



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA
LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE
LTDA”. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

JOHANNA ESTHEFANIA CUDCO POMAGUALLI

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA
LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE
LTDA”. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: JOHANNA ESTHEFANIA CUDCO POMAGUALLI

DIRECTOR: ING. LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA.

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Johanna Estefanía Cudco Pomagualli

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Johanna Esthefania Cudco Pomagualli, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 16 de noviembre 2022.

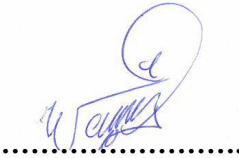




Johanna Esthefania Cudco Pomagualli

060546265-4

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA”. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026**, realizado por la señorita: **JOHANNA ESTHEFANIA CUDCO POMAGUALLI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. William Patricio Cevallos Silva PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-11-16
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-16
Eco. Gabriela Cecilia Quirola Quizhpi ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-16

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación le dedico a la Virgen de la Nieves por guiarme, acompañarme y darme fuerzas para seguir adelante, a mi padre Ángel Cudco a mi madre Carmita Pomagualli por haberme acompañado en todo momento, por ser el pilar fundamental de mi vida, por sus consejos, palabras de aliento que sin ellos no saldría adelante, a mis hermanos Geovanny, Cristian y Abigail por escucharme en los momentos difícil, acompañarme en mi vida estudiantil y sobre todo por ser mi ejemplo a seguir y a mis sobrinas Andrea y Angelita que son sus ocurrencias me alegran los días difíciles y me llenaban de fuerzas para salir adelante y no rendirme.

Johanna

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la salud y el conocimiento para llevar a cabo este proceso, el agradeciendo eterno a mis padres y hermanos por acompañarme en todo momento y no dejarme sola. Le agradezco eternamente al Ing. Luis Esparza y a la Eco. Gabriela Quirola por guiarme en mi trabajo de integración curricular y brindarme los conocimientos para poder terminar con esta etapa estudiantil, de igual forma agradezco a mis compañeros y amigos de este camino Sharon y Ricardo quienes me enseñaron el verdadero significado de la amistad y aprender a seguir con la vida a pesar de los obstáculos que se presenten.

Johanna

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Limitaciones y delimitaciones	4
<i>1.2.1. Delimitación</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2. Delimitación del contenido</i>	<i>4</i>
<i>1.2.3. Delimitación espacial.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.4. Delimitación temporal</i>	<i>4</i>
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Sistematización del problema.....	5
1.5. Objetivos	5
<i>1.5.1. General</i>	<i>5</i>
<i>1.5.2. Específicos</i>	<i>5</i>
1.6. Justificación	5
<i>1.6.1. Justificación Teórica.....</i>	<i>5</i>
<i>1.6.2. Justificación Metodológica</i>	<i>6</i>
<i>1.6.3. Justificación Práctica.....</i>	<i>6</i>

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.2. Marco Teóricas.....	8
<i>2.2.1. Sistema financiero ecuatoriano</i>	<i>8</i>
<i>2.2.2. Composición del sistema financiero ecuatoriano</i>	<i>8</i>
<i>2.2.3. Entes reguladores y rectores del sistema financiero ecuatoriano</i>	<i>10</i>

2.2.4.	<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i>	10
2.2.5.	<i>Modelo de gestión</i>	11
2.2.6.	<i>Objetivos del modelo de gestión</i>	12
2.2.7.	<i>Elementos del modelo de gestión</i>	12
2.2.8.	<i>Modelo de gestión administrativo financiero</i>	13
2.2.9.	<i>¿Qué es gestión financiera?</i>	14
2.2.10.	<i>Objetivos de la gestión financiera</i>	14
2.2.11.	<i>Importancia de la gestión financiera</i>	15
2.3.	¿Qué es gestión administrativa?	15
2.3.1.	<i>Objetivos de la gestión administrativa</i>	16
2.4.	Herramientas Administrativas	16
2.5.	Estados Financieros	17
2.5.1.	<i>Tipos de estados financieros</i>	17
2.5.2.	<i>Importancia de los estados financieros</i>	18
2.6.	Indicadores Financieros	19
2.6.1.	<i>Importancia de los indicadores financieros</i>	19
2.7.	Análisis Financieros	19
2.7.1.	<i>Análisis Vertical</i>	20
2.7.2.	<i>Análisis Horizontal</i>	20
2.7.3.	<i>Indicadores de Gestión</i>	21
2.7.4.	<i>Rentabilidad</i>	21
2.7.5.	<i>Rendimiento del patrimonio ROE</i>	21
2.7.6.	<i>Rendimiento del activo total o rendimiento del activo total ROA</i>	21
2.8.	Matriz FODA	22
2.8.1.	<i>¿Para qué sirve la matriz FODA?</i>	22
2.9.	Capitalización en las cooperativas de ahorro y crédito.	22

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	24
3.1.	Enfoque de investigación	24
3.1.1.	<i>Cuantitativa</i>	24
3.1.2.	<i>Investigación cualitativa</i>	24
3.2.	Nivel de Investigación	24
3.2.1.	<i>Descriptiva</i>	24
3.3.	Diseño de investigación	25
3.3.1.	<i>No experimental</i>	25

3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	25
3.4.	Tipo de Estudio	25
3.4.1.	<i>Documental</i>	25
3.4.2.	<i>De campo</i>	25
3.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	26
3.5.1.	<i>Población</i>	26
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
3.6.1.	<i>Método deductivo</i>	26
3.7.	Técnicas de investigación	27
3.7.1.	<i>Entrevista</i>	27
3.7.2.	<i>Encuestas</i>	27
3.8.	Instrumentos de investigación	27
3.8.1.	<i>Guía de entrevista</i>	27
3.8.2.	<i>Cuestionario</i>	27

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	28
4.1.	<i>Análisis de la encuesta</i>	28
4.2.	Análisis de la entrevista aplicada al Gerente General	39
4.2.1.	<i>Análisis e Interpretación</i>	40
4.3.	Análisis Administrativo	41
4.3.1.	<i>Matriz FODA</i>	41
4.3. 2.	<i>Matriz de evaluación de factores internos.</i>	41
4.3.3.	<i>Matriz de evaluación de factores externos.</i>	43
4.4.	Análisis financiero	43
4.4.1	<i>Análisis horizontal del estado de resultados</i>	45
4.4.2.	<i>Análisis vertical del estado de resultados de Ingresos</i>	47
4.4.3	<i>Análisis vertical del balance general.</i>	51
4.4.4.	<i>Análisis horizontal del balance general</i>	54
4.5.	Indicadores financieros	55
4.5.1.	<i>Razón de liquidez</i>	55
4.5.2.	<i>Capital de Trabajo Neto</i>	55
4.5.3.	<i>Razones de endeudamiento</i>	55
4.6.	Razones de rentabilidad	56
4.6.1.	<i>Rendimiento sobre los activos</i>	56
4.6.2.	<i>Rendimiento sobre el patrimonio contable</i>	56

4.6.3.	<i>Margen neto</i>	56
4.7.	Razones de actividad	57
4.7.1.	<i>Rotación de cuentas por cobrar</i>	57
4.7.2.	<i>Días de cobro</i>	57
4.8.	Manejo administrativo	57
4.8.1.	<i>Estructura financiera</i>	57
4.8.2.	<i>Morosidad de la cartera tota</i>	58
4.8.3.	<i>Índice de morosidad</i>	58

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	59
5.1.	Título de la propuesta	59
5.2.	Objetivo	59
5.3.	Datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.	59
5.3.1.	Antecedentes de la cooperativa	59
5.3.2.	<i>Misión</i>	60
5.3.3.	<i>Visión</i>	60
5.3.4.	<i>Productos que brindan la cooperativa</i>	61
5.4.	Diseño del modelo de gestión administrativo financiero.	61
5.4.1.	<i>Introducción</i>	61
5.4.2.	<i>Alcance del modelo de gestión administrativo financiero</i>	62
5.4.3.	<i>Beneficiarios</i>	62
5.4.4.	<i>Equipo técnico responsable</i>	63
5.5.	Direccionamiento estratégico	63
5.5.1.	<i>Área y acciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.</i>	63
5.5.2.	<i>Metas e indicadores</i>	65
5.6.	Estrategias administrativas	66
5.7.	Flujograma de procesos	67
5.7.1.	<i>Flujograma de procesos para otorgar un crédito.</i>	67
5.7.2.	<i>Flujograma de gestión de cobranzas</i>	68
5.8.	Matriz de proyección	69
5.9.	Políticas financieras	70
5.9.1.	<i>Plan Operativo Anual</i>	71
5.9.2.	<i>Política y estrategias financieras</i>	74
5.10.	Proyecciones de las políticas financieras	76
5.10.1.	<i>Política financiera N: 1</i>	76

5.10.2. <i>Política financiera N.2</i>	76
5.10.3. <i>Política financiera N.3</i>	77
5.10.4. <i>Política financiera N.4</i>	78
5.10.5. <i>Política financiera N.5</i>	79
5.10.6. <i>Política financiera N.6</i>	79
5.11. Organigrama Estructural de la COAC San Jorge Ltda.	80
5.11.1. <i>Manual de funciones</i>	81
5.12. Estructura documental	94
5.12.1. <i>Estatus de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.</i>	94
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Segmentos	11
Tabla 2-2:	Tipos de estados financieros.....	18
Tabla 1-3:	Funcionarios de la COAC San Jorge Ltda.....	26
Tabla 1-4:	Modelo de Gestión Administrativa Financiera.....	28
Tabla 2-4:	Importancia de la toma de decisiones oportunas	29
Tabla 3-4:	Beneficios	30
Tabla 4-4:	Beneficios para trabajadores y áreas	31
Tabla 5-4:	Mejora de las actividades y su desempeño	32
Tabla 6-4:	Herramienta de eficiencia.....	33
Tabla 7-4:	Desarrollo y crecimiento de la Cooperativa	34
Tabla 8-4:	Efectividad en las decisiones gerenciales.....	35
Tabla 9-4:	Perfil profesional	36
Tabla 10-4:	Infraestructura adecuada.....	37
Tabla 11-4:	Sistema de cobros por morosidad.....	38
Tabla 12-4:	Matriz FODA.....	41
Tabla 13-4:	Peso y calificación de los factores internos y externos.....	41
Tabla 14-4:	Matriz de evaluación factores internos	42
Tabla 15-4:	Matriz de evaluación factores externos.	43
Tabla 16-4:	Análisis horizontal del estado de resultados.....	43
Tabla 17-4:	Análisis vertical del estado de resultados	46
Tabla 18-4:	Análisis vertical del balance general	48
Tabla 19-4:	Análisis horizontal del balance general	52
Tabla 20-4:	Razón de liquidez	55
Tabla 21-4:	Capital de Trabajo Neto.....	55
Tabla 22-4:	Razón de endeudamiento.....	55
Tabla 23-4:	Rendimiento sobre activos	56
Tabla 24-4:	Rendimiento sobre el patrimonio contable	56
Tabla 25-4:	Margen neto.....	56
Tabla 26-4:	Rotación de cuentas por cobrar	57
Tabla 27-4:	Días de cobro.....	57
Tabla 28-4:	Estructura financiera.....	57
Tabla 29-4:	Morosidad de la cartera total	58
Tabla 30-4:	Índice de morosidad	58
Tabla 1-5:	Área y acciones de la COAC San Jorge Ltda.	63

Tabla 2-5:	Metas e indicadores	65
Tabla 3-5:	Matriz de Proyecto.	69
Tabla 4-5:	Plan de Operación Anual.....	71
Tabla 5-5:	Políticas financieras.....	77
Tabla 6-5:	Proyección de cartera de crédito.....	76
Tabla 7-5:	Proyección de depósitos	76
Tabla 8-5:	Proyección de liquidez	77
Tabla 9-5:	Proyección de cartera improductiva	78
Tabla 10-5:	Proyección incrementos de activos.....	79
Tabla 11-5:	Proyección índice de morosidad.....	79
Tabla 12-5:	Manual de funciones Gerente General.....	82
Tabla 13-5:	Manual de funciones secretaria	83
Tabla 14-5:	Manual de funciones contador.....	84
Tabla 15-5:	Manual de funciones asistente administrativo contable.	85
Tabla 16-5:	Manual de funciones analista de tecnología de la información.	86
Tabla 17-5:	Manual de funciones asistente del analista de tecnología de la información	87
Tabla 18-5:	Manual de funciones supervisor operativo	88
Tabla 19-5:	Manual de funciones cajero.....	89
Tabla 20-5:	Manual de funciones jefe de negocios.....	90
Tabla 21-5:	Manual de funciones atención al cliente.....	91
Tabla 22-5:	Manual de funciones asesor de crédito.....	92

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1-2:	Sector financiero	9
Ilustración 2-2:	Composicion del sector popular y solidario.....	12
Ilustración 3-2:	Modelo de gestión.....	13
Ilustración 4-2:	Elementos del modelo de gestión	14
Ilustración 5-2:	Estructura del Modelo de Gestión Administrativo Financiero.	14
Ilustración 1-4:	Modelo de Gestión Administrativo Financiero.....	28
Ilustración 2-4:	Importancia de la toma de decisiones oportunas	29
Ilustración 3-4:	Beneficios.	30
Ilustración 4-4:	Beneficios para trabajadores y áreas.....	31
Ilustración 5-4:	Mejora de las actividades y su desempeño.	32
Ilustración 6-4:	Herramienta de eficiencia	33
Ilustración 7-4:	Desarrollo y crecimiento de la Cooperativa.....	34
Ilustración 8-4:	Efectividad en las decisiones gerenciales	35
Ilustración 9-4:	Perfil profesional.....	36
Ilustración 10-4:	Infraestructura adecuada.	37
Ilustración 11-4:	Sistema de cobros por morosidad	38
Ilustración 1-5:	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.....	59
Ilustración 2-5:	Modelo de gestión administrativo financiero.....	62
Ilustración 3-5:	Flujograma de solicitud de crédito.....	13
Ilustración 4-5:	Flujograma de cobro de crédito	14
Ilustración 5-5:	Organigrama estructural de la COAC San Jorge Ltda.	80

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA COAC SAN JORGE LTDA.

ANEXO B: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue realizar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2022-2026. Para lo cual se utilizó las principales técnicas y métodos de investigación lo cual nos permitió dar un adecuado sustento al presente trabajo de Integración Curricular de tal manera se pudo elaborar una adecuada propuesta para solventar los principales problemas que se presenta en la cooperativa, y obtener un mayor rendimiento, a través de la encuesta y entrevista aplicada al gerente general y a los funcionarios se pudo conocer que la cooperativa no posee un modelo de gestión administrativo financiero, mediante la investigación de campo se pudo observar y conocer a fondo los principales problemas que se presentan internamente, de tal manera se realizó el análisis financiero lo cual nos permitió conocer la situación financiera actual de la cooperativa, y las deficiencias en las principales cuentas, mediante la matriz FODA se pudo conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa. Acorde a los resultados obtenidos se procede a elaborar el direccionamiento estratégico, flujograma de procesos, políticas administrativas, plan operativo anual, políticas financieras, manual de funciones, lo cual nos permitió alcanzar las metas, objetivos planeados, asignar de manera adecuada funciones a los funcionarios, como de igual manera será un instrumento guía para la toma de decisiones y de tal manera se obtener un incremento en la rentabilidad y liquidez, como también se optimizará el tiempo en los procesos administrativos.

Palabras clave: <ADMINISTRACIÓN FINANCIERA>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <ANÁLISIS ADMINISTRATIVO>, <RENTABILIDAD>, <MANUAL DE FUNCIONES>, <POLÍTICAS FINANCIERAS>, <POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS>.



09-01-2023

0072-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The objective of this research work was to develop a financial administrative management model for Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., in order that, through the application of financial policies, the correct allocation of administrative and financial resources can be carried out, reducing unnecessary costs and obtaining an increase in credit fundraising and loan placements. By means of the application of research instruments such as the application of surveys and interviews to the employees of COAC San Jorge Ltda., it was possible to obtain results to solve the problems that arise within the cooperative. In the same way, qualitative and quantitative research and a field study are applied, which allowed to observe in a better way the main problems that arise the institution. Once the results of the research instruments have been obtained, the proposal of the administrative-financial management model can be supported and will help in the process of making appropriate and timely decisions for the proper development of the cooperative and thus can gain profitability, better administrative and financial processes. With a functions manual, the cooperative's employees will be clear about the functions they must perform in their jobs and the competencies they must have in order to develop their activities in a better way, which will help the cooperative to perform better.

Keywords: <MODEL> <MANAGEMENT> <FINANCIAL ADMINISTRATION>
<ADMINISTRATIVE ADMINISTRATION> <FINANCIAL ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT> <PROFITABILITY> <FUNCTIONS>.



Lcda. Silvia Narcisa Cazar Costales

0604082255

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las cooperativas de ahorro y crédito no cuentan con un modelo de gestión administrativo y financiero por lo cual no tienen un correcto desarrollo en las principales áreas como son las administrativa y financiera, por cual muchas cooperativas fracasan a medio camino. Mediante la aplicación del modelo de gestión administrativo financiero se podrá tomar decisiones adecuadas, incrementar la liquidez, obtener rentabilidad asignar de correcta manera los recursos financieros de la cooperativa.

Capítulo I:

Marco teórico referencial lo cual hace referencias al planteamiento del problemas, objetivo general y específicos, delimitación, justificaciones que nos permitirá dar soluciones a los problemas que se presentan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., de igual forma se desarrolla la fundamentación teórica que se utilizara en el presente trabajo de investigación y que nos ayudara a dar soluciones a los problemas.

Capítulo II:

En el marco teórico nos permite conocer los antecedentes de la investigación de tal manera que nos permitirá conocer un modelo de gestión administrativo financiero para aplicarlo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Como también las referencias teóricas nos permitirá conocer los conceptos básicos que se utilizará en la presente investigación.

Capítulo III:

En el marco metodológico determinaremos los instrumentos, técnicas, nivel, diseño de investigación, el tipo de estudio que se utilizaran para aplicarlos en la presente investigación, mediante lo cual nos permitirá tomas estrategias adecuadas para poder recoger información que nos servirá para el desarrollo de la presente investigación.

Capítulo IV:

En los análisis de resultados obtenemos información de vital importancia que nos ayudará al desarrollo del modelo de gestión administrativo y financiero, y se conocerá a fondo los principales problemas que se presenta en la cooperativa, de igual forma se realizar un diagnóstico de los estados financieros.

Capítulo V:

En el presente capítulo se realiza la propuesta del modelo de gestión administrativo financiero que nos ayudara a optimizar recurso, a tomar decisiones adecuadas, y lo más importante ayudara al desarrollo correcto del área administrativa y financiera de la cooperativa.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las cooperativas de ahorro y crédito nos han demostrado que son sobresalientes en el sistema financiero ecuatoriano, ya que tienen como finalidad ayudar a los sectores más vulnerables porque al ayudar a dichos sectores ayudara al desarrollo local y aportara al bienestar y economía de las familias ecuatorianas.

Hoy en día la gestión administrativo-financiero ha cumplido un rol importante tanto en el sector público como en el privado ya que es la responsable de gestionar y asignar los fondos para su funcionamiento, de tal manera es importante poseer conocimientos básicos de contabilidad y finanzas para así poder interpretar los estados financieros y poder tener una excelente rentabilidad para así poder evitar problemas a futuro como son el cierre de la empresa. Según datos estadísticos de (CODEBOX.ES, 2020) alrededor del 80% de las empresas suelen fracasar antes de llegar a los 5 años, mientras que un 90% no logra alcanzar los 10 años, esto se debe a que no tienen un modelo de gestión administrativo- financiero a seguir.

Frecuentemente las cooperativas por diferentes ámbitos como lo son los temas económicos, planificación, tienen carencia de conocimientos ya que no incorporan nuevas herramientas de modelos de gestión. La COAC “San Jorge” Ltda., es una entidad financiera que trabaja con mística social, filosofía a la que le ha permitido mantener como slogan: ”NUESTRO MAYOR CAPITAL ES: SU CONFIANZA”, hoy con el reto y la razón de mirar hacia el futuro vinculado a la población civil, con su matriz en Riobamba, se encuentra en el segmento 3, no cuentan información precisa de los bienes que posee, cuentan con procesos administrativos y financieros antiguos, como de igual manera posee personal no capacitado, existe un alto índice de morosidad, gastos innecesarios esto con lleva a encontrar falencias para la planificación y evolución de los productos y servicios que brinda y no les permite llegar a la rentabilidad deseada para así poder alcanzar las metas.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

1.2.1. Delimitación

En el trabajo de investigación será para tener una adecuada administración de sus recursos económicos y mediante estrategias obtener un incremento en la rentabilidad, se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., periodo 2022-2026

1.2.2. Delimitación del contenido

- **Línea de investigación:** Administración y Economía
- **Programa:** Gestión de calidad e innovación empresarial
- **Programa específico:** Modelo de gestión administrativa y financiera

1.2.3. Delimitación espacial

- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Entidad financiera:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.
- **Dirección:** Av. La Prensa

1.2.4. Delimitación temporal

- Desarrollo de la investigación: 2022
- Alcance investigativo: 2022 - 2026

1.3. Formulación del problema

¿Cómo la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero ayudara a la adecuada administración de sus recursos financieros e incrementara la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.?

1.4. Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., para la toma de decisiones adecuadas que ayudara al fortalecimiento de las áreas administrativas y financieras durante el periodo 2022-2026?

¿Qué políticas financieras debe plantearse la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., para que de esa manera tenga un mejor rendimiento durante el periodo 2022-2026?

¿Qué estrategias financieras debe implementar la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., para incrementar la rentabilidad, atraer a nuevos socios que formen parte de la COAC durante el periodo 2022-2026?

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Proponer un modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, para el periodo 2022-2026.

1.5.2. Específicos

- Establecer la base teórica que sustente la investigación del modelo de gestión administrativo financiero, que se llevara a cabo a través de bibliografías y textos académicos.
- Diagnosticar la situación actual en la sé que encuentre la cooperativa en el área administrativa y financiera, mediante técnicas y herramientas financieras.
- Desarrollar el modelo de gestión administrativo financiero para la cooperativa.

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación Teórica

Se llevara a cabo el trabajo de investigación que se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., mediante la obtención de información de libros, sitios web, repositorios, de igual forma obtendremos información financiera concreta y precisa, lo cual nos ayudara a tomar de decisiones favorables para mejorar su rentabilidad, e implementar políticas financieras que ayudaran a solventar problemas que se presenten dentro de la institución financiera, al

implementar el modelo de gestión administrativo financiero permitirá optimizar el tiempo en los procesos tanto administrativos como financieros, para el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta a Basantes (2021), que propone un modelo de gestión administrativo financiero que está basado en la elaboración del Plan Anual Operativo, implementación de políticas financieras, análisis FODA, elaboración del manual de funciones, mediante la aplicación del modelo propuesto se obtendrá un mejor rendimiento en las áreas administrativas y financiera lo cual será de gran ayuda porque podrán alcanzar un nivel alto de rentabilidad, liquidez y solvencia.

1.6.2. Justificación Metodológica

Se llevara a cabo el trabajo de investigación y se pondrá en práctica la aplicación de encuestas, entrevistas, obtención de información financiera, recursos humanos, bibliográficos se aplicará el método deductivo el mismo que nos permitirá concluir la óptima rentabilidad y liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., del mismo se pondrá en práctica el método inductivo el cual nos permitirá identificar las fallas en la administración financiera y dar soluciones a los problemas presentados, a través de la aplicación de la investigación de campo, podremos conocer más a fondo los principales problemas que se presentan internamente en la COAC, para que de esta manera nos permita analizar de una forma adecuada la implementación del modelo y dar solución a su problema para así lograr alcanzar los objetivos planteados dentro de la cooperativa.

1.6.3. Justificación Práctica

Se llevará a cabo el trabajo investigativo que se acreditará con el diseño de un modelo de gestión administrativo- financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo en el periodo 2022-2026, la cual permitirá dar soluciones en el área administrativas y financieras que se presentan internamente, de la misma manera tiene como finalidad mediante la implementación del modelo de gestión optimizar el tiempo, implementar nuevas políticas financieras, dar a conocer las funciones que deben realizar los trabajadores. Además, incentivará a otras instituciones financieras similares a aplicar modelos de gestión, pues ayudará a tener un panorama de un correcto manejo financiero, cuyo resultado se verán reflejados en el crecimiento económico y el desarrollo local.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se tomó como referencias diferentes tesis que se hallan en el repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrera Finanzas.

Documento 1

Según Toapanta (2021), en su trabajo de investigación titulado Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sudamérica Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo. Llego a la conclusión de que se ha diagnosticado la situación Financiera., a través de la aplicación de métodos financieros como análisis vertical y horizontal lo cual permitió ver el incremento de capital social a corto plazo, pero es necesario buscar nuevas fuentes de capital social para ampliar la cartera de créditos a mediano y largo plazo ya que la institución solo evalúa sus avances mediante revisión de la documentación institucional presentada en las reuniones.

Según Basantes (2021), en su trabajo de investigación titulado, Modelo de Gestión Administrativa y Financiera de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo (UPROCACH) de la ciudad de Riobamba, concluyo mediante la elaboración y aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera fortalecerá y mejorará el trabajo con sus filiales y a la vez su eficiencia financiera, ya que permite dirigir, controlar coordinar y manejar los recursos de forma eficaz, dando como resultado mejoras en cada uno de los procesos ejecutados con el fin de cumplir y llevar a cabo los objetivos trazados.

Documento 2

Según Tisalema (2021), en su trabajo de investigación titulado, Modelo de gestión financiera para la capitalización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda. de la provincia Tungurahua, cantón Ambato, llega a la conclusión de que con los resultados obtenidos en el proceso de la investigación se pudo desarrollar los componentes que conforman el Modelo de Gestión Financiera: se ha realizado un análisis de los estados financieros, análisis vertical y horizontal, se ha determinado las formas y políticas para la captación de recursos, la colocación de productos y servicios (líneas de crédito) y recuperación de cartera, se ha realizado proceso mediante flujo gramas para una mejor captación e incremento de capital,

Después de revisar las diferentes tesis que existen en el repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la carrera de Finanzas se tomó como referencia que para llevar a cabo de manera adecuada el trabajo de investigación se aplicara el modelo descrito por Basantes (2021), es el mas adecuado y específico para el presente estudio, mediante la implementación de estrategias y políticas financieras, se podrá optimizar recursos dentro de la institución financiera además le permitirá tener un mejor rendimiento financiero y administrativo.

2.2. Marco Teóricas

2.2.1. Sistema financiero ecuatoriano

De acuerdo con Romero (2015), el sistema financiero ecuatoriano es un grupo de organizaciones orientadas al ahorro de los socios. Esta dirección de recursos permite desarrollar las actividades económicas del país, dirigiendo recursos de quienes tienen fondos excedentes a quienes los necesiten. Los intermediarios financieros son los encargados de captar depósitos de los socios (ahorros) y prestar los servicios a los socios que buscan recursos (crédito).

El sistema financiero en las cooperativas de ahorro y crédito consiste en la agrupación de personas naturales o jurídicas, por medio de las cuales podrán obtener fondos, para así poder prestar sus productos o servicios a las personas que lo requieran para obtener rentabilidad y liquidez de tal manera las cooperativas de ahorro y crédito vayan creciendo y de esta manera ayuden a la activación económica del país.

2.2.2. Composición del sistema financiero ecuatoriano

La Constitución de la República del Ecuador (2021), en el Art. 309 establece que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público.

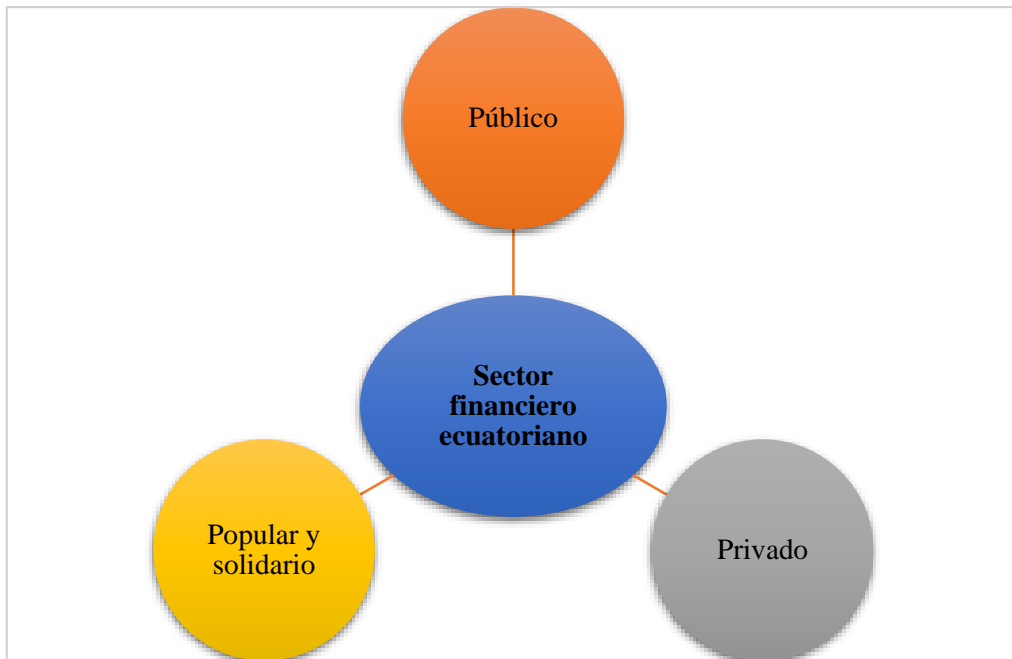


Ilustración 1-2: Sector financiero

Fuente: (Constitución de la Republica del Ecuador, 2021).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Los sectores detallados a anteriormente cuentan con las respectivas normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de velar por su seguridad, estabilidad, transparencia e integridad. Estas entidades serán totalmente independientes.

De acuerdo al presente estudio, la COAC San Jorge Ltda. pertenece al sector popular y solidario, definido en el Art. 311 de la Constitución del Ecuador (2021) por ejemplo un área compuesta por las cooperativas de ahorro y crédito, instituciones afiliadas o asociadas, cajas de ahorro. El adelanto de los servicios públicos y del sector financiero asociado, así como de los micro, pequeñas y medianos productores, serán tratadas con un grado de distinción y trato preferencial por parte del estado en la medida en que contribuyan al desarrollo de la economía popular y solidaria.

Al sector antes mencionado, según el Art. 163 del Código Orgánico Monetario y Financiero (2018), está conformado por:

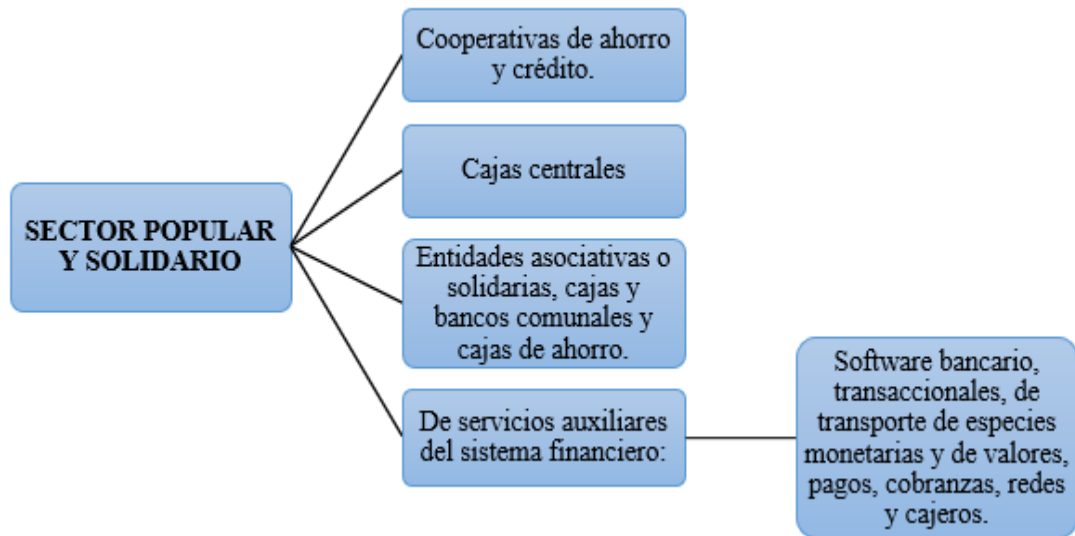


Ilustración 2-2: Composición del sector popular y solidario

Fuente: (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

2.2.3. Entes reguladores y rectores del sistema financiero ecuatoriano

El Código Orgánico Monetario y Financiero (2018), en el artículo 144, establece que la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, autorizarán a las entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras. En la autorización indicada, se determinará las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

De acuerdo a su naturaleza el ente rector al cual está adscrito la COAC San Jorge Ltda., es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS.

2.2.4. Cooperativa de Ahorro y Crédito

Según el Art. 445 del Código Orgánico Monetario y Financiero (2018), las cooperativas de ahorro y

crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

La SEPS ubica a las COAC según su capital y solvencia y se detalla a continuación:

Tabla 1-2: Segmentos

Segmento	Activos
1	Mayor a 80.000.000
2	Mayor a 20.000.00 hasta 80.000.000
3	Mayor a 5.000.00 hasta 20.000.000
4	Mayor a 1.000.00 hasta 5.000.000
5	Mayor a 1.000.000 Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

la COAC San Jorge Ltda. según lo antes mencionado se encuentra ubicada en el segmento 3.

2.2.5. Modelo de gestión

Desde el punto de vista Porto & Gardey, (2021) es un diagrama o sistema de coordenadas para gestionar un objeto, los modelos de gestión se pueden utilizar tanto en empresas públicas y empresas privadas como en la administración.

En base a la definición citadas anteriormente, se concluye que un modelo de gestión es un formato de referencia que se debe aplicar tanto en el ámbito privado como público, ya que tendrá como objetivo tener una adecuada administración y desempeño de la COAC San Jorge Ltda., en el área administrativa y financiera, mediante la implementación del modelo de gestión administrativo financiero podemos llegar a tener un mejor rendimiento el cual será favorable porque se obtendrá un incremento en la rentabilidad y liquidez.

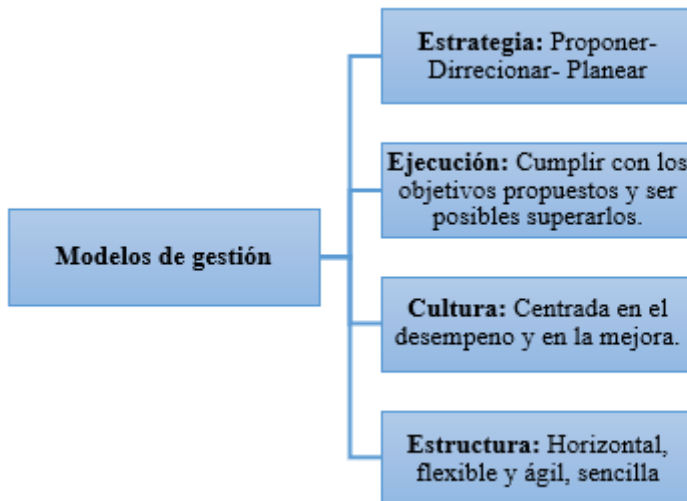


Ilustración 3-2: Modelos de gestión

Fuente: (Alvares, 2017).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

2.2.6. Objetivos del modelo de gestión

Según EUKSKALIT (2018), resalta que el modelo de gestión es visto como un instrumento para identificar fortalezas y debilidades de los distintos campos que se deben realizar las respectivas mejoras persiguen diversos objetivos encaminados al triunfo de la organización.

La fundación Vasca detalla los siguientes objetivos:

- Establecer una visión a largo plazo a través de políticas y estrategias financieras bien definida.
- Orientar la organización hacia el cliente con una aportación de valor diferenciada.
- Establecer un sentido de pertenencia a un proyecto común entre las personas.
- Fortalecer el compromiso social y el desarrollo sostenible.
- Implantación de la innovación en todos los campos de trabajo dentro de la organización.
- Conseguir resultados satisfactorios de forma sostenible y equilibrada para diferente personas y grupos interesados.

2.2.7. Elementos del modelo de gestión

Mediante la aplicación del modelo de gestión administrativo financiero en la COAC San Jorge Ltda., ayudara a mejorar el desarrollo de las áreas administrativas y financieras, mediante un plan para orientar a la organización hacia los objetivos planteados de tal manera que puedan tener un mejor desenvolvimiento en su área de trabajo y lo realice de manera eficaz y eficiente.

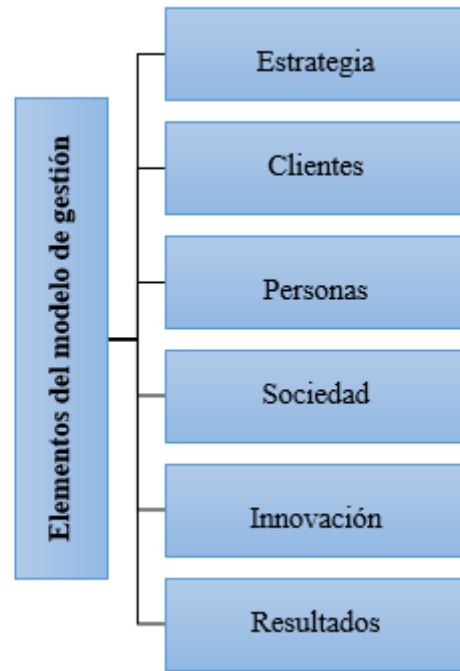


Ilustración 4-2: Elementos del modelo de gestión

Fuente: (EUKSKALIT, 2018).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

2.2.8. Modelo de gestión administrativo financiero

En la actualidad existen una variedad de modelos de gestión administrativo financiera para ser aplicados en las instituciones financieras como en el caso de la presente investigación se aplicará en la COAC San Jorge Ltda., mediante la implementación del modelo de gestión le ayudará a mejorar los procesos administrativos y financieros, de la misma manera a cumplir con las metas planteadas de una manera eficiente.

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se ha tomado en cuenta que el Modelo de Gestión Administrativo Financiero que cumple con los objetivos y se acopla a la COAC San Jorge Ltda., es el propuesto por Basantes (2021) que se basa en lo siguiente:

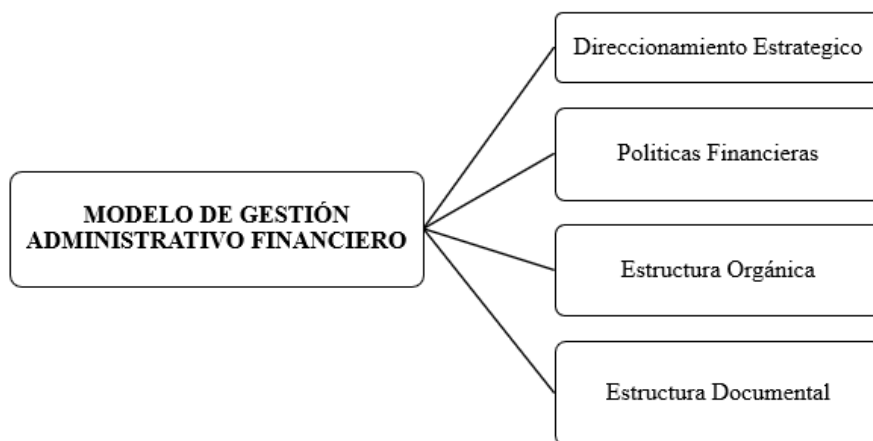


Ilustración 5-2: Estructura del Modelo de Gestión Administrativo Financiero

Fuente: (Basantes, 2021).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

2.2.9. *¿Qué es gestión financiera?*

De acuerdo con Cordova (2016, p.5), señala que es la disciplina responsable de otorgar un adecuado valor y tomar decisiones adecuadas y oportunas sobre la distribución de recursos, incluyendo la adquisición, inversión y administración. Por lo tanto, la gestión financiera es responsable de analizar las decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros necesarios para que de esa manera la organización se pueda desarrollar de manera eficiente en todos los diferentes procesos.

La gestión financiera es la encargada de la adecuada asignación como también controla los recursos financieros designados a la organización, además cumple con la función de analizar si se están ocupando de manera adecuada dentro de la COAC San Jorge Ltda., mediante la aplicación de la gestión financiera la COAC tendrá un mejor rendimiento en el área financiera.

2.2.10. *Objetivos de la gestión financiera*

Como afirma Cordova (2016,p.9), la gestión financiera de la organización cumplir con los objetivos que se detallan a continuación:

- **Maximizar el capital de los accionistas:** se refiere al objetivo que persigue cualquier inversionista que acepta el riesgo de invertir su dinero en la empresa a la espera de un aumento de la inversión.

- **Maximizar utilidades:** debe ser un objetivo a largo plazo, como también las ganancias deben mantenerse durante un periodo de tiempo más largo.
- **Maximizar la asignación de la administración:** debe conducir a la obtención del mayor rendimiento de los recursos puestos a disposición de la empresa.
- **Los objetivos de comportamiento:** la conclusión es que la organización no es una isla en el entorno en que opera, debe interactuar con su entorno y adherirse a los estándares establecidos.
- **Responsabilidad social:** se refiere al hecho de que la empresa y su gestión financiera tienen una obligación con la sociedad en la que operan, la propiedad privada debe cumplir una función pública.

Al trazar los Modelos de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito, estos deben cumplir solo con un objetivo y diseñarse desde una mirada holística, considerando a la organización como un todo, siendo este superior a la suma de sus partes. Desde el punto de vista holístico en la cooperativa se identificarán todos sus componentes, estrategias y actividades para desarrollar sus funciones y a partir de este enfoque se plantearán las mejoras necesarias con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia deseadas (Alvares, 2017)

La gestión financiera tiene como objetivo principal maximizar los beneficios de la empresa, generar recursos e ingresos para poder solventar sus gastos y alcanzar su rentabilidad deseada.

2.2.11. Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Cordova (2016,p.11)

La aplicación de la gestión financiera en las cooperativas de ahorro y crédito San Jorge Ltda., es importante porque permite visualizar y diagnosticar una situación real de la entidad financiera, esto les permite decidir qué preguntas hacer, qué buscar y dónde enfocarse, tomar las mejores decisiones para así llegar a sus objetivos deseados.

2.3. ¿Qué es gestión administrativa?

Es un conjunto de actividades realizadas para administrar una organización a través del desempeño de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, la capacidad de coordinar y dirigir

actividades y otras actividades se desarrollan entre sí dentro de la empresa permitiendo prevenir problemas y conseguir los objetivos marcados. (González et al., 2020)

La gestión administrativa es la relación de tareas coordinadas entre sí que ayudan a optimizar de manera adecuada los recursos financieros que posee la organización, para tener un ambiente laboral adecuado.

2.3.1. *Objetivos de la gestión administrativa*

De acuerdo con (Velázquez, 2009) los objetivos de la gestión administrativa son:

- Efectuar una racionalización del potencial humano, recursos humanos y físicos, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos.
- Desarrollar una cultura organizacional que contribuya al desarrollo de una gestión eficaz y eficiente.
- Lograr la importancia de la gestión administrativa de una empresa.

2.4. Herramientas Administrativas

En la actualidad, las empresas y cooperativas se encuentran inmersas en el crecimiento explosivo de los negocios, prestación de productos y servicios por lo que es necesario utilizar métodos e instrucciones modernas para facilitar el trabajo herramientas administrativas en diferentes áreas de la cooperativa para que ayuden a fortalecer, consolidar y sostener a la cooperativa.

Según Apunte (2021) detalla las siguientes herramientas administrativas que ayudaran a mejorar los procesos administrativos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

Mapa de procesos

El mapa de procesos recoge las conexiones de todos los procesos realizados por la organización donde existen diferentes formas de elaborar un mapa de procesos argumentando que es un conjunto de actividades y recursos relacionados que convierten los insumos en las salidas proporcionan valor al usuario.

Flujograma de Procesos

Un diagrama de bloques o diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso, donde

cada paso del proceso está representado por un símbolo diferente con una breve descripción del paso a realizar.

Los símbolos gráficos utilizados están interconectados por flechas, que indican la dirección del proceso y también facilitan la selección de los indicadores del proceso necesarios para un seguimiento y evaluación efectiva. Los beneficios que ofrece son muchos ya que fomentan el uso de un flujograma de procesos:

- Proporciona una visión transparente del proceso.
- Permite definir los límites del proceso.
- Estimular el pensamiento analítico.
- Facilitar la identificación del cliente.
- Ayudar a crear valor agregado.
- Proporciona un medio de comunicación eficaz.
- Indicación del establecimiento del mecanismo de control.

2.5. Estados Financieros

Son los informes que reflejan el estado de la empresa en un momento determinado generalmente dentro de un año. Estos incluyen una serie de documentos que reflejan la posición financiera de una empresa y recopilan información tanto económica como patrimonial, sobre la empresa también conocidos como estados financieros o informes anuales son importantes para determinar la rentabilidad y solvencia de una empresa. (Universidad Politécnica de Madrid, 2022).

Los estados financieros son una representación de la situación actual en la que se encuentra la empresa mediante la recopilación de la información financiera de un determinado periodo, mediante el análisis y diagnóstico podremos tomar decisiones adecuadas para tener una rentabilidad.

2.5.1. Tipos de estados financieros

En la cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., se aplican los siguientes estados financieros los cuales nos permitirá realizar un diagnóstico e interpretar los datos para poder tomar decisiones adecuadas.

Tabla 2-2: Tipos de estados financieros

Estados financieros	Características
Estado de situación financiera	Se considera el estado financiero principal, presentando información sobre los bienes, derechos, obligaciones y capital social de la organización.
Estado de resultados	Es un resumen de los ingresos por ventas y los gastos de la empresa durante el año (las operaciones de las empresas están orientadas a las ganancias) y también informa los resultados financieros de la empresa.
Estado de variaciones en el capital contable	En este estado se refleja información sobre todos los cambios realizados en el patrimonio.
Estado de flujo del efectivo	Este informe resumirá la capacidad de la empresa para generar caja u aso cumplir con sus compromisos y obligaciones.

Fuente: Revista FAECO sapiens (2021).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

2.5.2. Importancia de los estados financieros

Según USAT (2022) los estados financieros son importantes porque permiten:

- Tomar mejores decisiones de inversión.
- Identificar la estructura financiera de la empresa, oportunidades de crecimiento, estabilidad y rentabilidad.
- Evaluar la solvencia y la liquidez de la empresa y su capacidad para generar fondos.
- Garantizar que los proveedores y prestamistas reciban una compensación justa por su inversión o la provisión de recursos o préstamos.
- Diagnosticar la capacidad de la empresa para generar ingresos a partir de sus operaciones.
- Identificar los recursos financieros de la organización.
- Indicar los resultados de la gestión de recursos del administrador.

La importancia de los estados financieros es que gracias a su implementación podemos conocer la situación real y tomar las decisiones adecuadas para poder mejorar su rentabilidad y alcanzar sus metas planteadas en la COAC San Jorge Ltda. Mediante los estados financieros podremos

analizar las decisiones adecuadas para poder llegar a cumplir sus objetivos y lograr una mayor rentabilidad.

2.6. Indicadores Financieros

Según Sosa (2021) los indicadores financieros es un manual analítico que permite encontrar datos importantes que inciden directamente en la toma de decisiones en cualquier empresa, incluyendo indicadores como son:

- Liquidez
- Rentabilidad
- Endeudamiento
- Actividad o gestión
- Apalancamiento.

Los indicadores financieros o conocidos también como ratios son los resultados de las operaciones de distintas cuentas que nos permitirán conocer la situación real de la COAC San Jorge Ltda., e identificar que herramientas financieras vamos a utilizar para alcanzar sus objetivos y obtener mayores beneficios.

2.6.1. Importancia de los indicadores financieros

Según Toapanta (2021), la importancia de los indicadores financieros radica en realizar un análisis adecuado, basado en las diferentes metas que enfrenta las distintas empresas, en cada análisis de negocio, el crecimiento, desarrollo y estabilidad de cada organización, la rentabilidad, solvencia y desempeño fueron el foco de la discusión y a partir de ello se crean las variables de negocio.

Mediante la aplicación de los indicadores financieros nos permitirá realizar un correcto análisis de la situación actual que está viviendo la COAC San Jorge Ltda., en lo cual podremos diagnosticar si está generando valor.

2.7. Análisis Financieros

El análisis financiero es un diagnóstico integral que consiste en comparar el desempeño de una empresa con otras empresas de la misma industria y evaluar las tendencias en la posición financiera de una empresa a lo largo del tiempo para determinar las deficiencias operativas y así mejorar los resultados. Además, los atributos de la empresa se utilizarán mejor para que su valor

eventualmente aumente. (Alvares, 2017)

Es un análisis contable y analítico que utilizan los gerentes para tomar decisiones adecuadas en base al desarrollo de la cooperativa, tienen como finalidad realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la cooperativa y que técnicas financieras se deben implementar.

2.7.1. Análisis Vertical

Según Puerta, Vergara y Huertas (2018), tenga en cuenta que el análisis longitudinal le permite comprender la estructura interna de la información financiera, comparar porcentajes con las empresas con las que compite o analizarla con los promedios de la industria. Muestra que el análisis vertical le permite comprender la estructura interna de la información financiera, comparar porcentajes con empresas competidoras y analizar promedios.

Mediante la aplicación del análisis vertical en los estados financieros podremos conocer la situación interna de la COAC San Jorge Ltda., que permitirá determinar si la distribución de los activos y pasivos de la COAC es la idónea a sus necesidades tanto operativas como financieras.

2.7.2. Análisis Horizontal

El análisis horizontal incluye la comparación de los estados financieros consolidados de periodos posteriores. Esto nos permite ver si los resultados financieros de la empresa son positivos o negativos y determinar si los cambios que se han producido han merecido la pena, para poder prestarles la debida atención. El análisis horizontal nos ayuda a determinar el comportamiento de las diferentes cuentas o partidas que se presentan en los estados financieros, también se conoce como análisis de tendencias porque muestra la tendencia de diferentes estados financieros evaluados o analizados en diferentes periodos de tiempo. (Alvares, 2017)

En la COAC San Jorge Ltda., este método nos permitirá para saber y analizar los estados financieros de los activos o en una partida contable en uno o dos periodos determinado, tomando en cuenta que se tienen que utilizar los valores absolutos y los valores relativos y de estos puedes sacar las variaciones que haya teniendo mejores resultados y visión de ello. Se implementará el método para conocer y analizar los estados financieros de un activo o elemento contable para los diferentes períodos de tiempo determinado, teniendo en cuenta los valores absolutos y relativos que se deben utilizar.

2.7.3. Indicadores de Gestión

Según Cortéz (2021), un índice de rendimiento es un valor medible que muestra el éxito de una empresa en el logro de sus objetivos comerciales clave. Las medidas de gestión también se confunden con los indicadores clave de rendimiento (KPI). Las organizaciones utilizan métricas de rendimiento en diferentes niveles para medir el éxito que tiene en el logro de sus objetivos.

Los indicadores de gestión son herramientas que nos permiten medir la gestión o calcular el rendimiento, diagnosticar si se están cumpliendo con los objetivos sociales e institucionales, decir es la comparación entre los objetivos y los resultados que pueden ser positivos o negativos.

2.7.4. Rentabilidad

Mediante la rentabilidad podemos conocer el desempeño financiero de la cooperativa que nos permitirá diagnosticar, evaluar en qué condiciones se encuentra, además se refiere a los beneficios obtenidos mediante la realización de una inversión, es la relación entre los ingresos y costos.

2.7.5. Rendimiento del patrimonio ROE

Desde el punto de vista de Dobaño (2022), es una medida de la rentabilidad sobre el patrimonio de una empresa, es decir mide la relación entre los ingresos netos de una empresa y su patrimonio.

$$ROE = \frac{\text{Ingresos Neto}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

2.7.6. Rendimiento del activo total o rendimiento del activo total ROA

Desde el punto de vista Dobaño (2022), este es un indicador de la tasa de rendimiento de un activo, también conocido como ROI (retorno de la inversión). Esta métrica es fundamental porque calcula la rentabilidad global de los activos de una empresa, es decir es una métrica de rendimiento. Como regla general para calificar a una empresa como “rentable”, el ROA debe superar el 5%.

$$ROA = \frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

2.8. Matriz FODA

Es una herramienta importante para evaluar en detalle la situación actual de una organización o persona en función de sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas que presentan en su entorno. También es un método de trabajo que facilita la toma de decisiones. (Sánchez,2020)

- **Fortalezas:** son oportunidades especiales que tiene la empresa y que le permite ocupar una posición especial frente a sus competidores. Recursos controlados, capacidades propias, actividades de desarrollo.
- **Oportunidades:** son factores positivos, beneficiosos y útiles que deben encontrarse en el entorno en el que opera la empresa y le permiten obtener una ventaja competitiva.
- **Debilidades:** son factores que causan una posición desfavorable en relación con los competidores falta de recursos, falta de habilidades, actividades de desarrollo, etc.
- **Amenazas:** son situaciones que provienen del entorno y que pueden incluso amenazar la sostenibilidad de la empresa.

La matriz FODA en la COAC San Jorge Ltda., nos ayudara a realizar un estudio de la organización a profundidad y conocer la situación actual en la que se encuentra partiendo del estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan, mediante el diagnostico se tomara decisiones,

2.8.1. *¿Para qué sirve la matriz FODA?*

Se utiliza para garantizar que cada empresa o persona pueda tomar una decisión optima basada en un análisis detallado de la situación, teniendo en cuenta tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas). Es una herramienta fácil de usar y rápida de implementar que no deja excusas para quienes están acostumbrados a tomar decisiones estratégicas precipitadas e imprudentes. (Sánchez, 2020)

2.9. Capitalización en las cooperativas de ahorro y crédito.

Según Código Orgánico Monetario y Financiero (2018) en el Art. 448.- se entiende por capitalización con el aporte de un nuevo socio o con la resolución de la asamblea general que disponga la capitalización de los aportes para futuras capitalizaciones. Sin embargo, si la capitalización involucra la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

La capitalización se refiere al crecimiento del capital durante un periodo de tiempo. Las inversiones financieras se actualizan con tasas de interés que puedan ser mensuales, anuales, etc. El interés se calcula sobre la cantidad especificada de capital. El hecho de que los intereses devengados hasta el momento se hayan sumado al principal se denomina capitalización. (López, 2022)

En la COAC San Jorge Ltda., se entiende por capitalización el aumento de capital durante un período de tiempo determinado. Las inversiones financieras se actualizan mediante tasas de interés, que pueden ser mensuales, anuales, etc. Los intereses se calculan teniendo en cuenta una cierta cantidad de capital. El hecho de sumar al principal los intereses devengados hasta el momento se conoce como capitalización.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

3.1.1. Cuantitativa

Esta investigación tiene una orientación cuantitativa que nos permitió conocer la situación actual en la que se encontraba la COAC San Jorge Ltda., como también mediante esta investigación cuantitativa se pudo dar soluciones a las principales problemáticas que se presentaron, para llegar a la solución de los problemas se realizó el respectivo análisis de los principales estados financieros de los dos últimos años, como también se aplicó una entrevista al gerente general y la encuesta a los funcionarios.

3.1.2. Investigación cualitativa

Se aplicó la investigación cualitativa en la presente investigación ya que este enfoque permitió responder preguntas generales que fueron investigadas a través de la recopilación de información exacta, que no puede ser plasmada en cifras, ni porcentajes sino con palabras, entre sus técnicas se encuentran las entrevistas que fueron aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

3.2. Nivel de Investigación

3.2.1. Descriptiva

Se llegó a aplicar la investigación descriptiva de manera que se encargó de describir la información de igual forma respondió las preguntas quién, qué, dónde, cuándo y cómo. mediante la recopilación de información para detallar las características de la población sujeto de estudio, especialmente en la identificación de los antecedentes de la cooperativa, generando fundamentos para la propuesta del modelo de gestión administrativo financiero.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. No experimental

Para la presente investigación se utilizó el método no experimental ya que al momento de recopilar información financiera en la COAC San Jorge Ltda., no afecto de ninguna manera a la documentación.

3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

Transversal

En la presente investigación se aplicó el estudio transversal, lo cual nos permitió la recolección de información financiera como son la aplicación de encuestas al personal, entrevista al gerente y el análisis a los estados financieros, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., se realizó en su determinado momento.

3.4. Tipo de Estudio

3.4.1. Documental

Se enmarca en este tipo de estudio ya que se recogió datos sobre la gestión administrativa y financiera dentro de la cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., a través de los estados financieros que nos permitió analizar y conocer la situación actual, de igual forma mediante la recopilación de fuentes teóricas en este caso hemos utilizado a la biblioteca virtual de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para que nos ayude ampliar nuestros conocimientos acerca del tema.

3.4.2. De campo

Para dar un sustento claro y preciso se realizó la investigación de campo ya que dirigirnos a las instalaciones de la Cooperativa y Crédito San Jorge Ltda., que se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, en donde se pudo evidencia la información clara y concisa, mediante un dialogo con el Gerente General el Ing. William Samaniego nos supo informar de los principales problemas que posee la cooperativa y como se está llevando a cabo para dar soluciones.

Se puede evidenciar los problemas que se van solucionando con el modelo de gestión administrativo financiero.

3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1. Población

Para dar sustento a la investigación se aplicó la encuesta a todos los funcionarios de la cooperativa, ya que cuenta con una población pequeña que es de 19 funcionarios y se detalla a continuación.

Tabla 1-3: funcionarios de la COAC San Jorge Ltda.

Funcionarios de la COAC SAN JORGE LTDA.	
Gerente General	1
Área de contabilidad	2
Riesgos	1
Cumplimiento	2
Jefe de negocios	1
Auditor interno	1
Operativo	1
Cajas	2
Asesores de crédito	4
Atención al cliente	2
Tecnología de la información	2
Total	19

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Método deductivo

Se aplicó el método deductivo ya que a partir de datos generales sobre los diferentes modelos de gestión se determinó el más adecuado para la COAC San Jorge Ltda.

3.7. Técnicas de investigación

3.7.1. Entrevista

Se ejecuto la entrevista al Gerente General Ing. William Samaniego con la finalidad de conocer exactamente sobre su gestión administrativa y financiera.

3.7.2. Encuestas

Se aplicó una encuesta estructurada a todo el personal de la COAC San Jorge Ltda., en la cual se ejecutó preguntas cerradas, que facilitaron la tabulación e interpretación de resultados y nos permitió conocer los criterios de cada funcionario de la cooperativa.

3.8. Instrumentos de investigación

3.8.1. Guía de entrevista.

La guía de la entrevista estuvo estructurada con preguntas cerradas que tendrían relación con el área administrativa y financiera, que nos permitió tener una idea más clara sobre el sustento del modelo de gestión.

3.8.2. Cuestionario

Es un instrumento donde se plasma las preguntas cerradas que deberán ser contestadas de manera presencial por los funcionarios de la COAC para de esa manera tener una idea más clara de la propuesta que se lleva a cabo.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de la encuesta

1.- ¿Sabe usted si la COAC San Jorge Ltda., cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo Financiero?

Tabla 1-4: Modelo de Gestión Administrativa Financiera

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	19	100%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

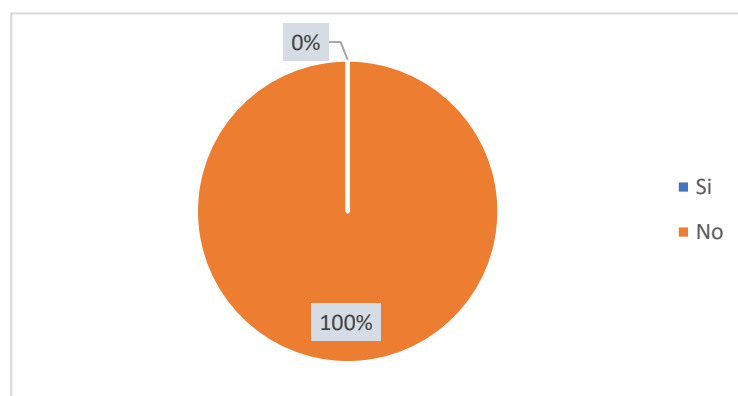


Ilustración 1-4: Modelo de Gestión Administrativo Financiero.

Realizado por: Cudco, J.2022

Análisis: Del total del 100% de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., manifiestan que el 100%, desconocen que exista un Modelo de Gestión Administrativo Financiero.

Interpretación Los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., en su totalidad no saben si cuenta la cooperativa con un modelo de gestión, por cual motivo no se ha desarrollado de una manera adecuada su administración y supieron manifestar que la implementación del modelo será de gran ayuda porque les servirá de guía.

2.- ¿Considera usted que la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero es vital e importante para la toma de decisiones oportunas?

Tabla 2-4: Importancia de la toma de decisiones oportunas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	89%
No	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

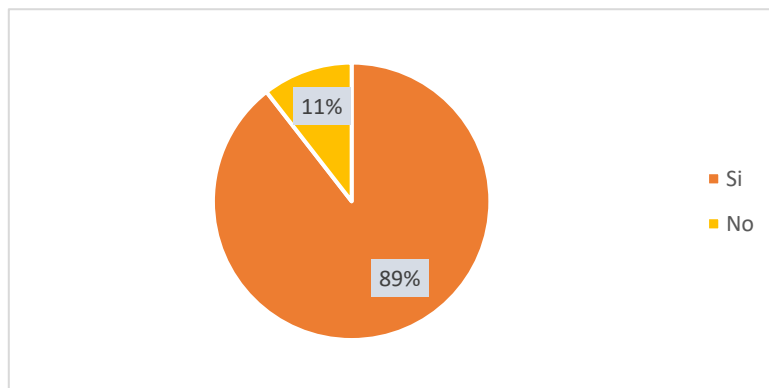


Ilustración 2-4: Importancia de la toma de decisiones oportunas

Realizado por: Cudco, J. 2022.

Análisis: Del total del 100% de los encuestados a los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., manifiestan que el 89% si considera que la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero es vital e importante para la toma de decisiones oportunas, cooperativa, mientras que el 11% manifiestan que no es necesario el modelo para tomar las decisiones oportunas.

Interpretación: Los funcionarios de la cooperativa manifiestan que es de vital importancia la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para tomar decisiones oportunas, para así poder alcanzar las metas propuestas y obtener rentabilidad, como de igual manera la implementación del modelo le ayudara al gerente a establecer estrategias ya que se tiene como guía y orientar a las metas y la evaluación de las actividades.

3.- ¿Conoce los beneficios al incorporar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero?

Tabla 3-4: Beneficios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	84%
No	3	16%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

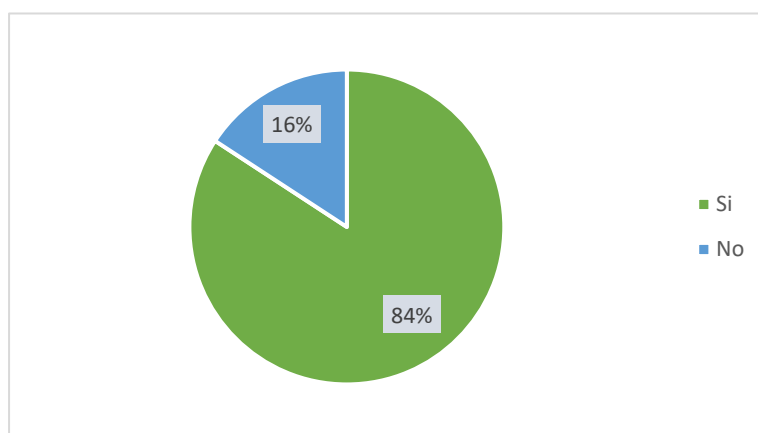


Ilustración 3-4: Beneficios.

Realizado por: Cudco, J. 2022.

Análisis: Del total del 100% de encuestas aplicadas a los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., el 84% manifiestan que conocen los beneficios que brindan un modelo de gestión administrativo financiero y afirman que mediante la aplicación del modelo la cooperativa tendrá una mejor administración, mientras el 16% desconocen del tema.

Interpretación: Los beneficios de un modelo de gestión administrativo financiero será de gran ayuda para tener un desarrollo oportuno en la cooperativa y así alcanzar las metas deseadas y tener un mayor rendimiento de colocación y captación de créditos.

4.- ¿El Modelo de Gestión Administrativo Financiero es beneficiario para todas las áreas y trabajadores?

Tabla 4-4: Beneficios para trabajadores y áreas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro de Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

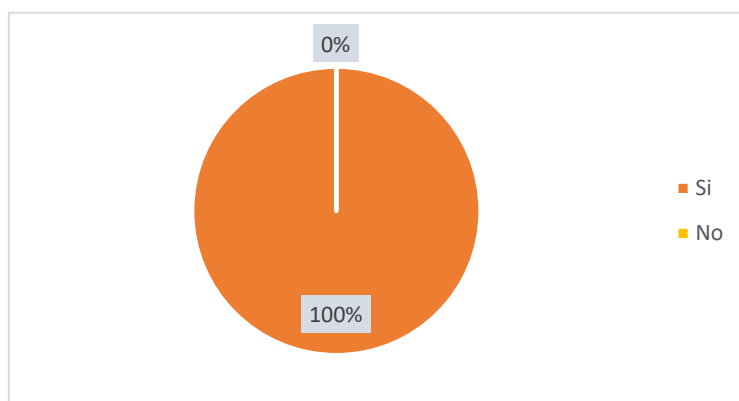


Ilustración 4-4: Beneficios para trabajadores y áreas.

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Del total del 100% de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., afirman que la implementación de un modelo de gestión será beneficiaria para todas las áreas de trabajo.

Interpretación: De los resultados obtenidos la implementación de un modelo de gestión en la cooperativa será beneficiario para todas las áreas de trabajo, ya que mejora el rendimiento y desempeño laboral de todos los funcionarios ayudando a optimizar el tiempo y los recursos y lograr trabajar de una manera eficaz y eficiente.

5.- ¿La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero mejora la actividad de la intermediación financiera y el logro de sus objetivos los niveles de morosidad y utilidad de la institución?

Tabla 5-4: Mejora de las actividades y su desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

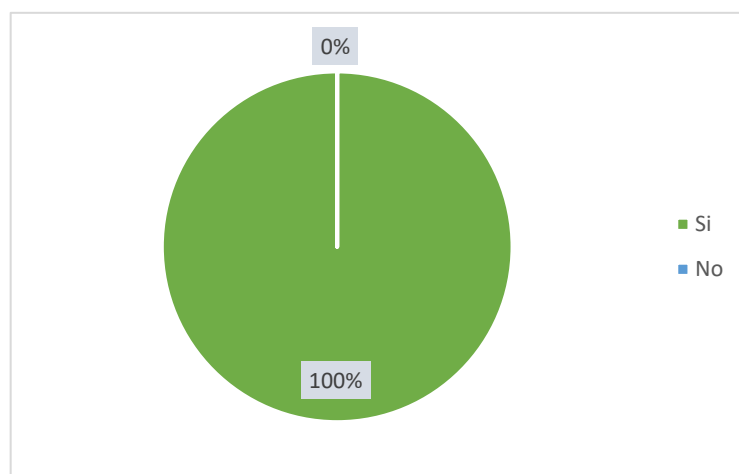


Ilustración 5-4: Mejora de las actividades y su desempeño.

Realizado por: Cudco, J.2022

Análisis: Del 100% de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., manifiestan que mediante la elaboración del modelo de gestión administrativo financiero mejorara la intermediación financiera y la operatividad.

Interpretación: Los funcionarios de la COAC San Jorge Ltda., nos manifiestan que la implementación de un modelo de gestión administrativo financiero será una guía para poder alcanzar los objetivos y las metas planteadas porque podrán medir su rendimiento de igual manera su operatividad y buscaran estrategias para reducir o dar solución a los créditos que se encuentran con días de mora.

6.- ¿El Modelo de Gestión Administrativo Financiero le permite contar con una herramienta de eficiencia dentro de su operatividad?

Tabla 6-4: Herramienta de eficiencia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	95%
No	1	5%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

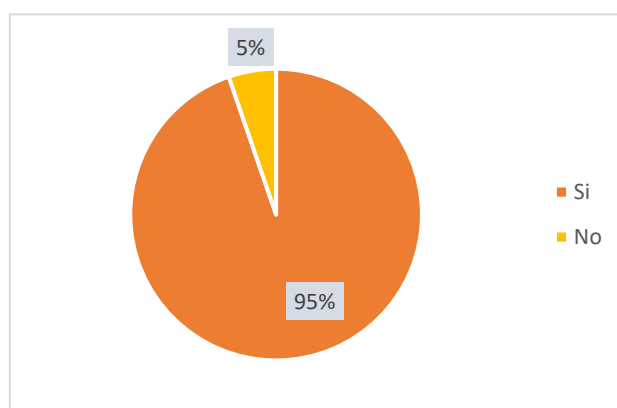


Ilustración 6-4: Herramienta de eficiencia.

Realizado por: Cudco, J.2022

Análisis: Del total del 100% de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito san Jorge Ltda., el 95% de encuestados afirman que un modelo de gestión administrativo financiero les ayudara a mejorar su operatividad, mientras que el 5% dicen que no será de utilidad.

Interpretación: Del total de encuestados que respondieron que están de acuerdo con que la implementación del modelo de gestión servirá como herramienta de eficiencia para poder mejorar su operatividad, para mejorar el servicio y productos a sus socios lo cual será de gran utilidad mejorando la organización de la cooperativa.

7.- ¿Cómo considera usted que sería el desarrollo y crecimiento de la cooperativa al contar con un Modelo de Gestión Administrativo Financiero?

Tabla 7-4: Desarrollo y crecimiento de la Cooperativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Alta	19	100%
Media	0	0%
Baja	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

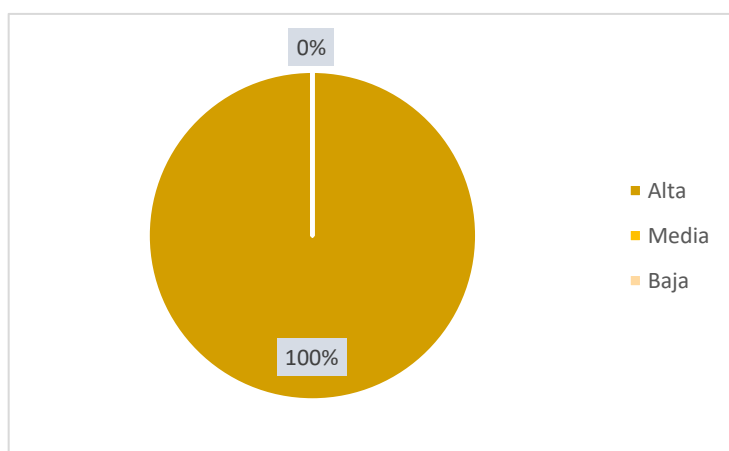


Ilustración 7-4: Desarrollo y crecimiento de la Cooperativa.

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Del total del 100% de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la cooperativa mencionan que el desarrollo de la cooperativa en las áreas como administrativo y financiero serán altas porque contarán con un instrumento que les ayudara a la toma de decisiones adecuadas y mejoran sus procesos administrativos.

Interpretación: Del total de encuestados confirman que la aplicación de un modelo de gestión administrativo financiero mejoran al desarrollo y operatividad en la cooperativa, la cual será de gran ayuda para los procesos administrativos y financieros, servirá de ayuda para la toma de decisiones, obtener un incremento en la rentabilidad.

8.- ¿Qué grado de efectividad piensa usted que mejoraría las decisiones gerenciales con un Modelo de Gestión Administrativo Financiero?

Tabla 8-4: Efectividad en las decisiones gerenciales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Alta	19	100%
Media	0	0%
Baja	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

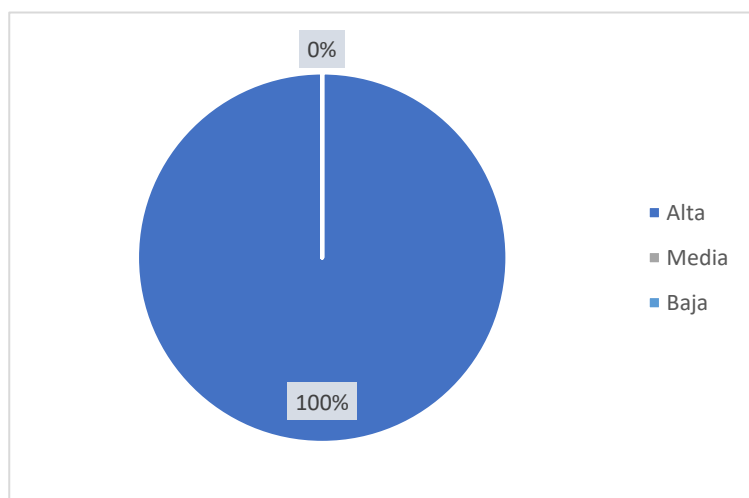


Ilustración 8-4: Efectividad en las decisiones gerenciales.

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Del 100% de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la cooperativa, el 100% afirma que con la implementación de un modelo de gestión administrativo financiero mejora las decisiones financieras en un grado alto lo cual les permitirá tener optimizar recursos.

Interpretación Al encuestar a los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., manifiestan que la implementación de un modelo de gestión administrativo financiero ayudara en un alto grado a las decisiones gerenciales para mejorar la efectividad dentro de los procesos administrativos y financieros.

9.- ¿Los funcionarios cuentan con el perfil profesional para aportar el desarrollo de la cooperativa?

Tabla 9-4: Perfil profesional

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	79%
No	4	21%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

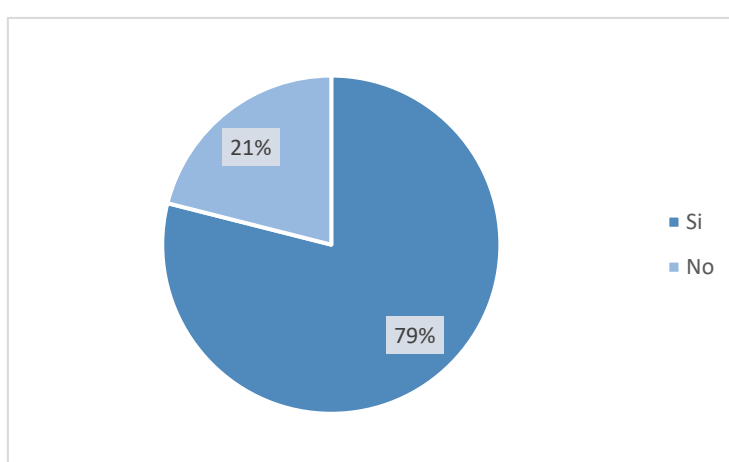


Ilustración 9-4: Perfil profesional.

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Del 100% de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., el 75% de los encuestados cuentan con el perfil profesional adecuado para todas las áreas de trabajo dentro de la cooperativa, mientras tanto el 25% no cuenta con el personal idóneo.

Interpretación: Del total de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Cooperativa manifiestan que un 79% cuentan con el perfil profesional para desenvolverse en las áreas de trabajo para las cuales son contratados, además para contratar al personal se debe pasar por la selección de personal la cual deben pasar por varios filtros, y los finalistas deben rendir pruebas de conocimiento, psicológicas, personalidad todos estos elementos determinan a las personas más idóneas para el puesto de trabajo, de igual forma el 21% de los trabajadores no cuentan con el perfil, pero por la experiencia y el conocimiento adquirido están de una forma adecuada desenvolviéndose en su área de trabajo.

10.- ¿Cuenta la cooperativa con la infraestructura adecuada?

Tabla 10-4: Infraestructura adecuada

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	89%
No	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

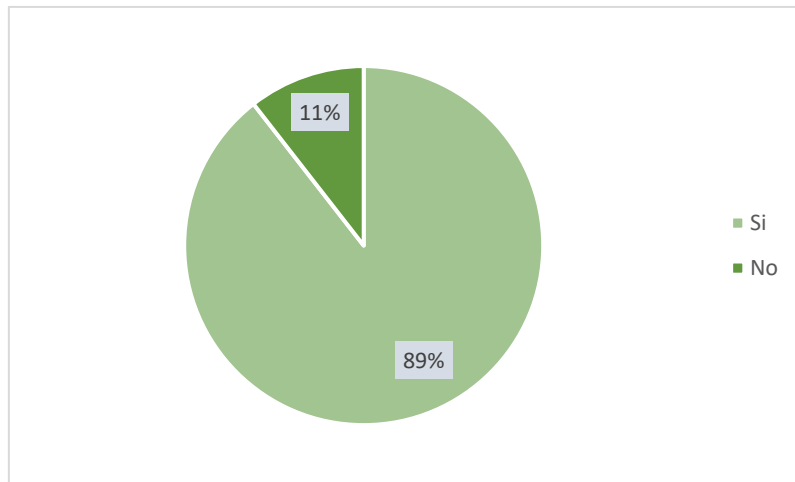


Ilustración 10-4: Infraestructura adecuada.

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Del 100% de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., un 89% de los encuestados manifiestan que la COAC si posee una infraestructura adecuada, mientras que el 11% manifiesta que no posee la infraestructura adecuada.

Interpretación: Del total de las encuestas aplicadas la mayoría manifiesta que la COAC San Jorge Ltda., si posee una adecuada infraestructura, la cual les ha permitido tener un espacio adecuado para desarrollar sus actividades de mejor manera y tener un ambiente laboral sano.

11.- ¿La cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., cuenta con un sistema de cobros por morosidad y cuáles son?

Tabla 11-4: Sistema de cobros por morosidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

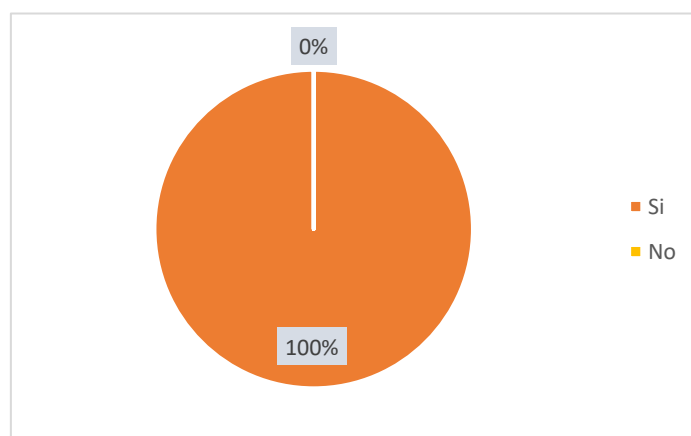


Ilustración 11-4: Sistema de cobros por morosidad.

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Del total del 100% de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., el 100% de los funcionarios manifestaron que la cooperativa si cuenta con un sistema de cobros de morosidad.

Interpretación: Del total de los encuestados de la COAC San Jorge Ltda., afirman que la institución cuenta con un sistema de cobros por morosidad y son los siguientes acercamientos con el socio, visitar a los garantes, luego que no exista una respuesta por parte del socio y sus garantes se inicia un trámite judicial si están pasando los 90 días. Y otro sistema de cobro que tienen antes de ir a los procesos judiciales se puede hacer una restauración de la deuda para que puedan cancelar la deuda.

4.2. Análisis de la entrevista aplicada al Gerente General

1. ¿Cómo se realiza la gestión administrativo y financiero dentro de la cooperativa San Jorge Ltda.?

Tenemos herramientas como por ejemplo el plan estratégico es una guía bien amplia de aquí a 3 años, el plan operativo anual es una guía para este año todas las actividades administrativas financieras, eventos de riesgos, presupuesto institucional el presupuesto viene hacer el POA en números, esas son las guías para realizar las gestiones administrativas financieras, por ejemplo este año en el POA está establecido la apertura una agencia fuera de la provincia, ya se pasó los estudios, la aprobación de los entes de control, todo un proceso en el tema legal se ha autorizado, se ha realizado el proceso de selección de personal, cuentan con los equipos de cómputo.

Se estable todas las actividades y programas sean en créditos, captaciones, área de contabilidad, coordinación con los directivos de la cooperativa, miembros del consejo de administración y de vigilancia y los asambleístas son los que reciben en la asamblea ordinaria toda la información de gestión tanto en gerencia, directivos y otros departamentos.

2. ¿Cuál es el grado de participación o aporte de sus colaboradores en la cooperativa San Jorge Ltda.?

Tienen una participación activa que estén presentes en todas las actividades planificadas que correspondan a las áreas respectivas, el personal debe ser dinámica y estar dispuesta al cambio ya que en algún momento los compañeros se enferman deben estar dispuestos a cubrir su puesto para lo cual se debe estar preparados, y existe la polifuncionalidad en los colaboradores dentro de la cooperativa, los colaboradores se encuentra en proyecto se superar el grado de eficiencia media ya que todo es función de los objetivos y las metas planteadas, existen incentivos como son la capacitación financiera, algunos colaboradores se encuentran estudiando maestrías, adquiriendo nuevos conocimientos.

3. ¿Cuáles son los logros o dificultades de la intermediación financiero en la cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda.?

Los logros obviamente en el crecimiento sostenible incremento de los nuevos socios que la membresía de los socios se sientan satisfechos con los servicios, logros de servir a la comunidad a través de los servicios financieros y sociales y ser parte de la comunidad, los riesgos financieros el tema financiero es muy sensible un mal comentario, mala política del gobierno, una pandemia

un paro, factores exógenos pueden ocasionar alguna eventualidad como son retiros masivos de dinero a esos riesgos se encuentran expuestos la cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., Si existe una mala colocación de la cartera de crédito no van a poder cancelar e incurren a un índice de morosidad alto lo cual genera una perdida todos esos riesgos se deben analizar y lo medimos ya que no se puede eliminar, pero si se puede mitigar, controlar e implementar estrategias.

De igual forma dentro de la organización existe dificultades de cobro de crédito, como existen socios muy buenos que en épocas anteriores al COVID 19 cancelaban sus cuotas al día, pero en la actualidad se encuentran golpeados por la pandemia y están haciendo la restauración de su crédito como de igual forma existe socios que no cancelan o no buscan la manera de arreglar a ellos ya se encuentran en un juicio.

4.2.1. Análisis e Interpretación

La gestión administrativa y financiera del gerente ha tenido un desempeño alto entorno al desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., pero de igual cabe destacar que el gerente afirmo que se necesita un modelo de gestión administrativo financiero porque será un instrumento guía, que les permitirá medir la operatividad, rentabilidad y buscar estrategias para mitigar la morosidad de la cartera de créditos. Como de igual forma la cooperativa cuenta con el personal idóneo para desenvolverse de una manera adecuada en su área de trabajo y así poder alcanzar los objetivos y las metas planteadas ya que la COAC estará incrementando una nueva agencia para lo cual se necesitará estrategias para atraer socios.

4.3. Análisis Administrativo

4.3.1. Matriz FODA

Tabla 12-4: Matriz FODA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Personal no capacitado</p> <p>D2. Falta de publicidad en los medios de comunicación</p> <p>D3. No cuenta con un modelo de gestión administrativa-financiero.</p> <p>D4. Existe baja capacitación en el área administrativa y financiera.</p> <p>D5. Rotación de personal.</p> <p>D6. No se encuentra en el centro de la ciudad.</p>	<p>A1. Paro nacional.</p> <p>A2. Pandemias.</p> <p>A3. Alta morosidad en pago de créditos</p> <p>A4. Carteras crediticias vencidas.</p> <p>A5. Alto de porcentajes de desempleo.</p> <p>A6. Implantación de nuevas cooperativas de ahorro y crédito dentro de la ciudad.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Edificación propia.</p> <p>F2. Servicios y productos de calidad.</p> <p>F3. Agilidad en la colocación de créditos.</p> <p>F4. Incremento de la cartera de crédito.</p> <p>F5. Tasas de crédito convenientes.</p> <p>F6. Toma de decisiones adecuadas.</p>	<p>O1. Creación de nueva agencia de la provincia.</p> <p>O2. Afiliados a la UPROCACH.</p> <p>O3. Liquidez en los activos.</p> <p>O4. Implementación de tecnología.</p>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

4.3. 2. Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 13-4: Peso y calificación de los factores internos y externos.

PESO		CALIFICACIÓN	
Debe estar comprendido entre		Según el orden de importancia	
0	No es importantes	1	Poco importante
		2	Moderadamente importante
1	Muy importante	3	Bastante importante
		4	Muy importante

Fuente: (Ponce, 2006).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Tabla 14-4: Matriz de evaluación factores internos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
	FORTALEZA	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACION
1	Edificación propia	0,1	4	0,4
2	Servicios y productos de calidad	0,09	4	0,36
3	Agilidad en la colocación de crédito	0,08	4	0,32
4	Incremento de la cartera de crédito	0,09	4	0,36
5	Tasas de crédito conveniente	0,06	4	0,24
6	Toma de decisiones adecuadas.	0,09	4	0,36
	DEBILIDADES			
1	Personal no capacitado	0,09	3	0,27
2	Falta de publicidad en los medios de comunicación	0,06	3	0,18
3	No cuenta con un modelo de gestión administrativa-financiero	0,08	4	0,32
4	Existe baja capacitación en el área administrativa y financiera	0,09	3	0,27
5	Rotación de personal.	0,08	2	0,16
6	No se encentra en el centro de la ciudad.	0,09	4	0,36
	TOTAL	1,00		3,6

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Al evaluar la matriz de factores internos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., nos da un valor de 3,6 lo que nos demuestra de que es aceptable, pero debe mejorar ya que es débil en lo interno y le falta aprovechar mejor las fortalezas, lo cual aplicando de mejor manera vamos a obtener mejores beneficios dentro de la cooperativa.

4.3.3. Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 15-4: Matriz de evaluación factores externos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACION
1	Creación de nueva agencia de la provincia.	0,1	4	0,4
2	Afiliados a la UPROCACH	0,1	5	0,5
3	Liquidez en los activos.	0,1	4	0,4
4	Implementación de tecnología	0,1	4	0,4
AMENAZAS				
1	Paro nacional.	0,1	5	0,5
2	. Pandemias.	0,1	5	0,5
3	Alta morosidad en pago de créditos	0,1	4	0,4
4	Carteas crediticias vencidas.	0,1	4	0,4
5	Alto de porcentajes de desempleo.	0,1	4	0,4
6	Implantación de nuevas cooperativas de ahorro y crédito dentro de la ciudad.	0,1	4	0,4
	TOTAL	1,00		4,3

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Con la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., se obtuvo un valor de 3,9 lo que nos quiere decir tiene que mejorar la capacidad para seguir creciendo en la actividad que oferta, el aprovechamiento de las oportunidades, debe encaminar a quienes forman parte de la misma y seguir progresando.

4.4. Análisis financiero

Tabla 16-4: Análisis horizontal del estado de resultados

CUENTAS	2020	2021	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS				
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 1,331,155.70	\$ 1,629,764.19	\$ 298,608.49	22%
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 46,749.45	\$ 48,386.10	\$ 1,636.65	4%
INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITOS	\$ 1,296,097.35	\$ 1,571,379.67	\$ 275,282.32	21%

OTROS INGRESOS	\$ 91,222.36	\$ 200,149.28	\$ 108,926.92	119%
SERVICIO COBRANZAS	\$ 7,174.62	\$ 9,120.49	\$ 1,945.87	27%
TOTAL INGRESOS	\$ 2,772,399.48	\$ 3,458,799.73	\$ 686,400.25	25%
GASTOS				
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 503,022.57	\$ 549,705.73	\$ 46,683.16	9%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 8,032.39	\$ 93,012.41	\$ 84,980.02	1058%
CARTERA DE CREDITOS	\$ 270,599.60	\$ 302,337.05	\$ 31,737.45	12%
GASTOS DEL PERSONAL	\$ 230,343.09	\$ 262,863.04	\$ 32,519.95	14%
HONORARIOS	\$ 90,211.62	\$ 112,134.42	\$ 21,922.80	24%
SERVICIOS VARIOS	\$ 99,011.91	\$ 133,487.48	\$ 34,475.57	35%
IMPUESTO CONTRIBUCIONES Y MULTAS	\$ 58,762.60	\$ 72,438.18	\$ 13,675.58	23%
DEPRECIACIONES	\$ 20,220.71	\$ 15,151.09	\$ - 5,069.62	-25%
AMORTIZACIONES	\$ 28,227.09	\$ 25,996.20	\$ - 2,230.89	-8%
OTROS GASTOS	\$ 29,496.35	\$ 43,572.36	\$ 14,076.01	48%
PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$ 20,399.13	\$ 43,079.33	\$ 22,680.20	111%
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 32,808.41	\$ 69,723.49	\$ 36,915.08	113%
TOTAL GASTOS	\$ 1,391,135.47	\$ 1,723,500.78	\$ 332,365.31	24%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	81630.76	171951.53		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

4.4.1 Análisis horizontal del estado de resultados

El total de ingresos para el año 2020 fue de \$2,772,399.48 mientras que para el 2021 se incrementó a \$3,458,799.73 (25%). con respecto a los gastos en el 2020 tuvo un valor de \$1,391,135.47 y en el 2021 incremento a \$1,723,500.78 (24%).

Los incrementos en las cuentas del ingreso se dan por el giro de operación en interés y descuento de cartera de crédito en el 2020 con un valor de \$1,296,097.35 mientras que en el 2021 \$1,571,379.67 esto quiere decir que se ha incrementado en un 21% porcentualmente. También se refleja que ha tenido un incremento en los intereses por servicios con un 4% respecto al año 2020. Además se puede observar que en el servicio de cobranzas tiene un incremento del 27% es decir que para el 2021 se aumentó \$1945.87 en estos ingresos, por último, tenemos el ingreso por otros ingresos que aumento 119%, esto nos quiere decir que se aumentó más del cien por ciento. Por otro lado, en el grupo de, los gastos tenemos que en el 2020 mantiene un gasto de \$1,391,135.47 y para el 2021 mantiene el valor de \$1,723,500.78 esto se ha incrementado en 24%.

Dentro de los elementos del gasto tenemos variaciones que se han incrementado sustancialmente en Obligaciones Financieras en el 2020 mantenía con un valor de \$8032.39 y para el 2021 se ha elevado a \$93012.41 esto equivale a un porcentaje del 1058% se podría decir que está existiendo un déficit.

También se puede visualizar que existe obligaciones con el público en el 2020 tenemos \$503022.57 y para el 2020 se mantiene un valor de \$549705.73 incrementándose en 9%, de igual forma se puede evidenciar que existe un incremento en Honorarios en 2020 se obtiene un valor de \$90211.62 en el 2021 se obtiene un valor de \$112134.42, como también en Gastos del personal se ha incrementado en \$32,519.95 que equivale a un 14%.

Tabla 17-4: Análisis vertical del estado de resultados

CUENTAS	2020			2021		
INGRESOS						
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 1,331,155.70	48%		\$ 1,629,764.19	47%	
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 46,749.45	2%		\$ 48,386.10	1%	
INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITOS	\$ 1,296,097.35	47%		\$ 1,571,379.67	45%	
OTROS INGRESOS	\$ 91,222.36	3%		\$ 200,149.28	6%	
SERVICIO COBRANZAS	\$ 7,174.62	0%		\$ 9,120.49	0%	
TOTAL INGRESOS	\$ 2,772,399.48	100%		\$ 3,458,799.73	100%	
GASTOS						
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$503,022.57	18%	82%	\$ 549,705.73	16%	84%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$8,032.39	0%	82%	\$ 93,012.41	3%	81%
CARTERA DE CREDITOS	\$ 270,599.60	10%	72%	\$ 302,337.05	9%	73%
GASTOS DEL PERSONAL	\$230,343.09	8%	63%	\$ 262,863.04	8%	65%
HONORARIOS	\$90,211.62	3%	60%	\$ 112,134.42	3%	62%
SERVICIOS VARIOS	\$ 99,011.91	4%	57%	\$ 133,487.48	4%	58%
IMPUESTO CONTRIBUCIONES Y MULTAS	\$ 58,762.60	2%	55%	\$ 72,438.18	2%	56%
DEPRECIACIONES	\$ 20,220.71	1%	54%	\$ 15,151.09	0%	55%
AMORTIZACIONES	\$ 28,227.09	1%	53%	\$ 25,996.20	1%	55%
OTROS GASTOS	\$ 29,496.35	1%	52%	\$ 43,572.36	1%	53%
PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$ 20,399.13	1%	51%	\$ 43,079.33	1%	52%
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 32,808.41	1%	50%	\$ 69,723.49	2%	50%
TOTAL GASTOS	\$ 1,391,135.47	50%	0%	\$ 1,723,500.78	50%	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 81,630.76	3%		\$ 171,951.53	5%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.2022.

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

4.4.2. Análisis vertical del estado de resultados de Ingresos

Para el año 2020 la participación porcentual de ingresos está concentrada en interés y descuentos ganados con el 48% (\$1,331,155.70), siguiendo de otros servicios con el 47% (\$1,296,097.35), con esto podemos evidenciar que el ingreso por interés y descuentos en cartera de crédito debe cubrir el interés por captaciones a pólizas, más gastos operacionales y adicionales. En el 2020 los gastos en obligaciones con el público ocupa el 18% con \$503,022.27, a 2021 el porcentaje disminuye al 16%, en cuanto a obligaciones financieras en el 2020 tenemos \$8,032.39 que equivale a 0% y para el 2021 se ha incrementado en \$93,012.41 que pertenece al 3%.

También se puede decir que dentro del grupo de los gastos el que más participación tiene son los gastos de personal con 8% (\$230,343.09) para el 2020 y para el 2021 de igual forma se mantiene el 8% (\$262,863.04).

Tabla 18-4: Análisis vertical del balance general

CUENTAS	2020			2021		
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA	\$ 58,103.45	0.53%	0.53%	\$ 62,522.07	0.49%	0.49%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 1,994,191.16	18.30%	18.83%	\$ 2,422,136.79	19.12%	19.61%
INVERSIONES	\$ -	0.00%	18.83%	\$ 600,000.00	4.74%	24.35%
CARTERAS DE CREDITO	\$ 8,549,595.39	78.46%	97.29%	\$ 9,300,390.26	73.42%	97.77%
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO POR VENCER	\$ 6,829,299.31	62.67%		\$ 7,645,591.63	60.35%	
CARTERA DE MICROCREDITO POR VENC	\$ 1,505,930.21	13.82%		\$ 1,833,533.24	14.47%	
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER	\$ -	0.00%		\$ 27,624.14	0.22%	
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ 40,296.15	0.37%		\$ 101,475.48	0.80%	
CARTERA DE MICROCREDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ 75,314.23	0.69%		\$ 70,050.16	0.55%	
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO VENCIDA	\$ 42,348.70	0.39%		\$ 46,397.82	0.37%	
CARTERA CREDITO MICROCREDITO VENCIDA	\$ 43,240.16	0.40%		\$ 49,639.19	0.39%	
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	\$ -376,962.27	-3.46%		\$ -473,921.40	-3.74%	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 88,108.76	0.81%	98.10%	\$ 109,970.97	0.87%	98.64%
INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	\$ -	0.00%		\$ 8,065.63	0.06%	
INTERESES POR COBRAR CARTERA DE CREDITO	\$ 92,259.18	0.85%		\$ 101,759.86	0.80%	
PAGOS POR CUENTAS DE SOCIOS	\$ 1,008.58	0.01%		\$ 955.20	0.01%	
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	\$ 7.18	0.00%		\$ 4,790.52	0.04%	

(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	\$ -5,166.14	-0.05%		\$ -	-0.04%	
				5,600.24		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 10,689,998.76	98.10%		\$ 12,495,020.09	98.64%	
ACTIVOS FIJOS						
PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 172,875.25	1.59%	99.69%	\$ 161,450.62	1.27%	99.91%
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 49,875.54	0.46%		\$ 50,410.91	0.40%	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 54,750.00	0.50%		\$ 57,941.09	0.46%	
UNIDADES DE TRANSPORTE	\$ 1,351.00	0.01%		\$ 1,351.00	0.01%	
(DEPRECIACION ACUMULADA)	\$ -118,054.90	-1.08%		\$ -	-1.05%	
				133,205.99		
OTROS ACTIVOS	\$ 33,809.51	0.31%	100.00%	\$ 11,301.11	0.09%	100.00%
GASTOS DIFERIDOS	\$ 33,671.63	0.31%		\$ 9,691.43	0.08%	
OTROS	\$ 137.88	0.00%		\$ 1,609.68	0.01%	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 206,684.76	1.90%		\$ 172,751.73	1.36%	
TOTAL ACTIVOS	\$ 10,896,683.52	100.00%		\$ 12,667,771.82	100.00%	
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 8,471,183.62	77.74%	77.74%	\$ 9,380,792.25	74.05%	74.05%
DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 2,922,056.13	26.82%		\$ 2,900,680.37	22.90%	
DEPOSITOS A PLAZO	\$ 5,241,036.33	48.10%		\$ 6,117,939.19	48.30%	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 605,028.16	5.55%	83.3%	\$ 947,503.09	7.48%	81.53%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 320,660.84	2.94%	86.24%	\$ 438,377.12	3.46%	84.99%
INTERESES POR PAGAR	\$ 113,727.22	1.04%		\$ 140,979.16	1.11%	
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 121,594.21	1.12%		\$ 169,736.06	1.34%	
RETENCIONES	\$ 110,086.67	1.01%		9,381.02	0.07%	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 9,396,872.62	86.24%		\$ 10,766,672.46	84.99%	

PASIVOS NO CORRIENTES						
OTROS PASIVOS	\$ 102.10	0.00%	86.24%	\$ 102.10	0.00%	84.99%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE	\$ 102.10	0.00%		\$ 102.10	0.00%	
TOTAL PASIVOS	\$ 9,396,974.72	86.24%		\$ 10,766,774.56	84.99%	
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 629,344.51	5.78%	92.01%	\$ 644,625.36	5.09%	90.08%
RESERVAS	\$ 707,102.77	6.49%	98.50%	\$ 912,468.84	7.20%	97.29%
RESULTADOS	\$ 81,630.76	0.75%	99.25%	\$ 171,951.53	1.36%	98.64%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 81,630.76	0.75%		\$ 171,951.53	1.36%	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1,499,708.80	13.76%		\$ 1,900,997.26	15.01%	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 10,896,683.52	100.00%		\$ 12,667,771.82	100.00%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

4.4.3 Análisis vertical del balance general.

El valor total de los activos que se ha obtenido en el año 2020 fue de \$10,896,683.52 mientras que para el 2021 asciende a \$12,667,771.82, lo cual es favorable para la COAC porque se observa un incremento del \$ \$1,771,088.30 (16%). En el año 2020 los pasivos obtuvieron un valor de \$ 8,791,946.56, mientras que en año 2021 se obtuvo un valor de \$9,819,271.47, lo que nos demuestra que existió un incremento de \$1,027,324.91 (12%). El valor total del Patrimonio se obtuvo un valor de \$1,499.708.80 en el 2020 y mientras que en el año 2021 se obtuvo el valor de \$12,667,771.82 lo cual nos demuestra que existió un incremento de \$1,771,088.30 (16 %).

El aumento en la partida de los activos se da por la aparición en el año 2021 de las inversiones con \$600,000.00, además por el giro de operación, es decir por la cartera de crédito de \$8,549,595.39 en el año 2020, en el 2021 con \$ 9,300,390.26 existiendo un incremento del \$ 750,794.87 (9%). De igual forma en los activos fijos en el año 2020 se obtuvo un valor \$206,684.76 y en el año 2021 se obtuvo un valor de \$172,751.73 se ha disminuido en (-\$33,933.03) con un porcentaje de (-16%) y en propiedades y equipo respecto al año 2020 y 2021 se ha disminuido en \$11,424.63 (7%). También existe una disminución en otros activos con respecto al año 2020 y 2021 con un valor de \$22,508.40 ,tomando en cuenta que las cuentas por cobrar se ha incrementado en un 25% con respecto al año 2020.

Por otro lado, los pasivos se pueden visualizar que existe un incremento de \$1,027,324.91 equivalente al 12% con respecto al año 2020 y 2021.en cuentas por pagar existe un incremento de \$117,716.28 equivalente a 37%, en las obligaciones con el público en el 2020 poseía un valor de \$ 8,471,183.62 en el 2020 se obtuvo un valor de \$9,380,792.25 lo que ha incrementado en un valor de \$909,608.63 (11%).

En el Patrimonio, se pudo evidencia que existe un incremento en los resultados pasando en el 2020 con un valor de \$1,499,708.80 a \$1.900,997.21 en el 2021 el incremento se da con un valor mínimo de \$1917,8 que equivale al 21,69%.

Tabla 19-4: Análisis horizontal del balance general

CUENTAS	2020	2021	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA	\$ 58,103.45	\$ 62,522.07	\$ 4,418.62	8%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 1,994,191.16	\$ 2,422,136.79	\$ 427,945.63	21%
INVERSIONES	\$ -	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	0%
CARTERAS DE CREDITO	\$ 8,549,595.39	\$ 9,300,390.26	\$ 750,794.87	9%
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO POR VENCER	\$ 6,829,299.31	\$ 7,645,591.63	\$ 816,292.32	12%
CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENC	\$ 1,505,930.21	\$ 1,833,533.24	\$ 327,603.03	22%
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER		\$ 27,624.14	\$ 27,624.14	0%
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ 40,296.15	\$ 101,475.48	\$ 61,179.33	152%
CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ 75,314.23	\$ 70,050.16	-\$ 5,264.07	-7%
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO VENCIDA	\$ 42,348.70	\$ 46,397.82	\$ 4,049.12	10%
CARTERA CREDITO MICROCRÉDITO VENCIDA	\$ 43,240.16	\$ 49,639.19	\$ 6,399.03	15%
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	\$ -376,962.27	\$ -473,921.40	-\$ 96,959.13	26%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 88,108.76	\$ 109,970.97	\$ 21,862.21	25%
INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	\$ -	\$ 8,065.63	\$ 8,065.63	0%
INTERESES POR COBRAR CARTERA DE CREDITO	\$ 92,259.18	\$ 101,759.86	\$ 9,500.68	10%
PAGOS POR CUENTAS DE SOCIOS	\$ 1,008.58	\$ 955.20	-\$ 53.38	-5%
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	\$ 7.18	\$ 4,790.52	\$ 4,783.34	66620%
(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	\$ -5,166.14	\$ -5,600.24	-\$ 434.10	8%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 10,689,998.76	\$ 12,495,020.09	\$ 1,805,021.33	17%
ACTIVOS FIJOS				
PROPIEDADES Y EQUIPOS	\$ 172,875.25	\$ 161,450.62	-\$ 11,424.63	-7%
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 49,875.54	\$ 50,410.91	\$ 535.37	1%
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 54,750.00	\$ 57,941.09	\$ 3,191.09	6%

UNIDADES DE TRANSPORTE	\$ 1,351.00	\$ 1,351.00	\$ -	0%
(DEPRECIACION ACUMULADA)	\$ -118,054.90	\$ -133,205.99	-\$ 15,151.09	13%
OTROS ACTIVOS	\$ 33,809.51	\$ 11,301.11	-\$ 22,508.40	-67%
GASTOS DIFERIDOS	\$ 33,671.63	\$ 9,691.43	-\$ 23,980.20	-71%
OTROS	\$ 137.88	\$ 1,609.68	\$ 1,471.80	1067%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 206,684.76	\$ 172,751.73	-\$ 33,933.03	-16%
TOTAL ACTIVOS	\$ 10,896,683.52	\$ 12,667,771.82	\$ 1,771,088.30	16%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 8,471,183.62	\$ 9,380,792.25	\$ 909,608.63	11%
DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 2,922,056.13	\$ 2,900,680.37	-\$ 21,375.76	-1%
DEPOSITOS A PLAZO	\$ 5,241,036.33	\$ 6,117,939.19	\$ 876,902.86	17%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 320,660.84	\$ 438,377.12	\$ 117,716.28	37%
INTERESES POR PAGAR	\$ 113,727.22	\$ 140,979.16	\$ 27,251.94	24%
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 121,594.21	\$ 169,736.06	\$ 48,141.85	40%
RETENCIONES	\$ 110,086.67	9,381.02	-\$ 100,705.65	-91%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 8,791,844.46	\$ 9,819,169.37	\$ 1,027,324.91	12%
PASIVOS NO CORRIENTES				
OTROS PASIVOS	\$ 102.10	\$ 102.10	\$ -	0%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE	\$ 102.10	\$ 102.10	\$ -	0%
TOTAL PASIVOS	\$ 8,791,946.56	\$ 9,819,271.47	\$ 1,027,324.91	12%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 629,344.51	\$ 644,625.36	\$ 15,280.85	2%
RESERVAS	\$ 707,102.77	\$ 912,468.84	\$ 205,366.07	29%
RESULTADOS	\$ 81,630.76	\$ 171,951.53	\$ 90,320.77	111%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 81,630.76	\$ 171,951.53	\$ 90,320.77	111%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1,499,708.80	\$ 1,900,997.26	\$ 401,288.46	27%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 10,896,683.52	\$ 12,667,771.82	\$ 1,771,088.30	16%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

4.4.4. Análisis horizontal del balance general

La participación porcentual dentro de los activos cambia drásticamente de 2020 al 2021, ya que con respecto al total de los activos, la cartera de créditos de consumo por vencer mantiene más de la mitad del total de los activos un (62.67% en el 2020 y 60.35% en el 2020) pudiendo ver que el primer año se ha consolidado la captación y se ha estudiado cuidadosamente las colocaciones en los distintos créditos una vez analizado esto, se puede observar también que en los depósitos a la vista se ha disminuye en el año 2021 y se obtiene un valor de \$2,900,680.37 esto nos indica porcentualmente el 22,90%, se podría decir que se debería tomar en cuenta las políticas para incrementar los depósitos, de igual forma en los depósitos a plazo fijo en el 2020 obtiene un valor de \$5,241,036.33 lo cual se ha incrementado el 48.30% al 2021 esto debería ir a par tanto depósitos como créditos para mantener un deslíz financiero, para esto se debería tomar en cuenta las políticas para incrementar el capital.

4.5. Indicadores financieros

4.5.1. Razón de liquidez

Tabla 20-4: Razón de liquidez

Liquidez corriente	Año 2020	Año 2021
Activo corriente	1.14	1.16
Pasivo corriente		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: La liquidez en la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., en el año 2020 ha obtenido un valor de 1,14, mientras tanto en el año 2021 se incrementó al 1.16 esto nos quiere decir que si poseen una capacidad para cancelar sus obligaciones financieras.

4.5.2. Capital de Trabajo Neto

Tabla 21-4: Capital de Trabajo Neto

Capital de trabajo neto	Año 2020	Año 2021
Activo corriente-Pasivo corriente	\$ 1,293,126.14	\$1,728,347.63

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: El capital de trabajo neto es la capacidad que se tiene que se tiene para solventar las operaciones, en la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., se obtuvo en el año 2020 un valor de \$ 1,293,126.14 de igual forma para el año 2021 se incrementó a \$ 1, 728,347.63.

4.5.3. Razones de endeudamiento

Tabla 22-4: Razón de endeudamiento

Razón de endeudamiento	Año 2020	Año 2021
Pasivo total	0,86	0,85
Activo total		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022)-

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: La razón de endeudamiento en la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., en el año 2020 se obtuvo un valor de 0,86 mientras que en el año 2021 se redujo al 0,85 lo cual nos indica que la cooperativa está cumpliendo con las obligaciones financieras de mejor manera.

4.6. Razones de rentabilidad

4.6.1. Rendimiento sobre los activos

Tabla 23-4: Rendimiento sobre activos

Rendimiento sobre activos	Año 2020	Año 2021
Utilidad neta	0,01	0,01
Activo total		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: El Rendimientos sobre activos dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., es el porcentaje que se representa el nivel de rendimiento de gerencia de los activos que se ha obtenido bajo su control, lo cual se obtuvo un valor de 1% en el año 2020 mientras que en año 2021 se mantuvo el 1%.

4.6.2. Rendimiento sobre el patrimonio contable

Tabla 24-4: Rendimiento sobre el patrimonio contable

Rendimiento sobre el patrimonio	*	Año 2020	Año 2021
Utilidad neta	100	5%	9%
Patrimonio			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: El rendimiento sobre el patrimonio contable en al año 2020 en la cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda. ha sido del 5% mientras que el año 2021 se incrementó al 9% lo que nos indica que la cooperativa está obteniendo ganancias y por ende rentabilidad.

4.6.3. Margen neto

Tabla 25-5: Margen neto

Margen Bruto	*	Año 2020	Año 2021
Utilidad neta	100	2.94%	4.97%
Ingresos netos			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: En el margen bruto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., en el año 2020 se obtuvo un valor del 2.94% mientras que para el año 2021 se incrementó al 4.97% lo que

nos quiere decir que en el año 2021 existió un incremento en la utilidad neta y los ingresos netos.

4.7. Razones de actividad

4.7.1. Rotación de cuentas por cobrar

Tabla 26-4: Rotación de cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar	Año 2020	Año 2021
Ingresos netos	2.47	3.17
Cuentas por cobrar		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: La rotación de cuentas por cobrar en el año 2020 se obtuvo un valor de 2,47 mientras que el año 2021 se incrementó al 3.17 lo que nos quiere decir que la rotación de cuentas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito está obteniendo eficacia para cobrar las cuentas.

4.7.2. Días de cobro

Tabla 27-4: Días de cobro

Días de cobro	Año 2020	Año 2021
365	147.77	115.14
Rotación de cuentas por cobrar		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: En los días de cobro en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge se puede observar que en el año 2020 se obtuvo un valor del 147.77 mientras que el año 2021 se redujo al 115.14 lo que nos quiere decir que se está recaudando correctamente o se están aplicando adecuadamente las políticas de cobro.

4.8. Manejo administrativo

4.8.1. Estructura financiera

Tabla 28-4: Estructura financiera

Estructura financiera	Año 2020	Año 2021
Activos productivos	114.45%	116.26%
Pasivos con costo		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Los activos productivos son aquellos valores que generan ingresos a la cooperativa como lo son las inversiones, cartera por vencer, o en aquellas cuentas que se tienen ahorros, los fondos disponibles, de igual forma los pasivos con costo son aquellos valores como las obligaciones con el público y las obligaciones financieras.

En el año 2020 se obtiene un valor de 114.45% mientras que en el año 2021 existe un incremento lo cual se obtiene un valor de 116.26%

4.8.2. Morosidad de la cartera tota

Tabla 29-4: Morosidad de la cartera total

Morosidad de cartera total	Año 2020	Año 2021
Cartera improductiva	2.36%	2.74%
Cartera bruta		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: La morosidad de la cartera total en el año 2020 fue de 2.36% mientras que para el año 2021 la cartera tuvo un incremento lo cual el valor de 2.74%, para lo cual se debe incrementar estrategias de cobro para que el próximo año se pueda reducir la morosidad de la cartera.

4.8.3. Índice de morosidad

Tabla 30-4: Índice de morosidad

Índice de morosidad	Año 2020	Año 2021
Cartera vencida	1.00%	1.03%
Cartera Total		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: La morosidad en el año 2020 tuvo un valor de 1,00% mientras que en el año 2021 ascendió al 1.03%, los siguientes valores son aceptables porque según dicta la SEPS lo recomendable es de tener un índice de morosidad no mayor al 10%, lo cual representa que la cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., se encuentra bajo los límites.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Título de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA”. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2022-2026

5.2. Objetivo

- Proponer un modelo de gestión administrativo financiero que le permitirá optimizar el tiempo en los procesos administrativos y reducir el índice de morosidad.

5.3. Datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.



Ilustración 1-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

Fuente: COAC San Jorge Ltda. (2022).

5.3.1. Antecedentes de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" Ltda. fue constituida el 24 de octubre de 1989 con Acuerdo Ministerial N. 02051, con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, formado con socios que pertenecen a la Brigada de Caballería Blindada No. 11 “Galápagos”.

Surge esta institución gracias al impulso de un grupo de militares del GECEB. 31 (Grupo de

Escuela de Caballería Blindada No. 31), con la participación de quince socios fundadores; pioneros de esta gestión señores: Tcrn. Jaime Córdova, Dr. Orlando Echeverría, Mayo. René López, Sbte. Guillermo Barreiro, Cbop. Héctor Chávez, Cbop. Humberto Soto, Sgos. Jorge Anilema, Sldo. Mario Tibalombo, Cbop. Víctor Cajas, Lic. Carlos Terán, Sgop. Victor Rengifo, Sgos. Hugo Silva, Cbop. Emilio Vizuite, Sldo. Manuel Cabezas, Cbop. Cristo Díaz; hombres de visión que miraron la necesidad de ahorrar y de prestar una ayuda a sus compañeros, era también parte de sus quehaceres de la vida cotidiana, para luego de ello mantener la misma mística de trabajo y de actitud de servicio hacia sus cooperados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge”, es una entidad financiera que trabaja con mística social, filosofía a la que le ha permitido mantener como slogan: “NUESTRO MAYOR CAPITAL ES: SU CONFIANZA”, hoy con el reto y la razón de mirar hacia el futuro vinculado a la población civil.

En enero del año 2.000 se ve cristalizada la labor de Gerencia, directivos y trabajadores, a través de la inauguración de su moderno y funcional edificio, ubicado en la Avenida la Prensa y los Olivos, el mismo que funciona como Matriz de la Cooperativa manteniéndose además su Ventanilla de Extensión de Servicios en el interior de la Brigada de Caballería Blindada No. 11 “Galápagos” (Área Comercial).

Por disposición de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se realiza la adecuación de los Estatutos de la Institución, conforme a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento, el mismo que fue aprobado en Asamblea General de Representantes, efectuada el 22 de febrero del año 2013 siendo su OBJETO SOCIAL PRINCIPAL realizar operaciones de intermediación financiera, servicios financieros y actos de responsabilidad social con sus socios, con el carácter de abierta para brindar nuestros productos y servicios a la familia militar y a la comunidad en general. (Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” LTDA, 2022)

5.3.2. Misión

“Brindar servicios Financieros y no Financieros oportunos y de calidad, a través de procesos tecnológicos y personal capacitado, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de socios y la comunidad” (Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” LTDA, 2022)

5.3.3. Visión

“Para el año 2024, ser una Institución Financiera sólida con calidad de servicios, mediante Talento Humano calificado y tecnología innovadora a nivel nacional que genere confianza a nuestros socios y la comunidad”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” LTDA, 2022)

5.3.4. Productos que brindan la cooperativa

- Ahorro a la vista
- Ahorro a la vista “Jorgito Junior”
- Ahorro programado “Asegurando su futuro”
- Ahorro ecológico

Créditos

- Crédito de consumo
- Microcréditos

Inversiones

- Depósitos a plazo fijo

Servicios que brindan la cooperativa

- Adquisición de arroz y azúcar a crédito
- Seguro de vida
- Seguro de desgravamen
- Puntomático
- Recargas electrónicas de teléfonos celulares
- Convenio con el BIESS

5.4. Diseño del modelo de gestión administrativo financiero.

5.4.1 Introducción

El modelo de gestión administrativo financiero fue aplicado en base a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación a los trabajadores y al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., mediante el cual pudimos obtener la situación

actual de la COAC la cual nos permitirá aplicar estrategias para mejorar el rendimiento de la COAC.

Una vez analizado los principales problemas que se presentan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., se puede decir que la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que tiene como finalidad promover una organización adecuada, y obtener una rentabilidad, liquidez, obtener mayor captación y el modelo a aplicar será el siguiente según (Basantes, 2021) , mediante su modelo de gestión administrativo financiero concluyo que mediante la elaboración y aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera fortalecerá y mejorará el trabajo con sus filiales y a la vez su eficiencia financiera, ya que permite dirigir, controlar coordinar y manejar los recursos de forma eficaz, dando como resultado mejoras en cada uno de los procesos ejecutados con el fin de cumplir y llevar a cabo los objetivos trazados.

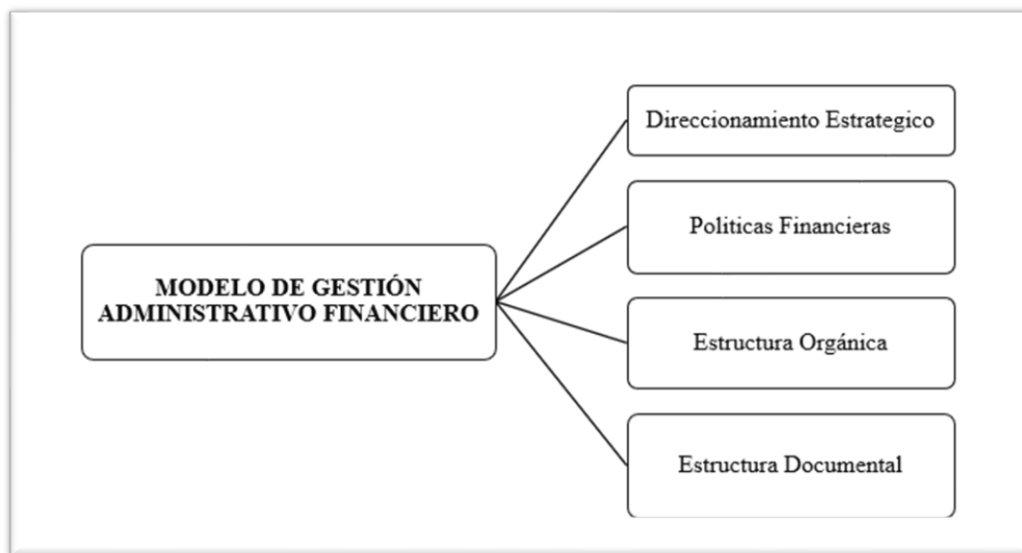


Ilustración 2-5: Modelo de gestión administrativo financiero

Fuente: (Basantes, 2021).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

5.4.2. Alcance del modelo de gestión administrativo financiero

El modelo de gestión administrativo financiero permitirá tener un adecuado uso de los recursos económicos, obtener rentabilidad, incrementar el porcentaje de capitalización, y reducir el índice de morosidad.

5.4.3. Beneficiarios

- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.
- Gerente General

- Departamento de crédito y cobranzas
- Investigador

5.4.4. Equipo técnico responsable

- Gerente General
- Departamento de créditos y cobranzas
- Departamento de administrativo

5.5. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es un pilar fundamental que se encarga de determinar las actividades gerenciales lo cual le permitirá al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., a tomar decisiones adecuadas en base a la gestión financiera y administrativa lo cual les permitirá conocer estrategias para poder cumplir sus objetivos, como de igual forma se logrará incrementar su rentabilidad de forma que deberán trabajar todos los funcionarios de la cooperativa de forma colectiva para de esa manera puedan tener resultados positivos en todas las áreas de trabajo.

5.5.1. Área y acciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

Tabla 1-5: Área y acciones de la COAC San Jorge Ltda.

ÁREA	ACCIONES
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. • Fortificar el perfil corporativo de la empresa. • Optimizar los procesos de gestión.
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el manejo y distribución de recursos financieros. • Optimizar gastos dentro de la cooperativa. • Llevar un control de los pagos de servicios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la liquidez de la cooperativa respecto al año anterior. • Incrementar el rendimiento del patrimonio contable respecto al año anterior. • Reducir el endeudamiento respecto al año anterior.
--	---

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Una vez analizadas las áreas administrativas y financieras procedemos a identificar las principales acciones que nos permitirá solventar los problemas que se presentan dentro de la cooperativa, ya que cada una de las acciones nos permitirá trabajar de manera colectiva y nos servirá de herramienta para poder llegar a los objetivos de la cooperativa y obtener eficiencia y eficacia en los procesos administrativos como financieros.

De acuerdo con las acciones planteadas mediante un análisis interno y recopilando información dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. cada área busca lo siguiente:

Área administrativa

Reconstruir los procesos administrativos para mejorar la administración dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., para que de esta manera se mejorara la administración y de esta forma se podrá fortalecer los procesos administrativos que tendrá como finalidad mejorar su eficiencia y eficacia.

Se procede a:

- Se procede a brindar capacitaciones acerca de los procesos administrativos dentro de la cooperativa ya que no todos los funcionarios cuentan con el perfil idóneo para el puesto que ocupan mediante la capacitan se podrán brindar servicios de calidad.

Área financiera

Crear estrategias para obtener la rentabilidad, liquidez reducir el endeudamiento, obtener mayor rendimiento en el patrimonio como también incrementar las captaciones de créditos y dar soluciones a las principales problemáticas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge

Ltda.

Se procede a:

- Disminución de gastos innecesarios en la cooperativa.
- Asignación correcta de fondos.
- Capacitar a los trabajadores del área financiera.
- Incrementar políticas financieras.
- Llevar un control de los estados financieros.

5.5.2. Metas e indicadores

Tabla 2-5: Metas e indicadores

METAS	INDICADORES
Área administrativa reestructurada	A terminar el primer año de haber incorporado el modelo gestión administrativa-financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., se contará con una estructura administrativa funcional, estarán capacitados en su área de trabajado, se optimizará tiempo en sus procesos administrativos.
Perfil empresarial reforzado	Al terminar el primer año de haber incorporado el modelo de gestión administrativa financiera, se contará con personal capacitado de tal manera al brindar los servicios y productos que cuenta la cooperativa serán de calidad.
Estado de resultados y presupuesto ordenado	A partir del año que se implemente el modelo de gestión administrativo y financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., contará con un presupuesto ordenado y acorde a las necesidades que se presenten dentro de la cooperativa, de tal manera que podrán tener mejores resultados con la asignación del presupuesto.

Eficacia en los registros contables y financieros	Mensualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., llevará la contabilidad los cual permitirá tener un registro ordenado de sus transacciones.
---	--

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

5.6. Estrategias administrativas

- Optimizar el tiempo en los procesos administrativos.
- Crear un manual de funciones para los funcionarios de la Cooperativa
- Realizar capacitaciones al personal del área administrativa.
- Realizar la respectiva actualización de datos de los socios.
- Fortificar el perfil empresarial de la empresa.
- Confidencialidad en la información personal de los socios.

5.7. Flujo de procesos

5.7.1. Flujo de procesos para otorgar un crédito.

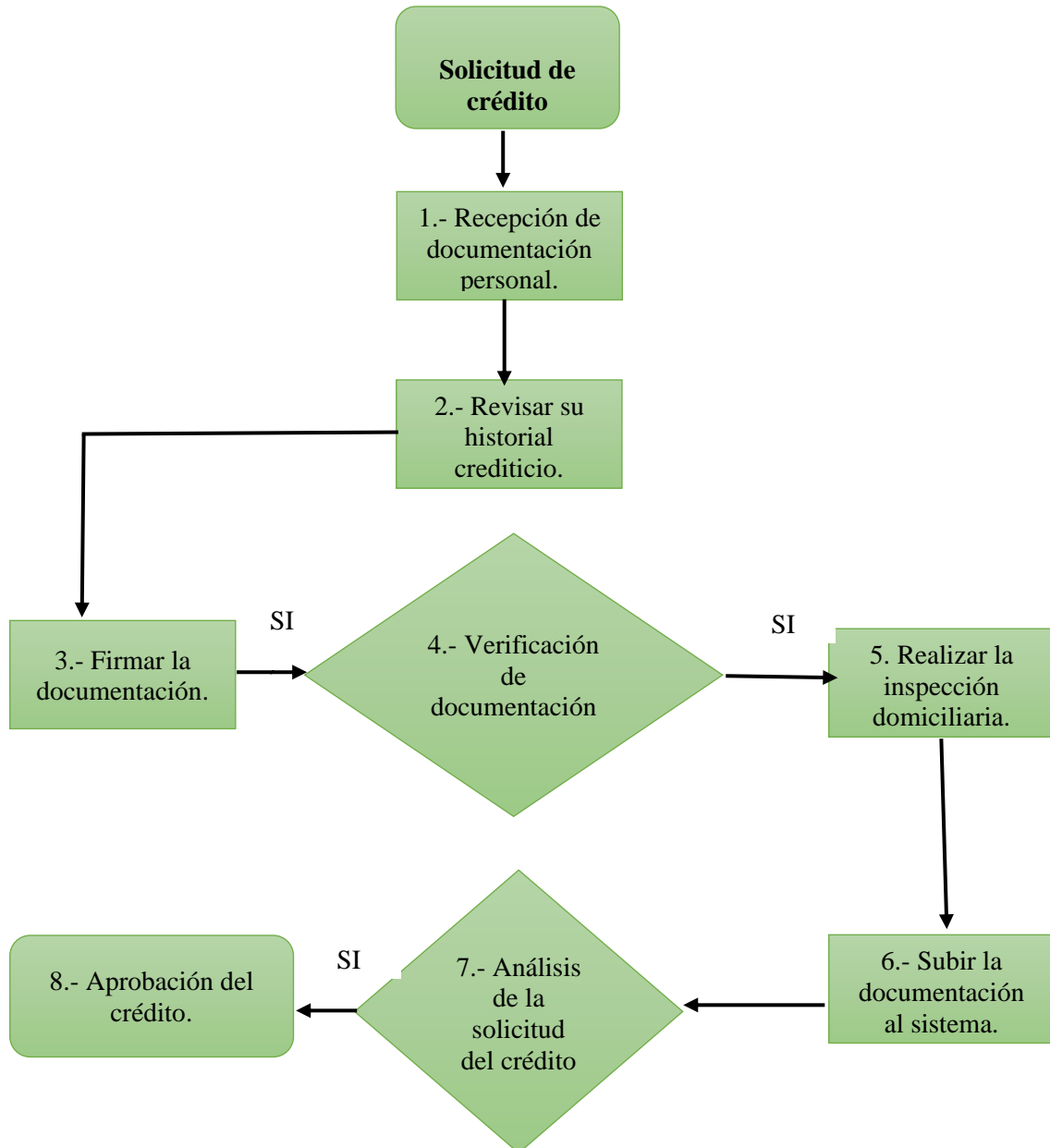


Ilustración 3-5: Flujo de solicitud de crédito

Realizado por: Cudco, J. 2022.

5.7.2. Flujograma de gestión de cobranzas

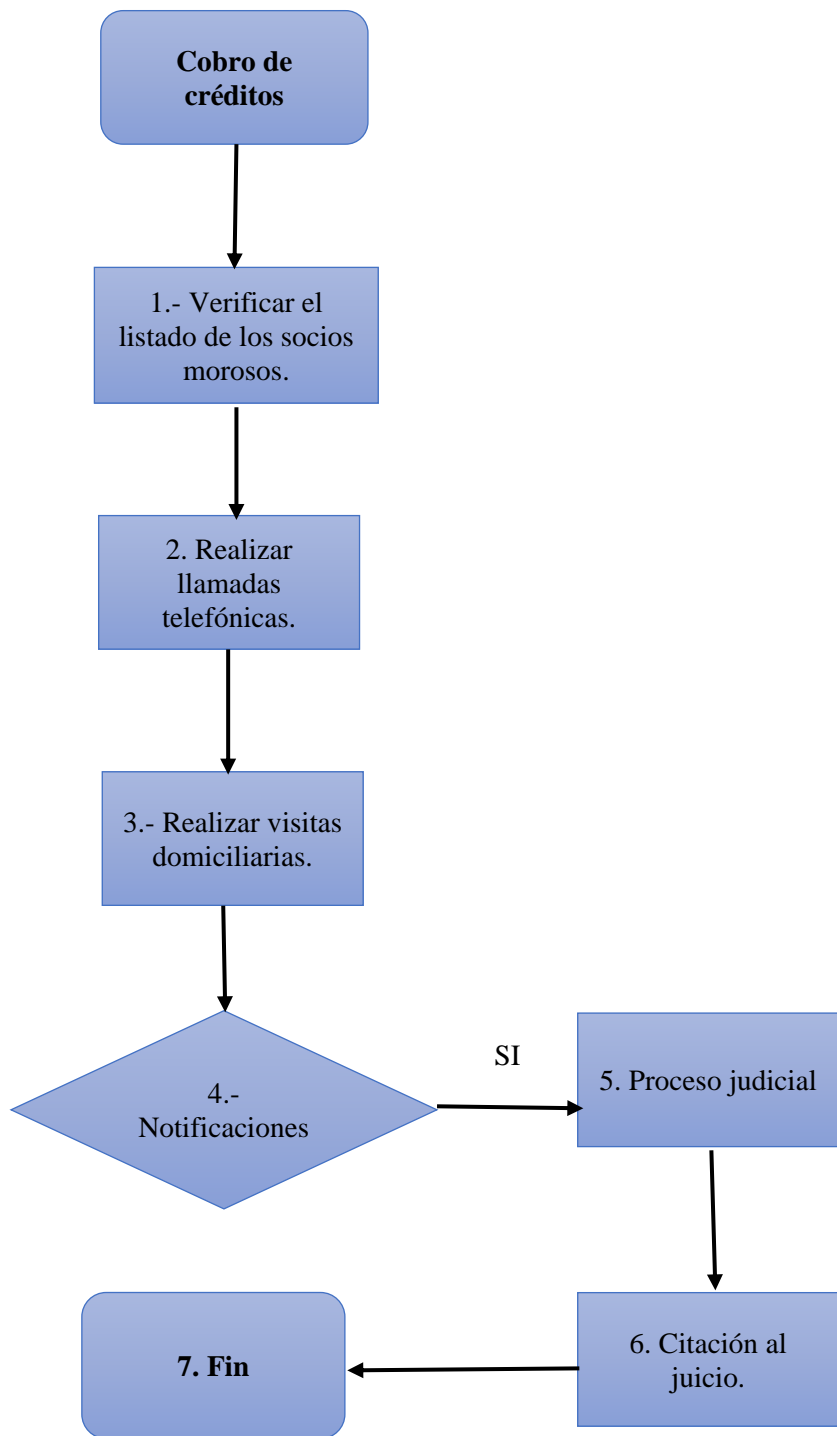


Ilustración 4-5: Flujograma de cobro de Crédito

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

5.8. Matriz de proyección

Tabla 3-5: Matriz de Proyección

N .	ESTRATEGIA	% DE EFICIENCIA	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	PRESUPUESTO	OBSERVACIÓN
ADMINISTRATIVAS								
1	Optimizar el tiempo en los procesos administrativos	10%	Proponer un modelo de gestión que le permitirá optimizar el tiempo en los procesos administrativos y reducir la morosidad.	Oficial de cumplimiento	C/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
2	Crear un manual de funciones	10%		Gerente. Asistente de gerencia.	C/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
3	Realizar capacitaciones en el área administrativa.	10%		Talento humano	M/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
4	Realizar la actualización de datos.	10%		Atención al cliente.	C/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
5	Fortificar el perfil empresarial de la cooperativa.	5%		Gerente. Asistente de gerencia.	M/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
6	Confidencialidad en la información de los socios.	5%		Analista de la tecnología de la información.	C/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
FINANCIERAS								
1	Incrementar un plan de publicidad para que la Coac vaya creciendo.	10%	Proponer un modelo de gestión que le permitirá optimizar el tiempo en los procesos administrativos y reducir la morosidad.	Analista de la tecnología de la información.	C/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
2	Incrementar un nuevo asesor de créditos.	10%		Gerente	C/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
3	Ampliar el monto de los créditos.	5%		Jefe de negocios	M/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
4	Reducir el índice de morosidad.	5%		Jefe de negocios. Oficial de cumplimiento	L/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado

				iento.				
5	Buscar nuevos inversionistas.	10%		Jefe de negocios · Asesor de crédito.	C/P	Suficiente	Por asignar	Aprobado
6	Capacitar a los funcionarios del área financiera.	10%		Gerente. Jefe de negocios		Suficiente	Por asignar	Aprobado
	TOTAL	100%						

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Mediante la implementación de estrategias administrativas y financieras se podrá optimizar el tiempo en la descripción de puestos a cada funcionario y de igual manera la información de los socios estará segura, la implementación de estrategias financieras les permitirá a reducir el índice de morosidad y atraer a nuevos inversionistas que inviertan su dinero en la cooperativa.

5.9. Políticas financieras

Mediante la aplicación de las políticas financieras daremos solución a los problemas de que se presentan dentro de la Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda.

5.9.1. Plan Operativo Anual

El plan operativo anual es un instrumento donde se plasman las actividades que se deben cumplir en el futuro para poder llegar a un objetivo que ayudara al desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

Tabla 4-5: Plan Operativo Anual

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PERIODO	RESPONSABLE	META
Incrementar la cartera de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan de marketing por los medios de comunicación más reconocidos promocionando los productos y servicios que ofertan la COAC San Jorge Ltda. - Fortalecer las metodologías de las colocaciones de créditos 	Enero – diciembre 2022-2024	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Dpto. de créditos y cobranzas 	-Ampliar la cartera de crédito al menos en un 10% con respecto al año anterior.
Crecimiento en captaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de los productos y servicios financieros. - Impulsar la apertura de las cuentas de ahorro. - Ofertar estímulos para que los socios que forma parte de la COAC San Jorge Ltda., prefieran nuestros productos. 	Enero – diciembre 2022-2024	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Dpto. de marketing 	- Incrementar obligaciones con el público al menos en el 10% con respecto al año anterior.

	- Desarrollar campañas para que formen parte de la COAC.			
Incrementar la liquidez	- Incrementar el crecimiento entre las captaciones y colocaciones de los créditos. - Dar seguimiento a la cartera vencida.	Enero – diciembre 2022-2024	- Gerente General - Dpto. de créditos y cobranzas - jefe de negocios	- Incrementar la liquidez en un 0.05% respecto al año anterior.
Mantener la cobertura de la cartera improductiva	- Buscar estrategias para reducir la cartera vencida mediante citaciones domiciliarias, llamadas telefónicas, renovación de los créditos, si los socios no se acercan a los llamados se recurre de forma judicial.	Enero – diciembre 2022-2024	-Dpto. financiero. - jefe de negocios - Gerente General - Dpto. de créditos y cobranzas	Mantener una ratio de cobertura por cartera improductiva de al menos un 1%
Incrementar la rentabilidad de los activos.	- Capacitar a los funcionarios de la COAC. - Aumentar más créditos.	Enero – diciembre 2022-2024	-Dpto. financiero. - Dpto. administrativo	Incrementar la rentabilidad de los activos en el 2% respecto al año anterior.
Aumentar el margen financiero	- Buscar estrategias para incrementar las captaciones de créditos, para que de esta manera se obtenga crecimiento en la	Enero – diciembre 2022-2024	-Dpto. financiero. - Dpto. administrativo	Logar el crecimiento en captaciones y en colocaciones al menos el 5% con respecto al año anterior.

	intermediación financiera.			
Reducir el índice de morosidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar políticas de crédito. - Dar seguimiento a los socios. - Controlar la cartera de crédito. 	Enero – diciembre 2022-2024	<ul style="list-style-type: none"> -Dpto. financiero. - Dpto. administrativo 	Reducir el índice de morosidad 3% respecto al año anterior.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

La COAC San Jorge Ltda., ha definido las siguientes políticas financieras, mediante el análisis de los estados e indicadores financieros, como de igual forma aplicando las técnicas de investigación que se detallaron anteriormente, y se han definido las siguientes políticas que nos ayudará al mejoramiento de la cooperativa y nos permitirá tener un mayor rendimiento:

5.9.2. Política y estrategias financieras

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., mediante la implementación de las políticas y estrategias financieras se podrá asignar de manera correcta los recursos financieros y de igual forma se reducirá gastos innecesarios dentro de la Coac que no ayudan a obtener rentabilidad y liquidez.

Tabla 5-5: Políticas financieras

Políticas financieras	
Políticas	Estrategias
Incrementar la cartera de crédito en el 10% respecto al año anterior.	Incrementar un plan de publicidad para que la COAC vaya creciendo. Ampliar el monto de los créditos para atraer nuevos socios a la COAC y de esta forma soliciten créditos.
Incrementar obligaciones con el público al menos con un 10% con respecto al año anterior.	Incrementar un nuevo asesor de crédito para que de esta manera busque nuevos socios. Incrementar en depósitos a la vista, a plazo fijo respecto al año anterior.
Incrementar la liquidez en un 0.05% respecto al año anterior.	Crecimiento en las cuentas de bancos, caja, inversiones, cuentas por cobrar y con otras instituciones financieras del 0.05% con respecto al año anterior.
Mantener una ratio de cobertura por cartera improductiva de al menos 1%	Buscar estrategias para reducir la cartera vencida mediante citaciones domiciliarias, llamadas telefónicas, renovación de los créditos, si los socios no se acercan a los llamados se recurre de forma judicial Acogerme a la norma contable.
Incrementar la rentabilidad de los activos en el 2% respecto al año	Buscar nuevos inversionistas, capacitar a los funcionarios de la COAC.

anterior.	
Lograr el crecimiento financiero 5%	Buscar estrategias para incrementar las captaciones de créditos, para que de esta manera se obtenga crecimiento en la intermediación financiera.
Reducir el índice de morosidad del 3% con respecto al año anterior.	Aplicar políticas de cobro para los créditos, aplicar políticas de cobro.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

5.10. Proyecciones de las políticas financieras

5.10.1. Política financiera N: 1

Tabla 6-5: Proyección de cartera de crédito.

CUENTAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CARTERAS DE CREDITO	8.549.595,39	9.300.390,26	10.230.429,29	\$ 11.253.472,21	\$ 12.378.819,44	\$ 13.616.701,38	\$ 14.978.371,52

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Mediante la proyección del 10% en la cartera de crédito se obtendrá un incremento positivo para la cooperativa ya que mediante lo cual se podrá liquidar la cartera que se encuentra por vencer, como también se establece mediante la proyección del 10%, para el año 2026 se obtendrá el valor de \$14,978,371.52 en lo que respecta a cartera de crédito. Para poder llegar a la meta propuesta se propone crear un plan de publicidad, incrementar el monto de los créditos, como de igual forma buscar nuevos socios que deseen formar parte de la COAC San Jorge Ltda.

5.10.2. Política financiera N.2

Tabla 7-5: Proyección de depósitos

CUENTAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
DEPOSITOS A LA VISTA	\$2.922.056,13	\$2.900.680,37	\$3.190.748,41	\$3.509.823,25	\$3.860.805,57	\$4.246.886,13	\$4.671.574,74
DEPOSITOS A PLAZO	\$5.241.036,33	\$6.117.939,19	\$6.729.733,11	\$7.402.706,42	\$8.142.977,06	\$8.957.274,77	\$9.853.002,24

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Mediante la proyección del incremento del 10% en los depósitos se obtendrá un valor favorable para la cooperativa mediante el cual se obtendrá un mayor incremento, lo cual permitirá tener un rendimiento positivo. Para poder llegar a la meta planteada se llegó a la conclusión de que se integre nuevo asesor de crédito el cual debe buscar nuevos socios, inversionistas, para que de esta manera vayan creciendo los depósitos dentro de la COAC San Jorge Ltda.

5.10.3. Política financiera N.3

Tabla 8-5: Proyección de liquidez

CUENTAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CAJA	\$ 58.103,45	\$ 62.522,07	\$ 62.553,33	\$ 62.584,61	\$ 62.615,90	\$ 62.647,21	\$ 62.678,53
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 1.994.191,16	\$ 2.422.136,79	\$ 2.423.347,86	\$ 2.424.559,53	\$ 2.425.771,81	\$ 2.426.984,70	\$ 2.428.198,19
INVERSIONES	\$ -	\$ 600.000,00	\$ 600.300,00	\$ 600.600,15	\$ 600.900,45	\$ 601.200,90	\$ 601.501,50

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Mediante la aplicación de la proyección del 0.05% en las cuentas de caja, bancos, inversiones y cuentas por cobrar, nos permitirá tener un mayor incremento en la liquidez de la cooperativa y lo cual se obtendrá mayores ingresos.

5.10.4. Política financiera N.4

Tabla 9-5: Proyección de cartera improductiva

CUENTAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVOS PRODUCTIVOS							
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 1.994.191,16	\$ 2.422.136,79	\$ 2.494.800,89	\$ 2.569.644,92	\$ 2.646.734,27	\$ 2.726.136,30	\$ 2.807.920,39
INVERSIONES	\$ -	\$ 600.000,00	\$ 618.000,00	\$ 636.540,00	\$ 655.636,20	\$ 675.305,29	\$ 695.564,44
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO POR VENCER	\$ 6.829.299,31	\$ 7.645.591,63	\$ 7.874.959,38	\$ 8.111.208,16	\$ 8.354.544,41	\$ 8.605.180,74	\$ 8.863.336,16
CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENC	\$ 1.505.930,21	\$ 1.833.533,24	\$ 1.888.539,24	\$ 1.945.195,41	\$ 2.003.551,28	\$ 2.063.657,82	\$ 2.125.567,55
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO ORDINARIO POR VENCER	\$ 381.797,05	\$ 27.624,14	\$ 28.452,86	\$ 29.306,45	\$ 30.185,64	\$ 31.091,21	\$ 32.023,95
PASIVOS CON COSTO							
DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 2.922.056,13	\$ 2.900.680,37	\$ 2.987.700,78	\$ 3.077.331,80	\$ 3.169.651,76	\$ 3.264.741,31	\$ 3.362.683,55
DEPOSITOS A PLAZO	\$ 5.241.036,33	\$ 6.117.939,19	\$ 6.301.477,37	\$ 6.490.521,69	\$ 6.685.237,34	\$ 6.885.794,46	\$ 7.092.368,29

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: De acuerdo con la política financiera establecida se proyecta un incremento del 3% en los activos productivos y de igual forma se reduce el 3% en los pasivos con costo ya mediante esta política financiera se logrará tener una ratio de cobertura de la cartera improductiva.

5.10.5. Política financiera N.5

Tabla 10-5: Proyección incrementos de activos

CUENTAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
TOTAL ACTIVOS	\$ 10.917.642,67	\$ 12.667.771,82	\$ 13.845.726,38	\$ 15.128.115,92	\$ 16.528.854,33	\$ 18.059.425,44	\$ 19.732.439,57

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Mediante la aplicación del 2% tomando como base al año 2021, se proyecta que para el año 2026 se obtendrá un valor de \$19,732.439.57, lo cual le permitirá a la COAC San Jorge Ltda., incrementar los bienes que posee y como también su utilidad y esto será favorable ya que se tiene planeado crear una nueva agencia.

5.10.6. Política financiera N.6

Tabla 11-5: Proyección índice de morosidad

CUENTAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
CARTERAS DE CREDITO	8549595,39	9300390,26	9297600,14	9294810,86	9292022,42	9289234,81	9286448,04
CARTERA VENCIDA	85.588,86	96.037,01	96.008,20	95.979,40	95.950,60	95.921,82	95.893,04

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Análisis: Mediante la aplicación de estrategias financieras se define que se aplicara el 0,03% de reducción de morosidad como se pudo observar en la aplicación del indicador financiero existió un incremento con respecto al año 2021 por lo cual se deben aplicar nuevas políticas de cobro.

5.11. Organigrama Estructural de la COAC San Jorge Ltda.

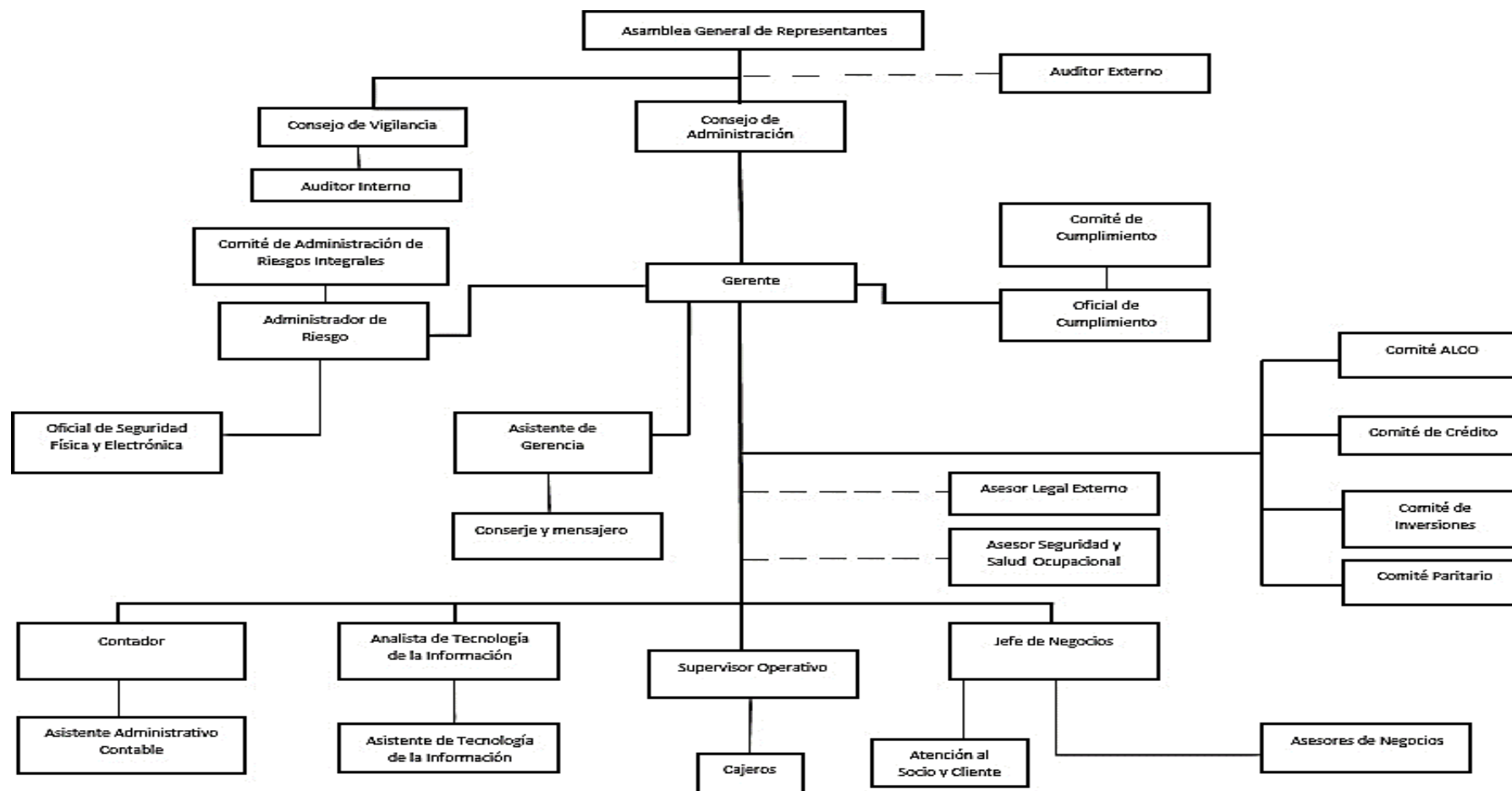



Ilustración 5-5: Organigrama Estructural de la COAC San Jorge Ltda.

Fuente: COAC San Jorge Ltda. 2020.

5.11.1. Manual de funciones

El manual de funciones nos permite asignar las funciones que deben cumplir sus trabajadores dentro de las instituciones financieras ya sean públicas o privadas, mediante la creación del manual de funciones dentro de la cooperativa se podrá asignar de manera correcta sus funciones, tareas y además que competencias deben poseer para que se desempeñen de manera adecuada dentro del cargo asignado y de esta manera ayuden a progresar a la cooperativa.


Tabla 12-5: Manual de funciones Gerente General

	<p>MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.</p>	<p>GERENTE GENERAL</p>
<p>Cargo:</p>	<p>Gerente General</p>	
<p>Descripción del cargo:</p> <p>El gerente general es aquella persona que se encarga de la respectiva toma de decisiones ya sean financieras o administrativas, mediante las cuales le permitan tener a la cooperativa un mejor desempeño en las actividades que realizan diariamente, como también es el representante legal.</p>		
<p>Reporta a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea general de representantes • Consejo de administración 	
<p>Supervisa a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Contador • Analista de tecnología de la información • Supervisor operativo • Jefe de negocios 	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer estrategias para el correcto funcionamiento de la COAC. • Planificar el presupuesto operativo anual de la COAC. • Toma decisiones para el funcionamiento administrativo y financiero. • Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos. • Realizar informes semanales o mensuales sobre el funcionamiento de la COAC. 		
<p>Perfil del puesto</p>		
<p>Estudios</p>	<p>Título de tercer o cuarto nivel en Administración de empresas, Finanzas, Economista, Finanzas o carrera afines.</p>	
<p>Experiencia</p>	<p>Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.</p>	
<p>Competencias requeridas</p>	<p>Trabajo en equipo, análisis financiero, interpretación de sistemas contables, flexibilidad con los funcionarios de la cooperativa, liderazgo.</p>	
<p>Elaborado por: Johanna Cudco</p>	<p>Revisado por: Gerente General</p>	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.


Tabla 13-5: Manual de funciones secretaria

	MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.	SECRETARIA
Cargo	Secretaria	
Descripción del cargo: La secretaria es la responsable de gestionar la correspondencia y documentos enviados y recibidos, atender las llamadas telefónicas de la COAC.		
Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea general de representantes • Consejo de administración • Gerente General 	
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 	
Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Llevar las actas tanto de la asamblea general como del consejo de administración, y hacer constar en las actas los acuerdos de las correspondientes reuniones. • Recepción y distribución de documento externos. • Presentar documentos para su revisión y firma por parte del supervisor. • Respetar las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, además de las instrucciones de su supervisor directo. • Llevar la agenda del gerente general. 		
Perfil del puesto		
Estudios	Título de tercer nivel en secretariado, administración de empresas, comercial o carreras afines.	
Experiencia	Mínimo dos años en cargos como secretaria, atención al cliente, u otros cargos similares.	
Competencias requeridas	Trabajo en equipo, autoconfianza, orientación al cliente, autocontrol, organización de la COAC.	
Elaborado por: Johanna Cudco	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Gerente General

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.


Tabla 14-5: Manual de funciones contador

	MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.	CONTADOR
Cargo	Contador	
<p>Descripción del cargo:</p> <p>El contador es el responsable del análisis e interpretación de la información contable y financiera de la Cooperativa, como también del desarrollo en implementación de herramientas y mecanismos que ayuden a los directivos de la organización en la toma de decisiones, así como del análisis de los movimientos contables y presentar el informe financiero al gerente general.</p>		
Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General 	
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente administrativo contable 	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar el registro contable de la COAC. • Emitir estados financieros. • Revisar y firmar certificaciones financieras de proveedores. • Conciliar las cuentas contables. • Preparar los roles de pagos, tomando en cuenta las consideraciones legales vigentes. • Revisar las conciliaciones bancarias. • Declarar los impuestos. • Realizar cálculo y registro de depreciaciones de activos fijos. • Realizar cálculo y registro de provisiones patronales. 		
<p>Perfil del puesto</p>		
Estudios	Título de tercer nivel en contabilidad, administración en empresas, o carreras en administración.	
Experiencia	Mínimo dos años en cargos como atención al cliente, asistente administrativo o en cargos similares.	
Competencias requeridas	Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Búsqueda de información, Orientación al logro, trabajo en equipo.	
<p style="text-align: center;">Elaborado por: Johanna Cudco</p>	<p style="text-align: center;">Revisado por: Gerente general</p>	<p style="text-align: center;">Aprobado por: Gerente general</p>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.


Tabla 15-5: Manual de funciones asistente administrativo contable.

	<p>MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.</p>	<p>ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE</p>
<p>Cargo</p>	<p>Asistente administrativo contable</p>	
<p>Descripción del cargo: El asistente administrativo contable es el encargado de desarrollar actividades relacionadas con la labor contable y administrativa, tales como el manejo de diversos eventos económicos de la cooperativa como son las comprar, facturaciones, retenciones, gestión de carteras, conciliaciones bancarias, previsión de estados financieros, declaración de los impuestos.</p>		
<p>Reporta a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contador 	
<p>Supervisa a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivar, organizar, guardar y revisar todo tipo de documentos. • Crear correos electrónicos y enviarlos a todos los funcionarios de la COAC. • Enlace con instituciones financieras • Control de los gastos de la COAC. • Realizar el respectivo seguimiento a las cuentas por cobrar con la finalidad del rápido retorno de la inversión. • Elaborar facturas • Efectuar registros contables autorizados por el contador. • Colaboración con la Gerencia para la presentación de los informes. 		
<p>Perfil del puesto</p>		
<p>Estudios</p>	<p>Título de tercer nivel en administración de empresas, contabilidad, finanzas, economía, o en carreras afines.</p>	
<p>Experiencia</p>	<p>Mínimo dos años en atención al cliente, asistente administrativo, asistente contable o en cargos afines.</p>	
<p>Competencias requeridas</p>	<p>Trabajo en equipo, pensamiento analítico, pensamiento contextual, autoconfianza, búsqueda de información.</p>	
<p>Elaborado por: Johanna Cudco</p>	<p>Revisado por: Gerente General</p>	<p>Aprobado por: Gerente General</p>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Tabla 16-5: Manual de funciones analista de tecnología de la información.

	MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.	ANALISTA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN
Cargo	Analista de tecnología de la información	
Descripción del cargo: <p>El analista de la tecnología de la información es el encargado de dirigir y administrar los recursos informáticos y de información de la organización, asegurando que la información almacenada y procesada en los sistemas y bases de datos de la cooperativa este completa y disponible para los usuarios autorizados en cualquier momento.</p>		
Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general 	
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente del analista de tecnología de la información 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el respectivo mantenimiento de los equipos tecnológicos. • Actualizar la página web de la COAC. • Brindar un soporte técnico a los funcionarios de la cooperativa. • Clasificar y controlar activos de información de Tecnología de la Información. • Administrar la base de datos de la COAC. • Cumplir con las normas y reglamentos de la COAC. • Actualizar el sistema tecnológico de la COAC. 		
Perfil del puesto		
Estudios	Título de tercer nivel en sistema y computación o carreras afines.	
Experiencia	Mínimo dos años en cargos similares	
Competencias requeridas	Trabajo en equipo, autoconfianza, pensamiento analítico, organización en el trabajo, amabilidad, discreción, autocontrol, respeto.	
Elaborado por: Johanna Cudco	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Gerente General

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.


Tabla 17-5: Manual de funciones asistente del analista de tecnología de la información

	MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.	ASISTENTE DEL ANALISTA DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN
Cargo	Asistente del analista de la tecnología de la información	
Descripción del cargo: El asistente del analista de la tecnología de la información es el encargado de dirigir y administrar los recursos informáticos y de información de la organización, asegurando que la información almacenada y procesada en los sistemas y bases de datos de la cooperativa este completa y disponible para los usuarios autorizados en cualquier momento.		
Reporta a:	Analista de la tecnología de la información	
Supervisa a:	Ninguno	
Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el respectivo mantenimiento de los equipos de cómputo de la COAC. • Generar reportes del estado del equipo de cómputo a su superior. • Actualizar el sistema operativo de la COAC. • Tener la información financiera archivada en la nube. • Cumplir con las normas y reglamentos de la COAC. 		
Perfil del puesto		
Estudios	Título de tercer nivel en informática, sistemas y computación o en carreras afines.	
Experiencia	Mínimo dos años en cargos similares como asistentes de mantenimiento e informática.	
Competencias requeridas	Trabajo en equipo, liderazgo, autocontrol, autoconfianza, pensamiento analítico y crítico.	
Elaborado por: Johanna Cudco	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Gerente General

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.


Tabla 18-5: Manual de funciones supervisor operativo

	MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.	SUPERVISOR OPERATIVO
Cargo	Supervisor operativo	
Descripción del cargo: El supervisor operativo es el responsable de verificar la aplicación de las normas vigentes dentro de la cooperativa, como también debe buscar estrategias para mejorar los procesos financieros dentro del departamento.		
Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general 	
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Cajero 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procesos administrativos y financieros dentro de la COAC. • Brindar capacitaciones a los funcionarios de la COAC. • Realizar el respectivo seguimiento a los indicadores financieros. • Buscar estrategias para mejorar los procesos administrativos y financieros. • Garantizar el cumplimiento de las políticas financieras. • Realizar informes en base a los resultados obtenidos en el desempeño del departamento. 		
Perfil del puesto		
Estudios	Título de tercer o cuarto nivel en administración de empresas, finanzas, contabilidad, economía o en carreras afines con administración.	
Experiencia	Mínimo dos años en cargos similares como son en asistentes financieros, administrativos, jefe de agencia, contador y en otras cargas similares.	
Competencias requeridas	Trabajo en equipo, liderazgo, autocontrol, autoconfianza, pensamiento analítico y crítico.	
Elaborado por: Johanna Cudco	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Gerente General

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.


Tabla 19-5: Manual de funciones cajero

	MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.	CAJERO
Cargo	Cajero	
Descripción del cargo: El cajero es responsable de realizar las transacciones de ahorro y recibir los productos y servicios de la organización, los cuales serán entregados únicamente en el horario normal y en horarios de ventanilla de atención al cliente permitidos en la COAC.		
Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general. • Supervisor operativo. 	
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir depósitos en cuentas de ahorro de los socios. • Retirar dinero de las cuentas de ahorro de los socios. • Ejecución de ordenes de ventanilla. • Canjear préstamos. • Proporciona pagos del Bono de Desarrollo Humano. • Control y verificación del flujo de caja. • Pagos a los proveedores. • Recepción y entrega de cheques. • Realizar el respectivo arqueo de caja. 		
Perfil del puesto		
Estudios	Título de tercer nivel en contabilidad, administración de empresas, finanzas, economía o en carreras afines.	
Experiencia	Mínimo dos años en cargos similares.	
Competencias requeridas	Autoconfianza, respeto, amabilidad, autocontrol, trabajo en equipo, honradez, habilidad de comunicación,	
Elaborado por: Johanna Cudco	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Gerente General

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.


Tabla 20-5: Manual de funciones jefe de negocios

	<p>MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.</p>	<p>JEFE DE NEGOCIOS</p>
<p>Cargo</p>	<p>Jefe de negocios.</p>	
<p>Descripción del cargo:</p> <p>Jefe de negocios es el responsable del desarrollo del crecimiento institucional, ofreciendo sus productos y servicios a los socios y clientes, por su naturaleza de la institución es la intermediación financiera, captar ahorros e inversiones y colocación de créditos, por lo tanto, cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias.</p>		
<p>Reporta a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general. 	
<p>Supervisa a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Asesor de crédito. 	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la aplicación de los Reglamentos y normativas en relación con la gestión del proceso de diferentes áreas y responsabilidades de la Cooperativa. • Tener iniciativa propia para el desarrollo institucional, donde será analizada y ejecutada. • Analizar las carpetas de los créditos solicitados. • Pre aprobación de los créditos. • Aplicar de manera correcta las políticas y normas vigentes establecidas por la COAC. 		
<p>Perfil del puesto</p>		
<p>Estudios</p>	<p>Título de tercer o cuarto nivel en contabilidad, administración de empresas, finanzas, economía o en carreras afines.</p>	
<p>Experiencia</p>	<p>Mínimo dos años en cargos como jefe de agencia, contador, asistente administrativo, y en cargos similares.</p>	
<p>Competencias requeridas</p>	<p>Autoconfianza, respeto, amabilidad, autocontrol, trabajo en equipo, honradez, habilidad de comunicación.</p>	
<p>Elaborado por: Johanna Cudco</p>	<p>Revisado por: Gerente General</p>	<p>Aprobado por: Gerente General</p>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Tabla 21-5: Manual de funciones atención al cliente

	MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.	ATENCIÓN AL CLIENTE
Cargo	Atención al cliente.	
Descripción del cargo: Brindar un servicio de atención oportuna y eficiente al socio; con la finalidad de satisfacer las necesidades inmediatas, es decir, una atención de calidad.		
Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de negocios 	
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Informar a los socios los servicios y productos que ofertan a la COAC. • Apertura de cuentas de ahorro y crédito. • Actualizar la base de datos de los socios. • Atender las llamadas telefónicas. • Archivo de la documentación que respalde los procesos diarios de su gestión. • Realizar el cierre de las cuentas que no tengan movimientos. • Realizar la renovación de pólizas. • Liquidar los créditos emitidos. • Actualización de libretas. 		
Perfil del puesto		
Estudios	Título de tercer nivel en administración de empresas, finanzas, economía, comercial o en carreras afines.	
Experiencia	Mínimo dos años de experiencia en cargos	
Competencias requeridas	Trabajo en equipo, autoconfianza, integridad, búsqueda de información, pensamiento analítico, autocontrol, amabilidad, respeto.	
Elaborado por: Johanna Cudco	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Gerente General

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Tabla 22-5: Manual de funciones asesor de crédito

	MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA.	ASESOR DE CRÉDITO
Cargo	Asesor de crédito.	
Descripción del cargo: <p>El asesor de crédito es el responsable de determinar el riesgo que se presenta al otorgar un préstamo en particular que tenga sentido para institución y es lo que necesita saber al analizar cuidadosamente los requisitos de su contraparte analizando diferentes puntajes cualitativos y cuantitativos, que en conjunto le permitirá tener una idea de los antecedentes del socio que está solicitando el servicio.</p>		
Reporta a:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de negocios 	
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Informar a los clientes sobre los diferentes tipos de créditos que la cooperativa puede otorgar. • Ingresar al sistema la información de la solicitud de crédito presentada. • Receptar la información por parte del socio. • Verificar si la información receptada es verídica. • Inspección domiciliaria del socio. • Revisar la cartera crediticia diaria. 		
Perfil del puesto		
Estudios	Título de tercer nivel en administración de empresas, finanzas, economía, comercial o en carrera afines.	
Experiencia	Mínimo dos años de experiencia en cargos como atención al cliente, asesor de crédito, asistente contable u otros cargos similares.	
Competencias requeridas	Trabajo en equipo, autoconfianza, integridad, búsqueda de información, pensamiento analítico, autocontrol, amabilidad, respeto.	
Elaborado por: Johanna Cudco	Revisado por: Gerente General	Aprobado por: Gerente General

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. (2022).

Realizado por: Cudco Pomagualli, Johanna, 2022.

Con la elaboración e implantación del manual de funciones obtendremos resultados positivos, como también un mejor desempeño de los funcionarios de la cooperativa de igual manera ayudara a la correcta asignación de personal en las diferentes vacantes que estén disponibles en la Coac San Jorge Ltda.

El manual de funciones nos permitirá implementar lo siguiente:

- Facilitar las funciones y tareas que deben desempeñar los funcionarios de la cooperativa.
- Anunciar sus obligaciones, responsabilidades y requisitos laborales a los funcionarios de la cooperativa y las tareas que deben realizar.
- Evaluar el desempeño.
- Apoya el desarrollo de un proceso efectivo de selección, evaluación, así como identificarla como principio básico para determinar las necesidades de la cooperativa.
- Fomentar el desarrollo de las estrategias administrativas y financieras e identificar qué área se debe fortificar.
- Eliminar desequilibrios en la carga de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones en sus puestos de trabajo.

5.12. Estructura documental

5.12.1. Estatus de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.

**RESOLUCIÓN Nro. SEPS-INSEPS-AE-SFPS-2021-00097 SANTIAGO JAVIER
DÁVILA VALDIVIESO INTENDENTE NACIONAL DE SERVICIOS DE LA
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
ESTATUTO SOCIAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JORGE LTDA
TITULO PRIMERO
GENERALIDADES Y PRINCIPIOS**

Artículo 1.- Naturaleza y objetivo: La COAC SAN JORGE LTDA. en adelante denominada como la cooperativa, actualmente se encuentra operando, somete su actividad y operación al Código Orgánico Monetario y Financiero, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las regulaciones difundidas por el órgano regulador y a las resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Para los efectos de este reglamento, las cooperativas de ahorro y crédito tienen la consideración de sociedades anónimas. Personas con identidades cooperativas constituidas por personas físicas o jurídicas adherirse voluntariamente a los principios consagrados en las leyes fundamentales de la Económica Popular y Solidaria, con el fin de realizar actividades de intermediación financiera para responsabilidad social hacia sus socios.

Artículo 2.- Domicilio, Responsabilidad, Duración: el principal domicilio de la cooperativa es en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo y cuando los movimientos de la cooperativa lo necesiten, con autorización de la Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá aperturas de oficinas para los socios o para el público en cualquier parte del Ecuador.

La cooperativa tendrá la responsabilidad limitada y máxima frente a terceros todos sus bienes como sus miembros, lo harán hasta por el monto de su aporte.

Artículo 3.- Objeto Social. - El objeto de la cooperativa es desarrollar intermediación financiera, respetando los principios del cooperativismo y compartir la responsabilidad social con los socios. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha vinculado a cooperativas de ahorro y crédito abiertas y cerradas, entender los requisitos anteriores solo requiere que sus socios puedan ahorrar, mientras que el segundo aceptar solo a personas que pertenezcan a un determinado grupo

como socios. Vínculos comunes como ocupación, relación laboral, unión o familia.

Con base en lo anterior, por su gestión la cooperativa se encuentra: ABIERTA

Artículo 4.- Actividades. – La cooperativa podrán realizar negocios regulados por el Código Monetario y Financiero de la organización y los que establezca la autoridad de control según el departamento al que pertenezcan y términos expresamente autorizados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Para realizar las operaciones autorizadas, las entidades pueden prestar servicios según lo determinado en las leyes y reglamentos promulgados por los organismos reguladores. Cobrar según lo autorizado, utilizar canales físicos o electrónicos que consideren pertinentes y cumplir con las leyes aplicables a tal efecto.

Artículo 5.- Principios. - La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades además de los principios establecidos en las leyes fundamentales de la Economía Popular y Solidaria y las prácticas de buen gobierno se incorporarán a una normativa que respete los siguientes principios globales de cooperación:

- La afiliación es abierta y voluntaria.
- Control democrático sobre los miembros.
- Participación económica de los socios.
- El derecho al autogobierno y a la independencia.
- Educación, formación e información.
- Compromiso con la sociedad.

TITULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

Artículo 6.- Socios. – Los socios de la cooperativa son personas naturales con plena capacidad jurídica y personas jurídicas que respeten el vínculo común, la capacidad y la voluntad de ahorrar. Además, deben cumplir con requisitos y procedimientos específicos de ingreso.

Se incluirá en los estatutos, el administrador informará al organismo de control sobre el registro de nuevo accionistas en la sociedad. El administrador informara al organismo de control sobre el registro de nuevos accionistas en la sociedad corresponde al dominio al que pertenece la

cooperativa y los procedimientos fue establecido por la Superintendencia.

Artículo 7.- Obligaciones y derechos de los socios: son obligaciones y derechos de los afiliados además de los previstos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y sus reglamentos y estatutos generales, los siguientes:

a. Obligaciones

- Asistir a las reuniones públicas de los miembros o representantes, con antelación el cumplimiento de los requisitos de este reglamento y sus estatutos.
- Participación en las elecciones de representantes o vocales de conformidad con lo dispuesto en la ley requisitos establecidos en el presente estatuto y reglamento interno.
- Elegir a los miembros de los consejos, comisiones y comités especiales, de conformidad con los requisitos de este estatuto y sus disposiciones internas.
- Respetar las leyes y reglamentos de esta y otras normativas, estatutos de la cooperativa, así como con las regulaciones de la agencia órganos del gobierno, de gestión, de control interno y de regulación.
- Respeto sincero y oportuno a las obligaciones relativas al nombramiento de representantes, accionistas, directores y obligaciones suscritas con la cooperativa.
- Participación en las capacitaciones de educación financiera, formación previstos en el plan de formación cooperativo.

b. Derechos

- Participar en las asambleas generales de socios o representantes con voz y voto, cumpliendo con los requisitos de este estatuto y el reglamento interno.
- Participar en la elección de representantes o miembros con un solo voto, independientemente del número de certificados de participación obtenidos.
- Elegido a los consejos, comités y comisiones especiales.
- Acceso a cursos de cooperación, formación y educación financiera.
- Participación en eventos culturales, deportivos y otros eventos públicos organizados o patrocinados por la cooperativa.
- Recibir los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa, en igualdad de condiciones con los demás socios, de conformidad con el reglamento interno que se expida al efecto.

Artículo 8.- Perdida de la calidad de socio: la condición de miembro de la cooperativa se

perderá por las siguientes causas.

- Retiro voluntario.
- Excepciones
- Muerte. O,
- Pérdida de la capacidad jurídica.

Artículo 9.- Retiro voluntario: los miembros de la cooperativa pueden presentar una solicitud al consejo. El gobierno en cualquier momento se retira voluntariamente, en caso de no aceptación o decisión de la Junta Directiva solicitando el retiro. El retiro voluntario entra en vigor treinta (30) días después de la fecha de presentación.

Artículo 10.- Exclusión: Los procedimientos de exclusión serán iniciados y promovidos por el Consejo de Vigilancia incluyendo honorarios, pruebas y etapas iniciales, los cuales serán incorporadas al estatuto social, sujeto a las garantías básicas del debido proceso. Los resultados del procedimiento serán presentados a la Asamblea General. Sin perjuicio de los procedimientos civiles o penales correspondientes, la Asamblea General decidirá sobre la recusación, por el voto secreto de por lo menos las dos terceras partes de los presentes. El motivo de la exclusión es:

- Incumplimiento o violación de las leyes que rigen su organización y funcionamiento de la cooperativa que ponga en riesgo la solvencia, imagen o integridad de la cooperativa.
- En varias ocasiones incumplió con las obligaciones económicas que existían ante la cooperativa, y con las normas internas emitidas por la organización.
- Enajenación arbitraria de los fondos cooperativos, según determine en las circunstancias del caso, y no promovida dentro del plazo que se les conceda formular acusaciones falsas, agredir verbalmente o actuar en contra de la entidad administradora, la entidad gestora, el organismo del control interno y la junta directiva de la cooperativa en cuestiones relativas a la gestión de la cooperativa.
- Realizar actividades ficticias o engañosas que perjudiquen el nombre de la cooperativa, o utilizarlas para beneficiar o engañar a sus socios o al público.
- Realizar actividades acordes con el objeto social de la cooperativa, dentro de las condiciones especificadas, tales como competencia desleal en los términos de la ley de Economía Popular y Solidaria y de conformidad con la normativa interna de la cooperativa.

Artículo 11.- Liquidación de haberes: En caso de pérdida de la afiliación, por cualquiera

de las previstas en el presente estatuto social, la cooperativa liquidara los bienes de que se trate y, salvo causa judicial, los entregara, salvo causa judicial, dentro de los noventa días siguientes de la fecha de perdida de la condición de miembro. Dentro del cinco por ciento del capital de la sociedad cooperativa al cierre del año anterior.

Los valores resultantes de la liquidación de los bienes de los accionistas anteriores, que excedan de cinco por ciento del capital social, se registraran en el balance como cuentas por pagar del ejercicio del año siguiente.

Artículo 12.- Fallecimiento: En el caso de fallecimiento de un socio de la cooperativa, se debe entregar los bienes de que se trate por cualquier concepto, a sus herederos de conformidad con lo dispuesto con el código civil y previo encargo de la autoridad competente o puede aceptar su sustitución por uno de los herederos, que cumpla los requisitos legales, y deberán ser debidamente aceptados por la Junta Directiva.

TITULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Artículo 13.- Organización interna: Gobierno, organización, administración y control en la cooperativa, esto se hará a través de lo siguiente:

- Asamblea General de Socios o de Representantes;
- Consejo de Administración;
- Consejo de Vigilancia;
- Gerencia.
- Comisiones especiales y comités previstos en la normativa vigente.

CAPÍTULO PRIMERO DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 14.- Asamblea General: La asamblea general es el órgano supremo de gobierno de la cooperativa y sus decisiones son vinculantes para todos los miembros y otros órganos. Siempre que estas decisiones no entren en conflicto con las leyes que regulen su oficio y trabajo.

Para participar en la Asamblea General, los socios deberán cumplir con sus obligaciones económicas en cualquier forma, ya sean adquiridas por la cooperativa o dentro de los límites de mora permitidos por el reglamento.

Cuando el número de socios de la cooperativa exceda de 200 socios, la asamblea general se realizara con los delegados son elegidos por un número no menor de 30 ni mayor de 100, con el voto personal directo y secreto de cada miembro, de conformidad con el reglamento aprobado por la Asamblea General de miembros, y este estatuto incluirá sus requisitos y prohibición de la elección de representantes y de sus procedimientos electorales de conformidad con los dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y las disposiciones generales del presente estatuto.

Artículo 15.- Elección de representantes: Los representantes durarán 4 años en el cargo y podrán ser reelegidos inmediatamente, por sola una vez. Por cada director se elegirá al menos un representante suplente.

La elección de representantes podrá ser impugnada dentro de los cinco días hábiles siguientes a la publicación de los resultados, ante el Comité de Resolución de Conflictos de la institución. Las disputas deben ser presentadas por lo menos por el veinticinco por ciento (25%) de los accionistas registrados, con justa causa.

Artículo 16.- Suplentes: No se puede permitir la calidad y desempeño de la actuación, si por causa justifica y en el tiempo, forma, por lo menos cuarenta y ocho horas antes y por escrito, el representante no puede asistir a la conferencia. En general, este será el principio de las alternativas involucradas, hasta el fin del mismo.

Artículo 17.- Atribuciones y deberes de la Asamblea General: Además de las estipuladas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y en su reglamento general, manifiesta lo siguiente.

- Aprobar y reformar estatutos, reglamentos electorales y de buen gobierno.
- Elección de los miembros de la junta directiva y del órgano de control.
- Separar de sus cargos a los miembros de la junta directiva y del órgano de control equitativo, en todo tiempo, respetando el debido proceso, garantizando el derecho de defensa y teniendo voto secreto para más de la mitad de los miembros.
- Tener conocimiento del plan estratégico y del plan operativo anual.
- Aprobar las normas que rigen la dieta, los viáticos, la movilización, los honorarios de representación y otras remuneraciones. El presidente es el responsable de los honorarios de los delegados o socios en la Asamblea General, otras remuneraciones para los miembros del comité o comité especial. Estos costos en su conjunto, no podrán exceder

del diez por ciento del presupuesto de la cooperativa para gastos de administración.

Artículo 18.- Clases, Convocatoria y Procedimientos de la Asamblea: las jornadas serán ordinarias, extraordinarias e informativas, pudiendo ser presencial o virtual, su convocatoria, quórum, votaciones y resoluciones, aprobación de actas, autorización de asistencia y reglas de procedimiento parlamentario se regirán por el reglamento del órgano regulador.

CAPÍTULO SEGUNDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Artículo 19.- Integración: La Junta Directiva es el órgano de gobierno de una cooperativa integrada por 5 socios y sus suplentes, quienes son elegidos a la asamblea general en votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos de la ley y el contenido del artículo 25 del presente estatuto también deberá estar descrito en los estatutos de elección de la cooperativa.

Los vocales ocupan el cargo por 4 años y tienen derecho a ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva. Al final del segundo mandato, no pueden ser elegidos como miembros de ningún consejo antes del final de su mandato.

Artículo 20.- Calificación y Registro: El consejo de administración será nombrada dentro de los ocho días siguientes a su elección, un presidente y un vicepresidente entre sus componentes principales, quienes también serán miembros de la Asamblea General serán designados por 4 años, periodo que no podrá ser superior a la calidad de vocal.

Asimismo, podrán o no ser miembros del consejo de administración y deberá nombrar un secretario cuyo mandato sea de cuatro años y cuyo mandato no exceda del mandato del consejo de administración. Debe ser elegido para la junta directiva.

En caso de renuncia o remoción de un vocal, se principalizará el suplente respectivo.

Artículo 21.- Atribuciones: Además de las establecidas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento general son reglas y obligaciones de la junta directiva que se presentan a continuación:

- Respetar y aplicar los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley, así como los valores y principio del cooperativismo.
- Planificar y evaluar las actividades que se realizan en la cooperativa.

- Aprobación de las políticas institucionales y métodos de trabajo.
- Proponer al directorio reformas estatutarias y reglamentarias en el ámbito de sus competencias.
- Aplicar las normas internas de gobierno y organización no asignados a la Asamblea General.
- La aceptación o el rechazo de las solicitudes de afiliación o retiro de asociados, o la aceptación de asignaciones de asociados, pueden delegarse en la gerencia o dirección ejecutiva en los segmentos especificado por la empresa.
- Esta permitido mediante los reglamentos, sancionar a los socios de acuerdo con las causas y procedimientos establecidos en el Reglamento Interno.
- La suspensión de derechos no incluye el derecho al trabajo, apelar a la Asamblea General y suspender la penalidad.
- Nombrar titulares y subdirectores y fijar sus retribuciones económicas, pre firma de contratos en los términos del artículo 46 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Modificar el monto y formato de la garantía y determinar los funcionarios que la paguen.
- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.
- Resolver vínculos o desacuerdos con organizaciones de integración representativas o económico.
- Solución de apertura y cierre de oficinas, el traslado de la agencia matriz, sucursales o agencias y la presentación de informes a la asamblea general.

CAPÍTULO TERCERO DEL CONSEJO VIGILANCIA

Artículo 22.- Integración: El consejo de vigilancia es un órgano de control interno de las actividades cooperativas, sin injerencia e independiente de la Junta Ejecutiva. La respuesta está ante la Asamblea General estará integrado por 3 miembros principales con sus reemplazos, elegidos en Asamblea General, en voto secreto, previo cumplimiento de los requisitos legales establecidos en el Artículo 25 del presente estatuto. Este estatuto, que también se describirá en la elección del estatuto para las cooperativas, deberá acreditar formación académica o experiencia en materias propias de su oficio, tales como auditoria, contabilidad, etc., dependiendo del sector en el que se encuentre la cooperativa.

Artículo 23.- Nombramiento, calificación y registro: el Concejo de Vigilancia se constituirá dentro de los ocho días siguientes a la fecha de la elección, de entre los miembros principales de

la Junta de Vigilancia se nombrará un presidente y un secretario que ejercerán sus funciones por un término de 4 años, y el periodo no podrá exceder la calidad de vocal.

Los vocales del Consejo Administrativo comenzaran a ejercer sus funciones desde que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria sea calificado e inscrito para su nombramiento, hasta que el concejo anterior reanude el ejercicio de sus funciones.

Artículo 24.- Atribuciones: además de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su reglamento general y su órgano de gobierno. Las facultades y deberes del órgano de control son las siguientes:

- Asignar de su seno al presidente y secretario del Consejo.
- Controlar las actividades económicas de la Cooperativa.
- Realizar la función de control interno cuando la cooperativa no supere los 200 socios o \$500,000 en activos.
- Cumplir con las decisiones del Consejo de Administración y del Gerente General en un orden incompatible con las decisiones de la Asamblea General, antes de las normas de la Junta Directiva.

CONCLUSIONES

- Por medio de la aplicación de la base teórica y los respectivos instrumentos de investigación que nos permitió recopilar información para así sustentar el modelo de gestión administrativo financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., el mediante cual la información teórica acerca de los principios básicos de la gestión administrativa y financiera y el análisis de resultados pudimos extender información de los principales problemas que se presenta internamente en la cooperativa y dar una solución coherente y aceptable.
- Una vez realizado el respectivo análisis de los principales estados financieros como son el balance general, el estado de resultados y la aplicación de los indicadores financieros se pudo diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la cooperativa, el cual nos dio paso para poder implementar las políticas financieras lo cual permitirá a la cooperativa a tener un mejor rendimiento en las principales cuentas y de esa manera podrán llegar a las metas planeadas.
- Una vez concluida la investigación que nos permitirá sustentar el modelo de gestión administrativo financiero se procede a elaborar el cual le permitirá a la cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., un plan para poder alcanzar las metas, objetivos planeados, asignar de manera adecuada funciones de sus funcionarios, como de igual manera será un instrumento guía para la toma de decisiones

RECOMENDACIONES

- Una de las recomendaciones de trascendental importancia en el presente trabajo de investigación, para el beneficio de la cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., es la implementación del modelo de gestión administrativo y financiero presentado ya que hace referencia a la investigación de campo realizado en el establecimiento de la COAC, al igual manera a su fundamento teórico donde podemos constatar las principales problemas que acarrea por medio de entrevistas y encuestas practicada a sus funcionarios.
- Realizar trimestralmente un análisis de los principales estados financieros como los son el balance general y el estado de resultados como también se debe aplicar los principales indicadores financieros, para de esa manera diagnosticar la situación actual que se encuentra la cooperativa, y poner en prácticas las políticas financieras mencionadas que le ayudara a la cooperativa a tener un mayor nivel de rendimiento en sus áreas administrativas y financieras.
- Implementar todas políticas financieras y estrategias que se determina en el Modelo de gestión administrativo financiero, ya que mediante las políticas y estrategias les permitirá tener un mayor nivel de rentabilidad, reducir el índice de morosidad, asignar de correcta manera los ingresos de la cooperativa y tener funcionarios capacitados en el área de trabajo asignados.

BIBLIOGRAFÍA

- Apunte, N. (2017). *Modelo de gestión administrativo y financiero para la asociación para el desarrollo comunitario cuatro esquinas (embotelladora de agua purificada sin gas), en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/16090>
- Basantes, A. (2021). *Modelo de gestión administrativo y financiero de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo (UPROCACH) de la ciudad de Riobamba.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/15342>
- Castrellón, X., Cuevas, G., Yohana, G., & Calderón, R. (2021). *La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contable.* Recuperado de: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240006/2212240006.pdf>
- González, R., Viteri, I., Izquierdo, M., & Verdezoto, C. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la Ciudad de Quevedo.* Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Información jurídica inteligente. (02 de septiembre de 2014) *Código orgánico monetario y financiero.* Recuperado de: <https://vlex.ec/vid/codigo-organico-monetario-financiero-631464279>
- Constitución de la República del Ecuador. (05 de enero de 2021) *Constitución de la República del Ecuador.* Recuperado de: https://www.google.com/search?q=CONSTITUCI%C3%93N+DE+LA+REP%C3%9ABLICA+DEL+ECUADOR&rlz=1C1CHBF_esEC974EC974&oq=CONSTITUCI%C3%93N+DE+LA+REP%C3%9ABLICA+DEL+ECUADOR&aqs=chrome..69i57j0i512l9.1045j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Jorge” LTDA. (2022) “*COAC San Jorge*” Historia, Recuperado de: <https://www.coacsanjorge.fin.ec/historiapage>
- Cortéz, N. (20 de agosto de 2022). *¿Qué son y como hacer los indicadores de gestión para tu empresa?*. Recuperado de: <https://www.geovictoria.com/cl/operaciones/que-son-los-indicadores-de-gestion/>
- Castro, J. (09 de julio de 2021). *Hablemos de empresas inteligentes y todo sobre el mundo del ERP SAP Business One.* Recuperado de: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Dobaño, R. (26 de julio de 2022). *ROA Y ROE: qué son y cómo calcularlos.* Recuperado de: <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe//>
- EUKSKALIT. (2018). *Modelo de Gestión Avanzada.* Recuperado de:

- <https://www.euskalit.net/berdintasunbilatzailea/docs/modelo2018.pdf>
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). *Análisis financiero: enfoques en su evolución*. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2125/1616>
- Romero, B. (2015). *La Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano - Finanzas Personales Ecuador*. Recuperado de: <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/>
- Sosa, N. (2021). *Definición de Indicadores Financieros - Calcular, y Principales Tipos*. Recuperado de: <https://economia.org/indicadores-financieros.php>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Segmentación de Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>
- Tisalema, T. (2021). *Modelo de gestión financiera para la capitalización de la cooperativa de ahorro y crédito Warmikunapak Rikchari Ltda. de la provincia Tungurahua, cantón Ambato*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/15285>
- Tene, V. (2019). *Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Ltda., del cantón Ambato, provincia Tungurahua período 2020*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/13668>
- Toapanta, V. (2021). *Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito Sudamérica Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Recuperado de: <http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/66/browse?type=author&order=ASC&rp=20&value=Toapanta+Salguero%2C+Viviana+Marisol>
- Universidad Politécnica de Madrid. (2022). *Estados financieros, ¿Qué son y por qué son tan importantes para tu empresa?*. Recuperado de: <https://www.ienupm.com/pdd/estados-financieros-que-son/>
- USAT. (2022). *Educación continua, Estados financieros: ¿qué son y cuál es su importancia?* Recuperado de: <http://especializate.usat.edu.pe/blog/estados-financieros-que-son-y-cuales-su-importancia/>
- Cordova, M. (2017). *Gestión financiera: Incluye referencias a NIC (1,2,7,16,17,33,36 y 40) y NIIF 1*. Recuperado de <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Lavalle, A. (2017). *Análisis financiero*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=RuE2DAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Monroy, M., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación..* México; D.F: Grupo Editorial Éxodo.

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos.* Recuperado de: <https://es.scribd.com/read/482022475/Analisis-FODA-o-DAFO-El-mejor-y-mas-completo-estudio-con-9-ejemplos-practicos>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA COAC SAN JORGE LTDA.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FINANZAS



Objetivo: Conocer el proceso de la gestión administrativo financiero de la cooperativa, a través de la recopilación de información de los trabajadores, con el fin de obtener un diagnóstico interno y contribuir al desarrollo de la institución.

Marque con una X en su respuesta.

- 1. ¿Sabe usted si la COAC San Jorge Ltda., cuenta con un Modelo de gestión administrativo financiero?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

- 2. ¿Considera usted que la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero es vital e importante para la toma de decisiones oportunas?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

- 3. ¿Conoce los beneficios al incorporar un Modelo de Gestión Administrativo Financiero?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

- 4. ¿El Modelo de Gestión Administrativo Financiero es beneficiario para todas las áreas y trabajadores?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

- 5. ¿La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero mejora la actividad de la intermediación financiera y el logro de sus objetivos los niveles de morosidad y utilidad de la institución?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

6. ¿El Modelo de Gestión Administrativo Financiero le permite contar con una herramienta de eficiencia dentro de su operatividad?

SI	
NO	

7. ¿Cómo considera usted que sería el desarrollo y crecimiento de la cooperativa al contar con un Modelo de Gestión Administrativo Financiero?

ALTA	
MEDIA	
BAJA	

8. ¿Qué grado de efectividad piensa usted que mejoraría las decisiones gerenciales con un Modelo de Gestión Administrativo Financiero?

ALTA	
MEDIA	
BAJA	

9. ¿Los funcionarios cuentan con el perfil profesional para aportar el desarrollo de la cooperativa?

SI	
NO	

10. ¿Cuenta la cooperativa con la infraestructura adecuada?

SI	
NO	

11. ¿La cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda., cuenta con un sistema de cobros por morosidad y cuáles son?

SI	
NO	

Detalle a continuación

.....

ANEXO B: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FINANZAS



ENTREVISTA AL ING. WILLIAM SAMANIEGO GERENTE GENERAL

Objetivo: Obtener información sobre el tipo de administración que mantiene la gerencia y bajo qué instrumentos administrativos se basa para la toma de decisiones.

- 1. ¿Cómo realiza la gestión administrativo y financiero dentro de la cooperativa San Jorge Ltda.?**
- 2. ¿Cuál es el grado de participación o aporte de sus colaboradores en la cooperativa San Jorge Ltda.?**
- 3. ¿Cuáles son los logros o dificultades de la intermediación financiero en la cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda.?**



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 09 / 01 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JOHANNA ESTHEFANIA CUDCO POMAGUALLI
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



0072-DBRA-UTP-2023