



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

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” LTDA.,
AGENCIA BAÑOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO
2020”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

MÓNICA RAQUEL BARRIGA HIDALGO

Riobamba - Ecuador

2023



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

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” LTDA.,
AGENCIA BAÑOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO
2020”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: MÓNICA RAQUEL BARRIGA HIDALGO

DIRECTOR: Ing. JORGE LUIS CHAFLA GRANDA

Riobamba - Ecuador

2023

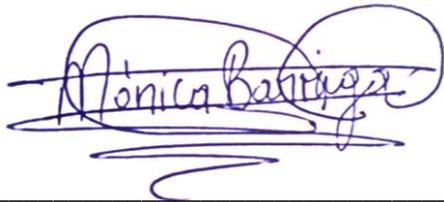
©2023, Mónica Raquel Barriga Hidalgo

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, Mónica Raquel Barriga Hidalgo, declaro que el presente Trabajo de Titulación 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 Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de febrero de 2023

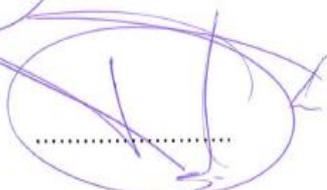


Mónica Raquel Barriga Hidalgo

C.I 160059663-7

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” LTDA., AGENCIA BAÑOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2020**”, realizado por la señorita: **MÓNICA RAQUEL BARRIGA HIDALGO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Katherin Alejandra Carrera Silva PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-02-13
Ing. Jorge Luis Chafla Granda DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-02-13
Abg. Roberto Sánchez Chávez MSc. MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2023-02-13

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación, está dedicado a todas las personas que de una u otra manera formaron parte de este largo y duro camino en mi vida estudiantil, de manera especial a mi madre Mariana, por ser un apoyo incondicional y ejemplo de valor y perseverancia, a mi hija Samantha, por ser el motivo de mi lucha y constancia, por ser la fuente de mi inspiración, a mi amado esposo Daniel, por ser la persona que me ha inculcado valores de responsabilidad y ha estado en cada momento difícil de mi vida.

Mónica

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida, la salud y la fuerza necesaria para recorrer este camino estudiantil.

Un profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por permitirme cumplir mis sueños de realizarme profesionalmente.

A la Facultad de Administración de Empresas y a toda su planta docente, por haber impartido en mis los conocimientos necesarios, de manera especial al Ing. Giovanni Alarcón, mi tutor, quien es la persona que me ha sabido guiar correctamente en cada paso de este proceso.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda., agencia Baños, de manera especial a la gerente la Ing. Lorena Altamirano por abrirme las puertas y brindarme las facilidades para realizar las prácticas pre profesionales y posteriormente el trabajo de titulación.

Mónica

ÍNDICE DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.4. Justificación.....	5
1.4.1. <i>Justificación Metodológica</i>	5
1.4.2. <i>Justificación Teórica</i>	5
1.4.3. <i>Justificación Práctica</i>	6
1.5. Antecedentes de investigación.....	6
1.5.1. <i>Antecedentes Históricos</i>	7

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Modelo.....	12
2.1.1. <i>Definición de Modelo</i>	12
2.1.2. <i>Modelos de Gestión</i>	14
2.2. Finanzas.....	15
2.2.1. <i>Tipos de Finanzas</i>	16
2.2.1.1. <i>Finanzas corporativas</i>	16
2.2.1.2. <i>Finanzas personales</i>	16
2.2.1.3. <i>Finanzas públicas</i>	16
2.2.1.4. <i>Finanzas internacionales</i>	16

2.2.2.	<i>Gestión Financiera</i>	17
2.2.3.	<i>Planificación Financiera</i>	18
2.2.4.	<i>Diagnóstico Financiero</i>	19
2.2.5.	<i>Análisis Financiero</i>	22
2.2.6.	<i>Métodos de Análisis Financiero</i>	23
2.2.6.1.	<i>Método de análisis vertical</i>	23
2.1.6.2.	<i>Método de análisis horizontal</i>	23
2.2.7.	<i>Razones financieras</i>	24
2.2.8.	<i>Pronósticos financieros</i>	25
2.2.8.1.	<i>El análisis del punto de equilibrio</i>	26
2.2.8.2.	<i>Flujo de caja y pronósticos financieros</i>	26
2.2.8.3.	<i>El pronóstico de ganancias y pérdidas</i>	27
2.3.	Economía popular y solidaria	27
2.4.	Principios de la economía popular y solidaria EPS	28
2.4.1.1.	<i>Cooperativa</i>	29
2.4.1.2.	<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito</i>	30
2.4.2.	<i>Servicios financieros</i>	31
2.4.2.1.	<i>Créditos</i>	32
2.4.2.2.	<i>Microcréditos</i>	35
2.5.	Marco Conceptual	36
2.6.	Idea a defender	38
2.7.	Variables	38
2.7.1.	<i>Variable Independiente</i>	38
2.7.2.	<i>Variable Dependiente</i>	39

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	40
3.1.	Enfoque de la Investigación	40
3.1.1.	<i>Investigación cualitativa</i>	40
3.2.	Nivel de investigación	40
3.2.1.	<i>Descriptivo</i>	40
3.3.	Diseño de investigación	41
3.3.1.	<i>No experimental</i>	41
3.4.	Tipo de estudio	41
3.4.1.	<i>De campo</i>	41
3.5.	Población y Muestra	41

3.5.1.	<i>Población</i>	41
3.5.2.	<i>Muestra</i>	41
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	42
3.6.1.	<i>Métodos de Investigación</i>	42
3.6.1.1.	<i>Método inductivo</i>	42
3.6.1.2.	<i>Método deductivo</i>	42
3.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	43
3.6.2.1.	<i>Encuestas</i>	43
3.6.2.2.	<i>Entrevistas</i>	43
3.6.2.3.	<i>Observación directa</i>	43
3.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	43
3.6.3.1.	<i>Cuestionario de la encuesta</i>	43
3.6.3.2.	<i>Guía de Entrevista</i>	43
3.6.3.3.	<i>Guía de Observación.</i>	44

CAPÍTULO IV

4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
4.1.	Resultados de la encuesta aplicada a los a los socios de la Cooperativa	45
4.1.1.	<i>Género de personas encuestadas</i>	45
4.1.2.	<i>Edad de personas encuestadas</i>	46
4.1.3.	<i>Entrevista realizada a la Ingeniera Lorena Altamirano, Gerente de sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., Agencia Baños.</i>	57
4.1.4.	<i>Entrevista aplicada a los asesores de microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., Agencia Baños.</i>	58
4.2.	Comprobación de las interrogantes de estudio	59
4.3.	Verificación de la idea a defender	60

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	61
5.1.	Título de la propuesta	61
5.2.	Contenido de la propuesta	61
5.3.	Objetivo de la propuesta	62
5.4.	Diseño del Modelo Financiero	62
5.4.1.	<i>Diagnóstico de situación inicial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., agencia Baños</i>	62

5.4.1.1.	<i>Estudio de la organización</i>	62
5.4.1.2.	<i>Antecedentes</i>	62
5.4.1.3.	<i>Fundación</i>	63
5.4.1.4.	<i>Situación Actual</i>	63
5.4.1.5.	<i>Información General de la empresa</i>	63
5.4.1.6.	<i>Misión, Visión y Política Integrada</i>	64
5.4.1.7.	<i>Valores y principios</i>	64
5.4.1.8.	<i>Logotipo</i>	65
5.4.1.9.	<i>Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda.</i>	65
5.4.1.10.	<i>Cartera de productos</i>	66
5.4.1.11.	<i>Diagnóstico Situacional o análisis FODA</i>	67
5.5.1.	Factor Económico	68
5.5.2.	Factor Político y Legal	68
5.5.3.	Factor Social	69
5.6.	Análisis Interno	70
5.7.	Matriz FODA	71
5.7.1.	Análisis financiero	72
5.7.1.1.	<i>Análisis Vertical</i>	73
5.7.1.2.	<i>Análisis Horizontal</i>	79
5.7.1.3.	<i>Evaluación Financiera</i>	81
5.8.	Balance General	82
5.8.1.	Activos	82
5.8.2.	Pasivos	83
5.8.3.	Patrimonio	84
5.9.	Estado de Resultados	85
5.9.1.	Ingresos Financieros	85
5.9.2.	Egresos Financieros	85
5.10.	Resultado del Ejercicio	86
5.10.1.	Ratios financieros	87
5.10.1.1.	<i>Indicadores de liquidez</i>	87
5.10.1.2.	<i>Indicadores de endeudamiento o apalancamiento</i>	88
5.10.1.3.	<i>Indicadores de gestión o actividad</i>	89
5.10.1.4.	<i>Indicadores de rentabilidad</i>	90
5.10.2.	Pronósticos Financieros	90
5.10.2.1.	<i>Proyecciones</i>	91
5.10.3.	Estrategias, Objetivos y Metas	96
5.10.3.1.	<i>Establecimiento de Línea Base para las metas</i>	100

CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-4:	Género de personas encuestadas	45
Tabla 2-4:	Edad de personas encuestadas	46
Tabla 3-4:	Sector Económico.....	47
Tabla 4-4:	Años como socio	48
Tabla 5-4:	Ha solicitado microcrédito	49
Tabla 6-4:	Conoce usted los requisitos	50
Tabla 7-4:	La información es clara	51
Tabla 8-4:	Atención al cliente.....	52
Tabla 9-4:	Tiempo de concesión de microcrédito.....	53
Tabla 10-4:	Beneficios de obtener microcrédito.....	54
Tabla 11-4:	Mejoras a implementarse.....	55
Tabla 12-4:	Se siente satisfecho con el servicio	56
Tabla 1-5:	Información General de la empresa.....	63
Tabla 2-5:	Factores Clave del Macro Entorno	69
Tabla 3-5:	Factores Clave del Micro Entorno.....	71
Tabla 4-5:	Matriz FODA	72
Tabla 5-5:	Análisis Vertical del Balance General 2020.....	73
Tabla 6-5:	Análisis Vertical del Estado de Resultados 2020	77
Tabla 7-5:	Análisis Horizontal del Balance General 2019 - 2020	79
Tabla 8-5:	Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2019 - 2020.....	80
Tabla 9-5:	Liquidez General	88
Tabla 10-5:	Capital de Trabajo	88
Tabla 11-5:	Índice de Endeudamiento	89
Tabla 12-5:	Índice de Eficiencia	89
Tabla 13-5:	Índice de Rentabilidad.....	90
Tabla 14-5:	Datos Históricos de Colocaciones	92
Tabla 15-5:	Mínimos Cuadrados para Colocaciones	92
Tabla 16-5:	Datos Proyectados para Colocaciones.....	92
Tabla 17-5:	Datos Históricos de Captaciones	93
Tabla 18-5:	Mínimos Cuadrados para Captaciones	94
Tabla 19-5:	Datos Proyectados para Captaciones.....	94
Tabla 20-5:	Datos Históricos de Cartera Vencida	95
Tabla 21-5:	Mínimos Cuadrados para Cartera Vencida.....	95
Tabla 22-5:	Datos Proyectados para Cartera Vencida	95

Tabla 23-5:	Evaluación del cumplimiento de metas mediante Semáforo.....	97
Tabla 24-5:	Estrategias, objetivos y metas.....	98
Tabla 25-5:	Línea base para metas.....	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1:	Diagrama Causa Efecto.....	3
Ilustración 1-2:	Hilo Conductor.....	12
Ilustración 1-4:	Género de personas encuestadas	45
Ilustración 2-4:	Edad de personas encuestadas.....	46
Ilustración 3-4:	Sector Económico	47
Ilustración 4-4:	Años como socio.....	48
Ilustración 5-4:	Ha solicitado microcrédito	49
Ilustración 6-4:	Conoce usted los requisitos	50
Ilustración 7-4:	La información es clara.....	51
Ilustración 8-4:	Atención al cliente.....	52
Ilustración 9-4:	Tiempo de concesión de microcrédito.....	53
Ilustración 10-4:	Beneficios de obtener microcrédito.....	54
Ilustración 11-4:	Mejoras a implementarse	55
Ilustración 12-4:	Se siente satisfecho con el servicio	56
Ilustración 1-5:	Logotipo de la Cooperativa.....	65
Ilustración 2-5:	Organigrama estructural.....	66
Ilustración 3-5:	Análisis Cuentas de Activo	74
Ilustración 4-5:	Análisis Cuentas de Pasivo	75
Ilustración 5-5:	Análisis Cuentas de Patrimonio	76
Ilustración 6-5:	Evolución de los Activos.....	82
Ilustración 7-5:	Evolución del Pasivo.....	83
Ilustración 8-5:	Evolución del Patrimonio.....	84
Ilustración 9-5:	Evolución de los Ingresos	85
Ilustración 10-5:	Evolución de los Egresos	86
Ilustración 11-5:	Evolución de los Resultados	87
Ilustración 12-5:	Análisis de Regresión para Colocaciones	93
Ilustración 13-5:	Análisis de Regresión para Captaciones	94
Ilustración 14-5:	Análisis de Regresión para Cartera Vencida.....	96

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO C: GUÍA DE OBSERVACIÓN

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo realizar un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., Agencia Baños, provincia de Tungurahua, periodo 2020. El trabajo se logró a través de la aplicación de una metodología de enfoque mixto, donde se obtuvo la información de fuentes primarias mediante encuestas y entrevistas a socios y clientes de la cooperativa, así como también al personal que trabaja al interior de la institución; después de haber aplicado los instrumentos de investigación se puede decir que los colaboradores de la institución tienen claramente definido el concepto de la gestión y planificación financiera, también los presupuestos, los objetivos y metas de colocación son asignados desde la planificación de la oficina central y con respecto a socios y clientes, existe un 61% de personas que de cierta manera no se sienten satisfechos con el servicio que han recibido en la cooperativa, es por esta razón que surge la propuesta de realizar un modelo de gestión financiera, considerando que la principal mejora a implementarse tiene que ver con la rapidez en la concesión del microcrédito, mejorar la atención al cliente, también se propone posibles soluciones enfocadas a mantener el crecimiento de captaciones, recuperación de cartera vencida, asignación de presupuestos de colocación de acuerdo a las necesidades de la agencia operativa Baños, se concluye que mediante el uso de la herramienta FODA, se pudo conocer las fortalezas y debilidades de la Cooperativa, así como también, las oportunidades y amenazas, a partir de ahí se pudo realizar un análisis de situación inicial, el diagnóstico financiero a partir de los Estados Financieros y se recomienda socializar con todos los colaboradores las herramientas que se proponen en el presente estudio para su aplicación.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <ESTRATEGIAS>, <COOPERATIVA>, <TUNGURAHUA (PROVINCIA)>, <BAÑOS (CANTÓN)>.



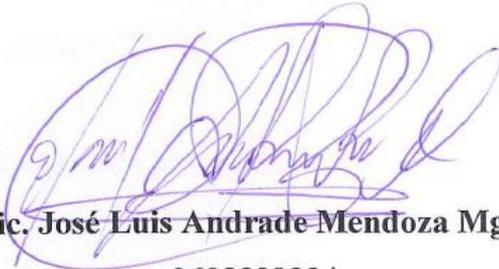
03-03-2023

0447-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This research work aimed to develop a financial management model for the Savings and Credit Cooperative "OSCUS" Ltd., Baños Agency, province of Tungurahua, period 2020. The work was achieved through the application of a mixed approach methodology, where information was obtained from primary sources through surveys and interviews with members and customers of the cooperative, as well as the staff working within the institution; after having applied the research instruments, it can be said that the institution's collaborators have clearly defined the concept of financial management and planning, also the budgets, objectives and placement goals are assigned from the planning of the central office and with respect to members and clients, there is a 61% of people who in a certain way do not feel satisfied with the service they have received in the cooperative, it is for this reason that the proposal to carry out a financial management model arises, considering that the main improvement to be implemented has to do with the speed in granting the microcredit, It is also proposed possible solutions focused on maintaining the growth of deposits, recovery of past-due portfolio, allocation of budgets according to the needs of the operating agency Baños, it is concluded that through the use of the SWOT tool, it was possible to know the strengths and weaknesses of the Cooperative, as well as the opportunities and threats, from there it was possible to perform an initial situation analysis, the financial diagnosis from the Financial Statements and it is recommended to socialize with all employees the tools proposed in this study for its implementation.

Keywords: <MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <STRATEGIES>, <COOPERATIVE>, <TUNGURAHUA (PROVINCE)>, <BAÑOS (CANTON)>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza MgS.
0603339334

INTRODUCCIÓN

Actualmente las instituciones financieras se encuentran en mercados muy competitivos, lo que les exigen buscar herramientas administrativas que permitan mejorar las estrategias y la toma de decisiones, por lo que es necesario plantear objetivos y metas que requiera la institución, con esto se busca mantener satisfechos a socios y clientes de la Cooperativa.

Es por este motivo que se plantea la ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” LTDA., AGENCIA BAÑOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2020, con el propósito de mejorar las estrategias, objetivos y metas, lo que permitirá optimizar la toma de decisiones y determinar los planes de acción en beneficio de la institución.

En el **capítulo I**, se plantean las bases teóricas donde se sostiene la presente investigación, en este contexto, se toman como punto de partida las investigaciones anteriores que guardan concordancia con los temas abordados en el presente estudio, los antecedentes investigativos están sustentados en tesis y libros que relatan la evolución histórica de los modelos de gestión, a partir de ahí se construye un marco teórico fundamentado en temas relacionados con: la planificación, diagnóstico y análisis financiero.

En el **capítulo II**, se establece la metodología a utilizarse en la presente investigación, la misma que tiene un enfoque cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental y estudio de campo, se utilizaron dos poblaciones, la primera corresponde a los socios y clientes de la cooperativa y la segunda población corresponde a los colaboradores de la entidad, se aplicó la muestra únicamente a la primera población debido a que la segunda se conformaba por seis personas. Se utilizaron encuestas, entrevistas y observación directa para obtener datos que corroboraron la existencia del problema, estos datos fueron tabulados, analizados y presentados en tablas y gráficos para una mejor comprensión.

En el **capítulo III**, se desarrolla el marco propositivo partiendo de los resultados de las encuestas, entrevistas y observación, la propuesta se basa en un modelo de gestión financiera que permite trazar objetivos y metas que puedan contribuir al mejoramiento de todos los procesos que se aplican a las actividades de la entidad. Este capítulo inicia describiendo brevemente la institución, se realiza un diagnóstico de situación inicial mediante la matriz FODA, se realiza el análisis horizontal y vertical, el cálculo de los índices financieros, las proyecciones y se plantean las estrategias, objetivos y metas. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En el Ecuador la presencia de Instituciones Financieras es de vital importancia para el desarrollo productivo del país debido a que, mediante la introducción de capital a este sector se puede dinamizar la economía, lo que representa un aporte muy importante al crecimiento del PIB. Actualmente el desarrollo de la economía popular y solidaria se constituye como un eje fundamental dentro de la política económica nacional, ya que las Cooperativas de Ahorro y Crédito atienden a segmentos de mercado pequeños mediante la concesión de microcréditos.

Dentro del contexto meso, la provincia de Tungurahua al encontrarse en una ubicación geográfica privilegiada, representa un centro de intercambio comercial y turístico muy importante, es por esta razón que el desarrollo de actividades económicas se ha incrementado en los últimos años en cada uno de sus cantones.

En la ciudad de Baños, actualmente existen muy pocas instituciones financieras, debido a que el tamaño de la población es pequeño, de éstas, apenas siete pertenecen al sector de la economía popular y solidaria, denominándose como “Cooperativas de Ahorro y Crédito”.

En un mercado competitivo, las Cooperativas de Ahorro Crédito deben buscar herramientas administrativas que permitan mejorar las estrategias y la toma de decisiones, para lo cual es necesario plantear objetivos y metas que requiera la institución, con esto se busca mantener satisfechos a socios y clientes de la Cooperativa.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., mantiene estrategias un tanto anticuadas y poco eficientes para la realidad actual de los principales competidores de la localidad, esto imposibilita mejorar y aumentar productos y servicios modernos.

Dentro del mercado local se ha detectado el problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., de la agencia operativa Baños, el mismo que surge a partir de varios factores; uno de ellos es el uso incorrecto de las estrategias y metas de captación y colocación dentro de los procesos crediticios, lo cual genera retrasos en las diferentes fases de concesión de créditos y microcréditos, esto provoca molestias en los socios y por ende se pierde la fidelidad de los

mismos, otro de los factores es la poca organización en la gestión de cobro y falta de seguimiento a los socios, esto ha derivado en un inadecuado monitoreo en el uso de los créditos.

Al no contar con estrategias definidas y diseñadas de acuerdo a la realidad de la Cooperativa OSCUS de la sucursal Baños, provoca que el cliente externo prefiera otras opciones y termine decidiendo por alguna institución financiera de la competencia, esto es perjudicial para la cooperativa puesto que se estaría poniendo en riesgo la rentabilidad de la misma, esto se debe a que todas las decisiones se deben tomar en la oficina matriz de la ciudad de Ambato.

Además, se pudo observar las problemáticas en la gestión, estas problemáticas tienen que ver con el proceso crediticio, es decir, en la agencia se represaban muchas solicitudes por tal motivo los socios y clientes optaban por otras alternativas, puesto que, en la cooperativa existen retrasos en la concesión de los créditos y microcréditos, esto se debe a que todas las solicitudes deben ser enviadas a la oficina matriz de la ciudad de Ambato para su aprobación.

Para apreciar de mejor manera la problemática actual de la Cooperativa, es necesario desarrollar un diagrama de causa y efecto también conocido como espina de pescado, el mismo que se presenta a continuación:

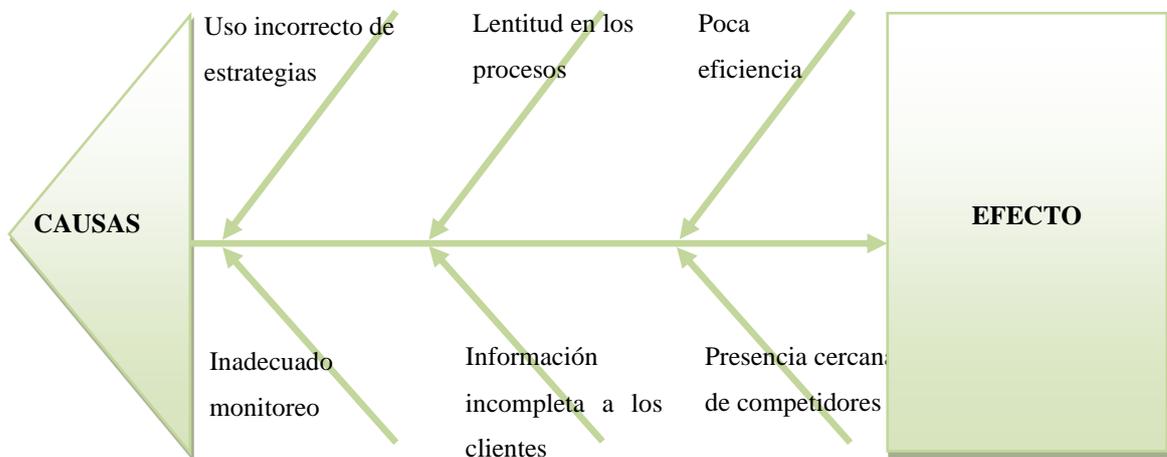


Ilustración 1-1: Diagrama Causa Efecto

Fuente: (Rodríguez J. , 2020).

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Debido a esta problemática surge la necesidad de realizar un modelo de gestión financiera para mejorar las estrategias, objetivos y metas, lo que permitirá optimizar la toma de decisiones y determinar los planes de acción, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., Agencia Baños, provincia de Tungurahua.

1.2. Formulación del Problema

¿Un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., agencia Baños, permitiría mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y planes de acción?

Sistematización del problema

En el desarrollo de la presente investigación se plantearon las siguientes preguntas directrices, con el propósito de dar respuesta al problema formulado.

¿Cómo el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., agencia Baños, incidirá en la propuesta de un modelo de gestión financiera?

¿El análisis de los estados financieros permitirá verificar la existencia del problema para plantear posibles soluciones?

¿De qué manera el modelo de gestión financiera permitirá medir y evaluar los índices de eficiencia en la toma de decisiones y planes de acción?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., Agencia Baños, provincia de Tungurahua, periodo 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis adecuado de las bases teóricas de los temas que guardan relación con las variables del tema propuesto en la presente investigación, mediante la revisión de fuentes bibliográficas como libros, revistas, artículos científicos y documentos alojados en sitios web.
- Recopilar información de los estados financieros como balance general y estado de resultados de los últimos periodos de la institución, para aplicar métodos de análisis financiero y de esta manera evaluar la situación actual de la Cooperativa en los ámbitos interno y externo.
- Presentar una propuesta de modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., de la agencia operativa Baños, como una herramienta administrativa que permita mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y planes de acción.

1.4. Justificación

El desarrollo de la presente investigación tiene como propósito principal aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo de la vida estudiantil y profundizar en los temas de mayor relevancia para dar solución a la problemática encontrada al interior de la institución financiera que es objeto de estudio.

1.4.1. Justificación Metodológica

El trabajo de investigación propuesto, permitirá poner en práctica un conjunto de herramientas, métodos y procedimientos de investigación científica en sus diferentes etapas, esto es, desde la recopilación, análisis e interpretación de información generada en la empresa y su contexto, a fin de obtener datos que permitan proponer un modelo de gestión financiera que permita dinamizar la actividad social y económica que viene desarrollando la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda., en el cantón Baños.

Mediante el desarrollo de un trabajo investigativo se puede analizar la situación actual de la cooperativa, para identificar puntos críticos y buscar herramientas que permitan dar solución a los problemas que se puedan presentar en el día a día, uno de los principales problemas que se pudo identificar mediante observación, es el retraso en el tiempo de respuesta entre el asesor de crédito y el cliente.

1.4.2. Justificación Teórica

La propuesta se basa en la elaboración de un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda., a partir de esto, se busca proponer estrategias y métodos que permitan optimizar los tiempos en todo el proceso crediticio, prevenir el riesgo financiero, mediante la evaluación de solicitudes de crédito, y a su vez se pueda mejorar el índice de liquidez y fomentar un buen manejo de la administración y gestión de la entidad.

Desde el punto de vista teórico se cuenta con una amplia fuente de recursos bibliográficos que son de fácil acceso en medios físicos y digitales, desde la práctica se puede tomar como punto de partida investigaciones anteriores relacionadas con la gestión financiera y de esta manera, evaluar el impacto que ha generado la implementación de éstas herramientas administrativas; y desde el punto de vista metodológico, el presente estudio propone recolectar información de fuentes primarias para identificar los principales factores que afectan directamente a la Cooperativa.

1.4.3. Justificación Práctica

El estudio de la presente investigación se justifica debido a que, al contar con una nueva herramienta administrativa, se pueden corregir varios errores que existen actualmente, uno de ellos es el retraso en la respuesta a las solicitudes de crédito que ingresan diariamente a las oficinas de la institución, esto deriva en problemas de fidelidad por parte de los socios, por lo que representa un riesgo para la rentabilidad de la cooperativa.

El impacto que va a generar el presente estudio beneficiará tanto a la institución como a sus socios, debido a que, mediante un modelo de gestión financiera, se pretende mitigar los riesgos y a su vez agilizar las fases de cada uno de los procesos que se manejan en cada una de las áreas de la institución. El Consejo Directivo de la Cooperativa, estará en la facultad de implementar las propuestas, mejoras, resultados, conclusiones y recomendaciones que puedan surgir a partir de la elaboración del presente estudio.

1.5. Antecedentes de investigación

Los antecedentes investigativos son de mucha importancia dentro del presente estudio, puesto que a través de la recolección de información de investigaciones anteriores se puede marcar un horizonte para comparar los resultados que se ha obtenido y en qué medida han aportado a la sociedad dichos resultados.

Se toma como referencia documentos investigativos, especialmente en tesis que se encuentran disponibles en repositorios digitales de cada una de las universidades en las cuales fueron publicadas, estos trabajos investigativos tienen relación con los temas de estudio presentados en las variables.

Según (Inmunda Tapuy, 2018), en su trabajo de tesis titulado “*Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Pastaza, periodo 2017*”, plantea como objetivo general diseñar un modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza que ayude a la correcta toma de decisiones, para que la cooperativa sea reconocida por su buen desempeño institucional de esta manera fortalecerá a la economía popular y solidaria.

En esta investigación se concluye que, es imperativo plantearse un modelo de gestión que va a servir a la institución, este modelo de gestión que se caracteriza por llevar a cabo un adecuado

control y evaluación de las funciones que desempeña la cooperativa, y siendo a la vez una herramienta que aportará a mejorar la función financiera. (Inmunda, 2018)

Por otra parte, (Martínez, 2016), en el trabajo de fin de maestría que lleva como título “*Modelo de gestión financiera para el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.”*”, tiene como objetivo principal el investigar cómo la gestión financiera incide en el desarrollo competitivo de la cooperativa, para determinar el adecuado modelo de gestión financiera para alcanzar un desarrollo competitivo sostenible reflejados en los índices financieros y de gestión determinados por la entidad.

La Dra. Martínez concluye el trabajo determinando que el modelo de gestión financiera si incide en el desarrollo competitivo de la cooperativa puesto que la débil gestión institucional, hace que no se apliquen adecuadamente las herramientas financieras y que la entidad no conozca su posición frente a la competencia, debilitando la oportunidad de que se adopten estrategias para el desarrollo competitivo sostenible en el tiempo. (Martínez López, 2016)

En la tesis titulada “*Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los servidores públicos del Ministerio de Educación y Cultura del DMQ*” desarrollada por (Zapata Ruiz, 2015), tiene como objetivo principal el diseñar un modelo de gestión financiera que permita lograr un desempeño financiero más eficiente y tener una herramienta que actúe como mecanismo de advertencia anticipada que alerte sobre posibles problemas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura del Distrito Metropolitano de Quito y lograr obtener información útil y relevante que sirva para emplear los correctivos necesarios para una adecuada toma de decisiones y obtener ventajas competitivas.

Una de las conclusiones más importantes que arrojó esta investigación es que el modelo de gestión financiera es una herramienta que actuará como mecanismo de advertencia anticipada que alerte sobre posibles problemas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura del Distrito Metropolitano de Quito. (Zapata Ruiz, 2015)

1.5.1. Antecedentes Históricos

Antecedentes Históricos de los modelos de gestión

En el presente apartado se pretende analizar aspectos históricos acerca de los modelos de gestión como una herramienta de organización en las empresas.

A lo largo del tiempo las organizaciones han aplicado principios administrativos basados en las teorías de Frederick Taylor que tratan acerca de la división y especialización del trabajo por áreas

diferenciadas. En los inicios del siglo XX, se establecieron los elementos que dieron paso a las organizaciones modernas, estos fundamentos se basaron en las teorías de división de trabajo planteado por Adam Smith, quien propone las estructuras de trabajo a nivel jerárquico. (Bergesio, 2007).

En 1916 Henry Fayol, introdujo la teoría clásica de la administración la misma que se enfocaba en la estructura organizacional que se necesita para alcanzar las metas, partiendo de un concepto diferente al de Taylor, es decir que, no se medía la eficiencia individual sino la eficiencia grupal dentro de un sistema estructural. Dentro de la estructura se plantearon funciones basadas en la división del trabajo con sentido horizontal y vertical bajo el concepto administrativo de planeación, organización, dirección, coordinación y control. (Chiavenato, 2018).

En 1932 Elton Mayo propuso el principio de Relaciones Humanas como eje fundamental en el éxito de una empresa, dentro de este estudio, Mayo realizó evaluaciones al factor humano, obteniendo resultados que permiten identificar los efectos en la baja productividad, ausentismo y deserción.

En 1947 surge la Teoría Estructuralista, desarrollada a partir de los trabajos de Max Weber, esta teoría se basa en el estudio de la estructura y los recursos humanos, buscando el equilibrio de cuatro elementos principales de la organización: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento y estructura de formalización.

En el año de 1951 se presenta la Teoría General de Sistemas (TGS), desarrollada por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, esta teoría estudia a la empresa como un sistema social que interactúa con otros sistemas, esto permite establecer relaciones entre diversas disciplinas como metodología para el desarrollo de nuevos conocimientos con un enfoque multidisciplinario. De acuerdo con esta teoría, la gestión por procesos guarda relación con el enfoque de sistemas de gestión, lo cual se traduce en un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos. (Espinosa Osorio, 2009)

En 1962 surge la teoría del Desarrollo Organizacional (DO), esta teoría fue promovida por los psicólogos Douglas McGregor y Chris Argyris, los autores proponen que el cambio puede ser planeado y dirigido, también mencionan que el hombre puede ser económico, social y administrativo. (Anónimo, 2018)

A partir de la década de los 70 surgen varias teorías acerca de los procesos relacionados con la calidad, así tenemos a varios autores como: William Edwards Deming con el ciclo PDCA (Plan,

Do, Check, Act), como herramienta para mejorar la calidad y gestionar las actividades de la empresa. Otras teorías se presentan a continuación:

- ✓ Dr. Armand V. Feigenbaum (1950) – Control de la calidad total
- ✓ Kaoru Ishikawa (1962) – Círculos de calidad
- ✓ Joseph Moses Juran (1970) – Administración de la calidad
- ✓ Philip Crosby (1980) – Mejoramiento continuo en 14 pasos
- ✓ International Organization for Standardization (1987) – ISO 9000
- ✓ ISO 9000 – 2000 (2000) – Administración Total de la Calidad (TQM)

Actualmente las organizaciones adoptan estrategias de cambio y llegan a implementar herramientas administrativas que permitan mejorar la gestión, así tenemos diferentes instrumentos como la planificación financiera, la gestión financiera, la planificación estratégica, la calidad total, sigma seis, estrategias poka yoke, entre otras.

Antecedentes Históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus” Ltda.

Historia

El año de 1962 se convierte en el año de arranque para que varias agrupaciones se organicen en torno a una idea, juntar esfuerzos y pequeñas economías para ayudarse solidariamente; en la región Sierra, se hace con el apoyo de la Iglesia Católica y a través del apoyo extranjero; mientras que, en la Costa, son las organizaciones sindicales quienes asumen esta responsabilidad; siguiendo así una corriente que para ese entonces empezaba a tomar fuerza a nivel mundial, el cooperativismo de ahorro y crédito.

En este contexto, en la ciudad de Ambato, se generan también algunos movimientos de esta corriente, en el caso de OSCUS se debe resaltar que su origen se da en torno a una agrupación de trabajadores, que no era de tipo sindical y con el apoyo de la Iglesia Católica de la ciudad.

El 27 de marzo de 1962, unos 25 pioneros se agrupan para inscribirse como la Cooperativa Centro Obrero de Instrucción, dicha cooperativa queda legalmente registrada el 29 de mayo de 1963. Esta organización es socia fundadora de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOAC del Banco de Cooperativas y Coopseguros del Ecuador Ltda., bajo el amparo de las damas de la obra Centro Obrero, en 1975 cambia su nombre a Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”, que una década después queda sujeta a la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos.

La primera acta de Asamblea que reposa en la Cooperativa es del 7 de marzo de 1962, en donde se relata que 25 personas se inscriben como socios de lo que posteriormente sería la Asociación Cooperativa de Crédito del Centro Obrero de Instrucción, con el propósito de aprobar el proyecto de Estatuto. El capital con el que ese día se iniciaba no alcanzaría a 500 sucres debido a que aporte individual era de 5 a 20 sucres por socio.

El 23 de junio de 1962, convocados por un comité organizador, encabezado por el Dr. Padre José Arellano, Sr. Vicente Villarroel, entre otros, en el local del Centro Obrero de Instrucción, se informa que el 29 de mayo de ese año, mediante acuerdo ministerial 6321, ha sido constituida la Cooperativa y se procede con el nombramiento de los primeros organismos internos: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito.

El 23 de junio de 1963, fecha en que se conoció que la Cooperativa había adquirido su personería jurídica ante los Organismos Gubernamentales pertinentes, se decide que las reuniones de Asamblea se realicen cada 6 meses y se delega al Consejo de Administración la gestión de la Cooperativa.

En tales circunstancias y como era normal en esa época, fue el Consejo de Administración quien tomaba las decisiones políticas, administrativas y hasta operativas en torno al desarrollo de las actividades de la Cooperativa, incluso fueron los primeros directivos quienes atendían a los socios en días señalados para el efecto, sin percibir una retribución económica por su gestión.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS”, amplía su cobertura a través de su primera oficina, ubicada en el cantón Patate e inaugurada el 13 diciembre de 1968, lo que constituyó el inicio de la expansión de sus servicios para beneficio de sus asociados y la comunidad. Durante la década del setenta se abrieron nuevas oficinas ubicadas en los cantones de Píllaro, Baños y Pelileo.

La Asociación Cooperativa de Crédito del Centro Obrero de Instrucción conservó su razón social hasta 1975, fecha en la cual cambió su nombre a Obra Social Cultural SOPENA “OSCUS”, registrada en la Dirección Nacional de Cooperativas mediante Acuerdo Ministerial No. 5470 del 19 de septiembre de 1975.

A inicios de los años ochenta OSCUS incursiona en otra provincia abriendo la oficina de Latacunga, en octubre de 1981.

El 8 de agosto de 1993, la Superintendencia de Bancos de la República del Ecuador, otorga el certificado de autorización para que pueda operar la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., en la ciudad de Ambato.

Posteriormente OSCUS hace presencia en las tres regiones del país estableciendo oficinas en las provincias de Chimborazo, Pastaza, Guayas y Pichincha.

De acuerdo al Registro Oficial No. 79 del 10 de agosto del 2005 en la que se expide el decreto ejecutivo No. 354 dispone que junto a su denominación se hará constar obligatoriamente la frase “Cooperativa Financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros”. (Oscus, 2020)

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Antes de desarrollar la fundamentación teórica es necesario detallar los contenidos a tratarse en la presente investigación mediante el hilo conductor.



Ilustración 1-2: Hilo Conductor

Realizado por: Barriga, M. 2023.

2.1. Modelo

2.1.1. Definición de Modelo

Para definir la palabra modelo, existen diferentes acepciones, se puede decir en términos generales que un modelo es una representación de la realidad, es una guía que se puede seguir o una representación de lo ideal. La palabra modelo se refiere a un conjunto de características que sirven como ejemplo convirtiéndose en un elemento digno de imitación. (Pérez & Gardey, 2020).

La palabra modelo es muy utilizada en la industria de la moda, debido a que un modelo es la expresión de características que sirven como referencia para la confección y diseño de productos de rasgos similares. La palabra proviene del italiano “Modello”. De acuerdo con la RAE, un

modelo es una expresión que representa la perfección en cada uno de sus aspectos y la reacción que toma la sociedad ante estos aspectos naturales. (Conceptodefinicion.de, 2019).

Un modelo permite representar de una manera real un boceto que tiene ciertos rasgos de precisión de una manera completa, esto sin intentar conseguir una imitación de lo que se presenta en la realidad. Los modelos son de gran utilidad debido a que permiten comprender, explicar y describir la realidad y sirve como un ejemplo cuando resulta imposible trabajar de forma directa con la realidad.

Los requisitos primordiales para construir cualquier modelo son:

- ✓ Un propósito claramente definido.
- ✓ Identificar las consideraciones esenciales.
- ✓ Desechar las fuentes de confusión.
- ✓ Un modelo simboliza la realidad de una manera más sencilla. (FAO, 2020)

Un modelo tiene como propósito mostrar rasgos únicos para resaltar una idea, esta idea puede ser perceptible o no para las personas. Un modelo tiene características de ingenio y brillantez de una persona u objeto, creando varios rasgos particulares que pretenden ser sujetos de imitación, en este contexto, los modelos económicos tienen la característica de ser los más comunes a la hora de imitarlos.

Normalmente los gobiernos aplican modelos económicos para administrar las finanzas públicas mediante esquemas financieros, estos esquemas están diseñados para ser adaptados por otras naciones que presenten características similares, como, por ejemplo, países que elaboran su presupuesto a partir del PIB, a la cotización internacional de la moneda con respecto a otra o los acuerdos entre naciones que buscan fortalecer sus respectivas economías. (Conceptodefinicion.de, 2019).

Sesento expresa que el término modelo puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión. A partir de que se comprende claramente el concepto de modelo se puede establecer sus funciones. (Sesento García, 2009).

En definitiva, se puede concluir que un modelo es una representación de la realidad que muestra componentes que son dignos de imitar y elimina los componentes que no tienen importancia, es

decir que un modelo sirve como una línea guía que se puede seguir para mejorar procedimientos o técnicas.

2.1.2. Modelos de Gestión

Los modelos de gestión comprenden un conjunto de acciones que permiten conseguir los objetivos que plantean las organizaciones, a través del cumplimiento y la aplicación del proceso administrativo que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Un modelo de gestión se realiza mediante un esquema sostenible y además progresivo que tiene los siguientes componentes: análisis de la estructura funcional, análisis de la interacción con agentes externos e identificación de los procesos de la institución.

Según el portal web, definición de, describe al modelo de gestión en dos partes, de esta manera nos muestra su concepto: “El término modelo proviene del concepto italiano de “modelo”. La palabra modelo es una expresión que representa la perfección en cada uno de sus aspectos y la reacción que toma la sociedad ante estos aspectos naturales. El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín “gesio” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. El uso de esta palabra implica también varias acciones para organizar, planear, dirigir o gobernar.” (Definición.de, 2020).

Los modelos de gestión constituyen una referencia para el manejo integral de los recursos de las organizaciones que permiten conseguir los objetivos mediante la estrategia y la cadena de valor hacia los grupos que están enfocados dichos objetivos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CONFIAR”, en su portal web nos indica que los modelos de gestión son “...una oferta de valor claramente diferenciada, sostenible y difícilmente imitable; permiten evaluar el punto de partida de la organización y la forma en la que buscan alcanzar la excelencia con el propósito de identificar los problemas que pueden presentarse durante el camino, establecer metas y cumplirlas. Además, un modelo de gestión es una herramienta administrativa de gran valor, puesto que, permite mejorar los procesos desde los niveles más altos como la gerencia hasta los niveles operativos.” (Confiar, 2017).

Por lo tanto, los modelos de gestión son muy importantes dentro de las organizaciones, puesto que permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el propósito de mejorar la eficacia en la gestión de los servicios. Mediante la implementación de un modelo de gestión de los procesos administrativos se puede reducir los tiempos que se emplean en consultas y trámites,

mejorando la eficiencia y la calidad de los servicios que son percibidos por los clientes. (Guerrero, 2016).

Los modelos de gestión expresan una nueva tendencia en la búsqueda de nuevas herramientas administrativas que permitan mejorar el desarrollo empresarial de las organizaciones optimizando en gran medida los resultados de la misma (Gestion y Administración.com, 2018).

2.2. Finanzas

Se entiende por finanzas a un campo de la economía que se encarga de estudiar de dónde se obtiene y administra el dinero o capital, en otras palabras, los recursos financieros. Por lo tanto, se estudia la obtención de los recursos, y la forma en la que se puede ahorrar o invertir dichos recursos. Las finanzas pretenden analizar la forma en la que los agentes económicos como las empresas, familia o Estado, deben elegir las medidas más apropiadas para la inversión, el ahorro o el gasto en condiciones de incertidumbre. Al momento de tomar una decisión, estos agentes pueden optar por diferentes tipos de fuentes de financiación como pueden ser: dinero en efectivo, cédulas crediticias, acciones, bonos o derivados, incluido la adquisición de bienes de capital como terrenos, edificios, maquinarias y otras infraestructuras. (Roldán P. , Finanzas, 2017).

Ponce, 2019, sostiene que las finanzas son “...una porción de la economía que se encargada de administrar y la optimizar los flujos monetarios vinculados con la financiación, inversiones, ingresos por cobros y egresos por pagos. Uno de los principales propósitos de las finanzas, es elevar el valor del negocio y asegurar que se puedan cumplir todos los compromisos cuando se libere el dinero de la organización.” (Ponce & Morejón, 2019)

Las finanzas se pueden definir como la ciencia y el arte en la administración de los flujos monetarios en relación con el ser humano, relacionado con la forma en la que la persona económicamente activa obtiene el dinero y la manera en la cual gasta o invierte dicho dinero, las finanzas guardan relación directa e independiente de los deseos del consumidor, debido a que es fundamental en el curso normal diario, puesto que, la persona trabaja, obtiene ingresos, se alimenta, vende, se viste, necesita cubrir gastos de salud, servicios básicos, etc., y también se preocupa por su felicidad y bienestar. (López J. , 2016).

Las finanzas contribuyen a controlar las entradas y salidas de dinero tanto a nivel gubernamental, empresarial o personal. El buen manejo de las finanzas permite administrar de mejor manera los recursos, teniendo suficiente conocimiento detallado de todos los ingresos y egresos, para tener un mayor control sobre sí mismos. (Rosillo, 2018).

2.2.1. Tipos de Finanzas

Las finanzas pueden dividirse en cuatro grandes grupos:

2.2.1.1. Finanzas corporativas

Está enfocado en el análisis de la forma en la que se obtienen y administran los recursos de las empresas. Entre los campos de interés se encuentran:

- A cuál o cuáles proyectos productivos va dirigida la inversión.
- El momento en que se deben repartir dividendos.
- Cuáles son las más óptimas opciones de financiación.

2.2.1.2. Finanzas personales

Está enfocado en el análisis de la forma en la que se obtienen y administran los recursos de las familias o individuos. Entre los campos de interés se encuentran:

- La mejor forma de elegir una carrera profesional.
- La mejor manera de administrar el salario y las deudas.
- La forma en la que se decide invertir o ahorrar (como, por ejemplo, el mejor momento para adquirir un vehículo, propiedad o invertir los ahorros).

2.2.1.3. Finanzas públicas

Está enfocado en el análisis de la forma en la que se obtienen y administran los recursos financieros de las instituciones del Estado. Entre los campos de interés se encuentran:

- Los mecanismos para la recaudación de impuestos.
- La forma en la que se invierten los fondos públicos en obras sociales.
- La elección de los mejores mecanismos para redistribuir los recursos.
- Manejar apropiadamente el superávit y déficit fiscal.

2.2.1.4. Finanzas internacionales

Está enfocado en el análisis de las transacciones financieras a nivel internacional. Entre los campos de interés se encuentran:

- Los niveles de deuda en el exterior.
- Las fluctuaciones de divisas extranjeras.

- Los movimientos en el tipo de cambio en los niveles de rentabilidad.
- El nivel de riesgo relacionado con las inversiones en un país determinado. (Roldán N. , 2017).

2.2.2. *Gestión Financiera*

La gestión financiera se puede definir como una ciencia de la administración empresarial que tiene como fin analizar las formas en las que se puede conseguir y manejar de manera eficiente los recursos de una organización.

La actividad de gestión en las finanzas de una empresa tiene como propósito principal administrar de manera eficiente los recursos económicos y las relaciones financieras que existen entre las organizaciones comerciales. El proceso de gestión financiera consiste en la elaboración de métodos y estrategias que contribuyen al mejoramiento de la estructura financiera a corto, mediano o largo plazo (Ceupe, 2020).

Guillermo Westreicher, del foro “economipedia”, expresa que la gestión financiera se encarga de “...establecer la forma en la que la empresa financiará sus operaciones, por lo que normalmente se necesitan recursos propios y de terceros”. Del mismo modo, los encargados de esta gestión deben determinar cómo la compañía administrará sus fondos eligiendo, por ejemplo, en qué proyectos invertir, en conclusión, la gestión financiera se encarga de la obtención, el uso y la supervisión de los fondos de la organización, para obtener la mayor rentabilidad posible. (Westreicher, 2020).

Por otra parte, Córdoba define a la gestión financiera como la “...ciencia que se ocupa de examinar las elecciones y actividades que se relacionan con los medios financieros necesarios en las labores de las empresas, con lo que se consigue incrementar el costo de la organización. La administración financiera es de gran trascendencia para cualquier entidad, guardando relación con el control de sus operaciones, la obtención de nuevas fuentes de inversión, la eficiencia y efectividad en las operaciones, datos financieros confiables y el cumplimiento de las reglas y disposiciones aplicables”. (Córdoba, 2017).

Mercedes Fajardo y Carlos Soto, en su obra “Gestión Financiera Empresarial”, publicada por la Universidad Técnica de Machala, definen a la gestión financiera como “... la acción y la administración de algo, por lo que se determina que la gestión es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el propósito de administrar un negocio o una empresa hacia un fin.” (Fajardo & Soto, 2018).

La gestión financiera puede ser estudiada en distintas etapas:

- *Definir la necesidad:* La empresa primero debe estimar cuántos recursos o el presupuesto que requiere para sus operaciones.
- *Modo de financiamiento:* Se define la estructura financiera de la empresa, es decir, cuánto se financiará con recursos propios y cuánto con fondos de terceros.
- *Método de financiamiento:* De los recursos externos, se debe escoger el proceso de financiamiento que más adecuado para la empresa. Se puede optar por un crédito bancario o se puede recurrir al mercado de valores mediante la emisión de bonos u otro tipo de instrumento. Es así que, es primordial el tipo de interés, el método de endeudamiento, el plazo y las condiciones financieras. Del mismo modo, la organización puede decidir captar mayor capital a través de la emisión de acciones a nuevos socios.
- *Administración de los recursos:* La firma debe distribuir sus recursos de manera prudente, cumpliendo siempre con las obligaciones prioritarias, con proveedores y empleados, por ejemplo. Además, es importante monitorear las razones financieras de la organización. Así mismo, se mide la liquidez, solvencia y nivel de endeudamiento de la empresa, entre otros índices.
- *Evaluación de proyectos:* Las empresas deben analizar los planes de inversión, calculando principalmente el valor actual neto. Si este no es positivo, el proyecto no es económicamente viable. (Westreicher, 2020).

La gestión financiera es la actividad que se ejecuta en una empresa y que se ocupa de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos económicos y financieros con el objetivo de producir más resultados o beneficios. (Cabrera & Fuentes, 2017).

2.2.3. Planificación Financiera

La planificación financiera es una clase de actividad que tiene como propósito establecer los elementos necesarios de los recursos financieros para que puedan ser distribuidos de manera óptima y utilizados de forma eficaz. Planificar las finanzas de una empresa es de suma importancia debido a que el movimiento independiente de los recursos económicos relacionados con los elementos materiales de producción, las variaciones del ámbito del mercado y el predominio de las finanzas en la reproducción pública. (Ceupe, 2020).

Según Octavio Ortega, la planificación financiera consiste en “el establecimiento de metas y objetivos propuestos, donde se debe definir los plazos para alcanzar los objetivos, identificando las diferentes partidas necesarias para conseguir resultados satisfactorios. La medición y el control

de cada una de las decisiones financieras son tomadas en cuenta para evitar el desvío de las rutas de los objetivos planteados y poder manejar una planificación financiera acorde a las situaciones.” (Ortega, 2020).

En el campo de las finanzas y la administración, la planeación o planificación financiera se conoce a los métodos que tienen las empresas, personas u organizaciones para establecer en qué forma se administrarán los recursos económicos y financieros para lograr las metas propuestas. En otras palabras, la planeación financiera pretende explicar el camino que recorre un plan de finanzas, un presupuesto o un esquema de gastos para determinar el manejo eficiente del dinero.

La planeación consiste en establecer las metas, determinar las tareas y diseñar un modelo de toma de decisiones que permita seleccionar los métodos para alcanzar dichos objetivos y cómo resolver esas tareas. (Ceupe, 2020) De acuerdo a este concepto se puede considerar a la planificación financiera como la gestión sistemática de las técnicas utilizadas en los flujos de efectivo, formación, distribución y redistribución de los recursos económicos a nivel micro y macro.

La planificación financiera es un instrumento esencial para las organizaciones y empresas, en especial al momento de la toma de elecciones. Al igual que los individuos, las organizaciones cuentan con un presupuesto y determinadas restricciones económicas en sus márgenes que deben ser manejados eficientemente para que se puedan conseguir sus fines, por lo cual una estrategia cuidadosa de cómo invertir el efectivo es constantemente una buena iniciativa. Es por este motivo que las organizaciones, empresas o personas invierten mucho en aprendizaje en el campo de la gestión empresarial. (Raffino, 2020).

2.2.4. Diagnóstico Financiero

Se denomina diagnóstico financiero o análisis financiero al análisis que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de una empresa o de un sector específico de ésta, determinando sus niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y punto de equilibrio financiero. (ELG Asesores, 2020).

El diagnóstico financiero se puede contextualizar como un estudio de la situación actual de la empresa en un periodo definido, con el objetivo de determinar puntos críticos, dificultades o problemas, para proponer ideas o posibles soluciones que permitan mejorar los procesos de la compañía y maximizar los aspectos positivos. (Estrada & Monsalve, 2014).

Un correcto diagnóstico empresarial permite analizar la situación y las expectativas que tiene la empresa para examinar su capacidad para afianzarse en mercados competitivos, permite mejorar la toma de decisiones y formular los planes de acción, esto incluye un uso adecuado de la matriz FODA para determinar las fortalezas y debilidades en el micro entorno, así como también las oportunidades y amenazas que se presentan en el macro entorno. (ELG Asesores, 2020).

La ejecución de un diagnóstico financiero oportuno, es una pieza clave de la compañía para dirigir procesos adecuados en su administración. Permite que la empresa pueda atender de manera propicia sus compromisos financieros, financiar correctamente las inversiones, además de mejorar los ingresos por concepto de ventas u otros beneficios, logrando elevar el valor de la empresa. Para que el diagnóstico sea eficaz, hay que desarrollar una línea de tiempo continua sobre la base de datos verídicos, y tiene que ir acompañado de medidas correctivas para resolver los desvíos que se vayan identificando. (Ayuntamiento de Valladolid, 2020).

Varios de los inconvenientes que se presentan en las organizaciones tienen que ver con la ausencia de un correcto diagnóstico empresarial, este problema deriva en la falta de conocimiento de la parte gerencial acerca de las falencias en el ámbito económico y financiero de la empresa, es por ello que, al no conocer los puntos críticos, se vuelve más vulnerable a la competencia del mercado. (ELG Asesores, 2020).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se puede decir que el diagnóstico financiero surge a partir de información contable y financiera de la organización para determinar las fortalezas y debilidades que presentan las diferentes áreas de la empresa o una en particular. Un correcto diagnóstico financiero, permitirá a la gerencia tomar decisiones correctas para mejorar las falencias que la empresa presente y tomar los correctivos necesarios en un periodo determinado de tiempo, todas estas decisiones pueden ser sometidas a evaluación para conocer si los correctivos cumplieron o no con las expectativas de gerencia.

Dentro del proceso de análisis y financiero, existen varias fases que permiten seguir una secuencia lógica para el desarrollo de un correcto diagnóstico. A continuación, se detalla cada una de las fases o etapas del diagnóstico financiero y se describe en qué consiste cada una de ellas.

- a. Identificación de la empresa objeto de estudio:** Supone la recolección de datos relativos a la distribución industrial y geográfica de las actividades desempeñadas, estructura de la propiedad, cotización en mercados organizados, edad de la empresa, antecedentes de la entidad, etc.

- b. Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis:** Se debe seleccionar minuciosamente las variables que midan mejor el aspecto o aspectos empresariales que pretende analizar.
- c. Búsqueda y obtención de información:** Después de haber seleccionado la empresa o empresas que se van a analizar, es necesario recolectar datos e información primaria que permita calcular el valor de las variables en una forma eficiente y lo más ordenada posible. Dependiendo de las dimensiones que se requieran para procesar los cálculos de las variables, el analista debe acudir a otra fuente de información, logrando obtener datos contables del mercado externo o información de carácter cuantitativo o cualitativo.
- d. Evaluación de la información con el objeto de contrastar su fiabilidad y validez:** La información obtenida en la etapa anterior debe ser contrastada y verificada ya que de otra forma los resultados que de ella se deriven carecerán de valor alguno. Es por esta razón que se debe en primera instancia consultar las distintas fuentes de información que fueron obtenidas para realizar el análisis y revisar los informes emitidos por especialistas independientes.
- e. Preparación de la información para el análisis:** Verificada y aceptada la validez de la información obtenida, por lo general, el analista requiere elevar esa información a un proceso profundo de transformación que le llevará a utilizar los ajustes y reclasificaciones que considere oportunos con el propósito de contar con información de la que se logre calcular de forma directa las distintas variables seleccionadas en la segunda fase del proceso de análisis.
- f. Aplicación de las técnicas adecuadas:** Desde de la información procesada y conocidas las variables necesarias se continua con la aplicación de la técnica o las técnicas que el analista considere en cada espacio de tiempo que resulte más apropiado para la consecución del objetivo propuesto (análisis de solvencia, rentabilidad, liquidez, etc.)
- g. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos:** Una vez obtenida toda la información después de haber aplicado las técnicas de procesamiento de datos, se debe analizar e interpretar dichos resultados con el propósito de dar un mejor entendimiento al área administrativa o gerencial para mejorar la toma de decisiones.
- h. Redacción del informe:** Después de haber obtenido los resultados producto del análisis, es conveniente redactar un informe en el cual se detallen las conclusiones parciales y finales, a este informe se debe adjuntar la información que se ha utilizado en el análisis, desde los datos

primarios originales, hasta los datos procesados con el propósito de facilitar a los usuarios la comprobación de los datos. (Estrada & Monsalve, 2014).

2.2.5. Análisis Financiero

El análisis financiero comprende el uso de técnicas que favorece el estudio e interpretación de la información contable de una compañía, empresa u organización con la intención de establecer un diagnóstico de situación inicial y realizar proyecciones de su desenvolvimiento futuro.

Un análisis financiero debe contener un conjunto de procesos y técnicas (como los estudios de índices, ratios y razones financieras) que permiten examinar de forma adecuada la información contable de la compañía con el fin de tener una visión más clara de la situación actual y las expectativas que se generan para el futuro. Uno de los principales objetivos del análisis financiero es desarrollar un diagnóstico que permitan que los directivos de la empresa puedan tomar las decisiones más apropiadas. (Roldán P. , 2020).

La utilización del análisis financiero dependerá de la postura o visión que quiera proyectar la empresa que es objeto de análisis. Tomando en cuenta lo anterior, se tiene la posibilidad dividir a los agentes en dos grupos:

- **Internos:** Los gerentes de las empresas normalmente utilizan el análisis financiero como una herramienta administrativa que les permite mejorar la gestión de la compañía, corregir problemas o prevenir riesgos a futuro, además crean oportunidades y minimizan las pérdidas de la empresa. Un correcto análisis financiero es un punto clave para planificar, corregir y gestionar.
- **Externos:** Los agentes externos utilizan el análisis financiero para estar al tanto de la situación actual de la empresa y la forma en la que ha ido evolucionando en los últimos periodos, y su proyección a futuro, esto con el objetivo de saber si la inversión generará los frutos esperados. Por ejemplo, para un inversor es fundamental conocer el estado de la compañía para tener en cuenta si vale o no la pena invertir en ella. Otros agentes externos importantes son: inversores, proveedores, clientes, autoridades de control y regulación, etc. (Roldán P. , 2020).

El análisis financiero se elabora por medio de datos contables de la compañía (libros contables, balance general, estado de resultados, flujos de capital, etc.) en un periodo determinado, mediante el procesamiento de estos datos se aplican fórmulas para conocer los índices, ratios y otros indicadores junto con información adicional, de manera especial, toda información relacionada con el aspecto económico y competitivo en el que se desenvuelve la empresa.

2.2.6. Métodos de Análisis Financiero

Los métodos de análisis financiero son considerados como todo proceso utilizado para simplificar, dividir o resumir los datos descriptivos y numéricos de los que se componen los estados financieros, a fin de evaluar las relaciones que existen en un periodo determinado y las variaciones que se presentan en los diferentes estados financieros.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

- Método de Análisis Vertical
- Método de Análisis Horizontal

2.2.6.1. Método de análisis vertical

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. Para efectuar el análisis vertical hay dos procedimientos:

1. Procedimiento de porcentajes integrales: Consiste en establecer el porcentaje de cada una de las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio, teniendo en cuenta el valor del Activo total representado de forma porcentual en cada elemento del Estado de Resultados en base a las Ventas netas.

2. Procedimiento de razones simples: Consiste en determinar un número ilimitado de razones e indicadores que permiten fijar la rentabilidad, solvencia, liquidez, estabilidad y solidez de una empresa, además permite establecer la permanencia de los inventarios en almacenamiento, el tiempo de retorno de deuda por concepto de cobro a clientes y pagos a proveedores. Este procedimiento es muy útil a la hora de analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa. (Gómez, 2020).

2.1.6.2. Método de análisis horizontal

Este es un proceso que se utiliza para comparar estados financieros homogéneos durante dos o más periodos consecutivos, para determinar el aumento, la disminución o la variación de las cuentas, a lo largo del tiempo. Este análisis es muy importante para la organización, debido a que por medio de él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también es posible identificar cuáles merecen mayor atención por ser cambios importantes sobre la marcha. (Gómez, 2020).

Procedimiento de análisis

- Se obtiene la información de dos estados financieros (Balance General o Estado de Resultados) de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación.
- Se muestran las cuentas que corresponden a los estados financieros que fueron analizados. (No se deben incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).
- Registrar las cifras correspondientes a cada una de las cuentas en dos columnas, en los dos periodos que se van a comparar, se registra en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior.
- Se inserta otra columna en la que se indican los aumentos o disminuciones, se indica la diferencia entre los valores ingresados en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior.
- En otra columna se deben registrar las variaciones y presentar en porcentajes. (Esta cifra se obtiene dividiendo el valor de la variación entre el valor del periodo base multiplicado por 100).
- En una columna adicional se registran los aumentos o disminuciones en términos de ratios financieros, se muestran los valores absolutos y relativos de los análisis realizados a los estados financieros. Una vez obtenidos estos datos, se puede deducir que, si el índice es menor a 1, se produjo una disminución, al contrario, si la cifra es superior a 1, quiere decir que hubo aumento.

2.2.7. Razones financieras

Las razones financieras se conocen también como ratios, índices o indicadores financieros, son un conjunto de instrumentos que se diseñan mediante el uso de información financiera de la entidad, estos instrumentos son de mucha utilidad para evaluar la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la generación de liquidez, las utilidades y rendimiento financiero de la empresa mediante la interpretación de datos procesados y los resultados arrojados después del análisis. Los indicadores financieros permiten el estudio de la situación financiera actual de una compañía, y dan paso a la comparación de las cifras de la empresa con respecto a las cifras de la competencia, esto permite evaluar los puntos fuertes y críticos para establecer correctivos. (Actualicese, 2015)

Los indicadores más utilizados son:

- Indicadores de Liquidez
- Indicadores de Endeudamiento
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Eficiencia

Indicadores de Liquidez: Los indicadores de liquidez son utilizados para medir la capacidad que tiene una empresa para generar flujos de dinero en efectivo que sirven para cumplir con las obligaciones contraídas a corto plazo. Del mismo modo, se utilizan para establecer la solidez de su base financiera, lo que permite responder de manera oportuna al pago de sus deudas.

Indicadores de Endeudamiento: Es un indicador de solvencia que permite comparar los pasivos y el patrimonio neto para medir la capacidad que tiene la empresa de contraer deudas para el financiamiento de sus operaciones e inversiones, respaldadas por su propio capital. Es decir, este indicador evalúa la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones mediante el uso de su patrimonio.

Indicadores de Rentabilidad: Son índices financieros que se utilizan para medir la capacidad que tiene la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera se pueda sostener en el tiempo. En otras palabras, la sostenibilidad que ha de ser producto de la efectividad de administración de costos y gastos permite convertir las ventas en utilidades.

Indicadores de Eficiencia: Los indicadores de eficiencia son utilizados para medir el nivel de ejecución de los procesos operativos de la empresa, el concepto de este indicador se basa en la forma en que se hicieron las gestiones y el rendimiento de los recursos empleados en dicho proceso, es por ello que, los indicadores de eficiencia se centran principalmente en la relación existente entre los costos de las materias primas y los productos finales. (Actualicese, 2015).

2.2.8. Pronósticos financieros

Los pronósticos financieros se definen como una proyección a futuro del comportamiento de las organizaciones, principalmente en las variaciones de ingresos y utilidades (rentabilidad). Los pronósticos pueden ser realizados a corto, mediano o largo plazo, simulando las circunstancias actuales o se pueden manejar distintos tipos de escenarios futuros, como, por ejemplo, la crisis financiera, inestabilidad política, inflación, crecimiento o decrecimiento de la economía, cambios sustanciales en la inversión o producción, etc. (Calvo, 2019).

El principal objetivo del pronóstico financiero es ayudar a la administración a predecir el costo de los productos y servicios de la empresa, el nivel de ingresos por concepto de ventas y las utilidades que estas puedan generar. Si la empresa no se encuentra en marcha, los pronósticos financieros ayudan a los inversionistas a saber la cantidad de dinero que se necesita para operar comercialmente y el nivel de retorno que tendrá dicha inversión. (Royal Capital, 2019).

Debido a que los pronósticos son una simulación de la realidad y no hechos ciertos, no se puede confiar completamente en las cifras proyectadas, sin embargo, representan una manera efectiva de anticipar los gastos que tendrá la empresa y como prepararse ante posibles imprevistos o contingencias. Los pronósticos financieros proveen información suficiente a los administrativos, para saber cuáles son los pasos que se deben seguir para tener la capacidad de reacción necesaria ante entornos desfavorables.

El pronóstico financiero está basado principalmente en proyectar el flujo de dinero que ingresará a la empresa y su nivel de gastos, estos datos son completamente útiles al momento de realizar estimaciones con el propósito de conocer el nivel de rentabilidad de la empresa. (Calvo, 2019).

En etapa pre operativo se deben considerar los siguientes análisis de pronósticos:

- El análisis del punto de equilibrio
- Flujo de caja y pronósticos financieros
- El pronóstico de ganancias y pérdidas

2.2.8.1. El análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio permite conocer el nivel de ingresos que se necesitará cada mes para cubrir con los gastos de la empresa. Para el cálculo del punto de equilibrio se deben realizar dos tipos de evaluaciones: los costos fijos que son los gastos generales como arriendos, servicios básicos, seguros, etc.; y la participación de ganancia bruta, que es el valor residual después de sacar los costos directos en cada venta. (Calvo, 2019)

Después de haber obtenido el valor total de los costos fijos y la participación de ganancia bruta se debe aplicar la fórmula de cálculo del punto de equilibrio que consiste en dividir los costos fijos sobre el porcentaje de ganancia bruta. (Royal Capital, 2019).

2.2.8.2. Flujo de caja y pronósticos financieros

Las estimaciones futuras del flujo de caja se centran en las operaciones diarias y pretende pronosticar si la empresa se puede mantener durante los tiempos de transición en los que deba cumplir con sus obligaciones, pero no genere ingresos. (Royal Capital, 2019)

El estado de flujo de efectivo es una parte sustancial en la técnica y formulación de pronósticos financieros, puesto que proporciona cifras que se dinamizan constantemente en la empresa, con esta información el área administrativa tiene una visión clara de cómo usar los fondos y establecer

la manera en la que se realiza el financiamiento. Del mismo modo, se pueden valorar los flujos de efectivo a futuro por medio de un estado de fondos en base a los pronósticos. (Calvo, 2019)

2.2.8.3. El pronóstico de ganancias y pérdidas

El pronóstico de ganancias y pérdidas es un extracto de los cálculos de los ingresos y gastos que se esperan en un periodo futuro, que finaliza con el margen bruto del periodo. El pronóstico de ventas se constituye como un punto clave para proyectar los niveles de producción y estimar el presupuesto de efectivo, los analistas comúnmente tratan de evaluar cada uno de los componentes en los costos de los bienes, estos costos se estiman en base a los indicadores de costos históricos entre los costos de producción y las ventas. (Calvo, 2019).

El pronóstico de ganancias y pérdidas, determina las estimaciones de ingresos y gastos que se utilizaron en el análisis del punto de equilibrio con la intención de obtener una proyección mensual de las ganancias que obtendrá la empresa en los años siguientes al inicio de sus operaciones (Royal Capital, 2019).

2.3. Economía popular y solidaria

La economía popular y solidaria nace a partir de la Constitución del 2008 como una alternativa para alcanzar justicia económica y equidad mediante la inclusión de los grupos empobrecidos, los campesinos y las clases trabajadoras. En Ecuador, la EPS es un subsistema económico en construcción que coexiste con las economías pública y privada para conformar un único modelo económico social y solidario. Se reconoce así los numerosos emprendimientos económicos populares, y se apuesta por su inclusión en economías solidarias como alternativa al modelo capitalista que los ha excluido (Muñoz, 2015).

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) define a la economía popular y solidaria como “...la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos.” (SEPS, 2018).

El artículo uno de la Ley de Economía Popular y Solidaria indica que “Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser

humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.” (Maya, Vásquez, & Naranjo, 2014).

El portal de compras públicas explica que la Economía Popular y Solidaria (EPS), “es una forma de organización de personas que buscan el bien común y cuya base de desarrollo se fundamenta en el compañerismo, la productividad incluyente, participativa y equitativa; es decir que no busca el lucro o rentabilidad individual sino el crecimiento colectivo de una comunidad. La asociatividad representa una opción para construir redes de empresas solidarias, autogestionarias, que producen bienes necesarios para la vida social; con características de sustentabilidad y calidad que generan bienestar a través del trabajo.” (SERCOP, 2018).

José Reyes en su Tesis titulada “La Economía Popular y Solidaria en el Ecuador”, sostiene que “La Economía Solidaria está buscando la forma de producir y de repartir equitativamente la suficiente riqueza material, se lo hará para que todos estén de manera que sea posible generar condiciones sostenibles de desarrollo auto gestionado para todas y cada una de personas, de las sociedades y del propio planeta.” (Reyes Pincay, 2015).

Tomando en cuenta los conceptos anteriores se puede decir que la Economía Popular y Solidaria busca posicionar al ser humano por encima del capital, mediante la agrupación de varias personas o familias para generar riqueza, garantizando de esta manera la productividad y un reparto justo de la riqueza como se establece en el Plan Nacional del Buen Vivir.

2.4. Principios de la economía popular y solidaria EPS

Los principios de una organización se transforman en directrices mediante las cuales los socios desarrollan sus actividades en base y función de los objetivos comunes. Según el Art.- 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS, y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;

- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (SEPS, 2018)

2.4.1.1. Cooperativa

Para conocer el significado del término cooperativa, es necesario descubrir su origen etimológico. En este caso, se debe establecer que deriva del latín “cooperativus”, que puede traducirse como “que trabaja con otros conjuntamente”. Palabra que es fruto de la suma de tres partes claramente diferenciadas:

- El prefijo “co-”, que es sinónimo de “conjuntamente”.
- El verbo “operari”, que puede traducirse como “trabajar”.
- El sufijo “-tivo”, que se usa para indicar una “relación pasiva o activa”.

El término cooperativa puede usarse como adjetivo o como sustantivo. En el primer caso, permite calificar a aquel o aquello que coopera: es decir, que actúa a favor de los propósitos o las intenciones de alguien o que procede en conjunto con otro u otros para cumplir un objetivo en común.

Como sustantivo, la idea de cooperativa refiere a un tipo de sociedad que se constituye para la utilidad común de sus integrantes. Estas asociaciones se organizan de manera democrática y son administradas según el acuerdo que establecen sus socios.

El portal “Definición.de” menciona que “Las cooperativas son entidades autónomas de individuos que se unen de forma voluntaria con la intención de satisfacer sus necesidades económicas, culturales y/o sociales mediante una corporación de propiedad conjunta, cuyo control es democrático. A diferencia de una empresa, en el cual siempre hay uno o más dueños, las cooperativas no tienen propietarios (o, dicho de otro modo, todos sus socios son los propietarios de la entidad).” (Pérez Porto & Merino, 2019).

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa. (Wikipedia, 2020).

La cooperativa es una asociación que goza de autonomía y en la cual los integrantes se han unido voluntariamente con la finalidad de crear una organización democrática en la cual la administración y gestión debe llevarse de tal forma como acuerden sus socios, que generalmente se hace bajo el contexto y parámetros de la economía de mercado o la economía mixta. Las cooperativas surgen en su gran mayoría para hacer frente a las necesidades de los socios, así como a sus aspiraciones económicas, sociales y culturales que son comunes a todos y cada uno de los socios. (Significados.com, 2019).

El concepto de cooperativa comprende todos los miembros de la asociación caminan juntos en una misma dirección para beneficiarse al máximo posible de ello. Además, el verdadero significado de la cooperativa implica que el principio por el que se debe regir esta institución es el de ayuda mutua.

Según el Art.- 34 de la Ley de Economía Popular y Solidaria indica que “Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediano de la comunidad.” (Maya, Vásquez, & Naranjo, 2014).

Las cooperativas en su actividad y relaciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad.

2.4.1.2. Cooperativa de Ahorro y Crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito son sociedades cooperativas cuyo objetivo social-económico es servir las necesidades financieras de sus socios mediante el ejercicio de las actividades propias de estas entidades de crédito. Entre sus actividades pueden recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales o extranjeras y otorgar préstamos a sus socios, que se encuentren amparados por garantía hipotecaria. (Saac, 2018).

Según el Art.- 88, de la Ley de Economía Popular y Solidaria menciona que “Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.” (Maya, Vásquez, & Naranjo, 2014).

Otro concepto es el que menciona José Reyes, quien manifiesta que las Cooperativas de Ahorro y Crédito “son aquellas organizaciones compuestas por un número considerable de personas que se juntan por su voluntad, con el fin y objetivo de ejecutar actividades de carácter financiero y tener la gran responsabilidad de cumplir con sus miembros. De tener la autorización respectiva de la superintendencia de bancos y a su vez estén controladas por la entidad financiera.” (Reyes Pincay, 2015).

Estas cooperativas podrán ejecutar las siguientes funciones:

- Captar depósitos a la vista y a plazo, con cualquier sistema autorizado.
- Realizar préstamos.
- Realizar cobranzas, pagos transferencias de dinero.
- Trabajar como un ente que emite tarjetas de crédito y débito.
- Obtener préstamos financieros de entidades financieras internacionales.
- Se puede agregar cualquier otra actividad financiera que tenga la previa autorización de la superintendencia. (Reyes Pincay, 2015).

El programa de educación financiera “Tus Finanzas”, define a la Cooperativa de Ahorro y Crédito como “...la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el objetivo de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de ésta.” (Morales, 2014).

2.4.2. Servicios financieros

Los servicios financieros son los servicios proporcionados por la industria financiera, que abarca un amplio rango de organismos que gestionan los fondos, incluidas las cooperativas de ahorro y crédito, bancos, compañías de tarjetas de crédito, compañías de seguros, fondos de inversión y muchas otras. (Enciclopedia Financiera, 2018).

Se denomina servicios financieros a toda actividad comercial o de intermediación de recursos que permita el manejo, aprovechamiento e inversión del dinero o que genere valor a través de éste. Los servicios financieros son actividades realizadas con el propósito de movilizar los recursos de un grupo de personas determinado. Se realizan una serie de movimientos que canalizan los excedentes de dinero de las personas o empresas, hacia la adquisición de productos o servicios que generan valores adicionales al inicialmente invertido éstos pueden estar representados en unidades monetarias reales (moneda) o en unidades de valor (nominales). (Wikifinanzas, 2018).

Los servicios financieros desempeñan una función decisiva en cualquier economía moderna. El conjunto de las entidades que constituyen su sistema financiero puede considerarse “el cerebro de la economía”, que atiende lo principal de sus necesidades respecto de numerosas funciones. (Organización Mundial del Comercio, 2018).

Scott Besley y Eugene Brigham indican que los servicios financieros son las funciones que ofrecen las organizaciones que operan en el sector financiero. En general tales organizaciones se dedican a la administración del dinero; las personas que trabajan en las mismas, por ejemplo, bancos, compañías de seguros, casas de bolsa, y otras empresas similares, ofrecen sus servicios con el fin de ayudar a las personas a determinar cómo invertir su dinero para lograr ciertas metas, como la compra de una casa, la planeación de su retiro, estabilidad financiera y sustentabilidad. (Besley & Brigham, 2008).

De acuerdo a Rosa Yaguana y Leonardo Vera, los servicios financieros son “...aquellos provistos por las instituciones del sistema financiero con el fin de satisfacer o cubrir necesidades y requerimientos de sus clientes, corresponden al conjunto de actividades y operaciones propias del giro normal de cada institución del sistema financiero, los productos que pueden ofrecer las instituciones según su naturaleza, están ligados a las operaciones autorizadas según el Art. 51 de la Ley General de Instituciones del sistema financiero, y en base a ello también se destacan las ofertas de cada institución.” (Yaguana & Vera, 2011).

Arcelia Quintana en la revista número 152 de Derecho Comparado, hace referencia a los servicios financieros como “...aquellos que comprenden todo servicio de esa naturaleza, bien sea servicio de banca, seguros, valores, factoraje, arrendamiento financiero y finanzas; así como cualquier otro servicio conexo o auxiliar de un servicio financiero.” (Quintana, 2018).

En conclusión, se puede decir que los servicios financieros son aquellos que se enfocan en brindar asesoría a los clientes en lo que concierne a los productos financieros desarrollados por la institución que los oferta.

2.4.2.1. Créditos

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, tiene como propósito cubrir los gastos, corrientes o extraordinarios, en momentos puntuales de falta de liquidez. El crédito conlleva normalmente la apertura de una cuenta corriente. Se distinguen dos tipos de crédito: cuentas de crédito y tarjetas de crédito. (Todo Préstamos, 2018).

Según la Real Academia, la palabra crédito viene del latín *creditum* (que podría traducirse como “cosa confiada”), que a su vez es un derivado de *credo*, creer, confiar. Un crédito implica, pues, una relación de confianza entre el acreedor y el deudor. (Gedesco, 2018).

El portal financiero “Economía Simple”, define al crédito como “...una operación en la que un acreedor, presta una cantidad de dinero durante un tiempo determinado a un deudor, que lo devolverá en un futuro con intereses. Son utilizados para financiar algún tipo de compra o para realizar una inversión empresarial, con el objetivo de que produzca un beneficio mayor. El acreedor que presta el dinero también realiza una inversión, ya que presta el dinero con el objetivo de que le sea devuelto después del tiempo pactado, con una serie de intereses que serán sus beneficios.” (Economía Simple, 2016).

La operación de crédito puede definirse como la entrega de un valor actual, sea de dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. (Del Valle, 2005).

Los diccionarios de términos económicos definen el crédito como “la obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas”. (Gedesco, 2018).

En términos jurídicos el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte, el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene el derecho de reclamar el pago. (Del Valle, 2005).

El crédito, por tanto, es una cantidad de dinero que un sujeto, el acreedor (un banco, el Estado, una persona particular, etc.) le presta a otro, el deudor, y que este último deberá devolver en un determinado plazo de tiempo, normalmente pagando unos intereses que supondrán la ganancia del acreedor.

2.4.2.2. Tipos de Crédito

Dentro de los tipos de créditos más comunes encontramos los siguientes:

- 1. Crédito tradicional:** Préstamo que contempla un pie y un número de cuotas a convenir. Habitualmente estas cuotas incluyen seguros ante cualquier siniestro involuntario.
- 2. Crédito de consumo:** Préstamo a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.

3. **Crédito comercial:** Préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.
4. **Crédito hipotecario:** Dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo.
5. **Crédito consolidado:** Es un préstamo que reúne todos los otros préstamos que un prestatario tiene en curso, en un único y nuevo crédito. Habitualmente estos préstamos consolidados permiten a quienes los suscriben pagar una cuota periódica inferior a la suma de las cuotas de los préstamos separados, si bien en contraprestación suele prolongarse el plazo del crédito y/o el tipo de interés a aplicar.
6. **Crédito personal:** Dinero que entrega el banco o financiera a un individuo, persona física, y no a persona jurídica, para adquirir un bien mueble (entiéndase así por bienes que no sean propiedades/viviendas), el cual puede ser pagado en el mediano o corto plazo (1 a 6 años).
7. **Crédito prendario:** Dinero que le entrega el banco o entidad financiera a una persona física, y no a personas jurídicas para efectuar la compra de un bien mueble, generalmente el elemento debe de ser aprobado por el banco o entidad financiera, y puesto que este bien mueble a comprar quedara con una prenda, hasta una vez saldada la deuda con la entidad financiera o Bancaria.
8. **Crédito rápido:** Es un tipo de préstamo que suelen comercializar entidades financieras de capital privado, de baja cuantía y cierta flexibilidad en los plazos de amortización, convirtiéndose en productos atractivos sobre todo en casos de necesidades urgentes de liquidez.
9. **Crédito sindicado:** El que es concedido, en una única operación, normalmente de gran magnitud, por varias entidades de financieras,³ que así se reparten los riesgos.
10. **Crédito automotriz:** Es un crédito que se otorga con la finalidad de adquirir un auto. Se puede solicitar ante bancos o en la división de financiamiento de la automotriz con la que se planea comprar el auto. Algunos portales ofrecen varios tipos de créditos automotrices como el de crédito automotriz que también pueden incluir hasta el seguro del auto.
11. **Crédito educativo:** Es un préstamo que se otorga a los estudiantes para que realicen o continúen con sus estudios. La tasa de interés suele ser baja y el plazo de pago puede ser hasta el doble del tiempo por el que se contó con el crédito. También pueden ser útiles para financiar estudios en el extranjero o estancias de investigación.
12. **Microcrédito:** Pequeña cantidad de dinero prestada a una persona pobre, normalmente sin bienes para respaldarla, con la finalidad de que emprenda un negocio o apoye el que ya tiene.

13. Crédito empresarial: Tipo de financiamiento que funciona para solventar deudas de una compañía. Suele otorgarse en grandes cantidades para que la empresa pueda impulsar grandes proyectos. (Wikipedia, 2020).

2.4.2.3. Microcréditos

Un microcrédito consiste en otorgar pequeños montos de dinero destinados exclusivamente al desarrollo de microempresas, a la promoción de actividades productivas y/o de servicios, destinados a la mejora de las condiciones de vida de las personas de bajos recursos, que no pueden acceder a oportunidades y servicios financieros formales. Es decir, los programas de microcrédito son focalizados hacia un grupo poblacional conformado mayoritariamente por personas de sectores sociales más desfavorecidos o carentes de recursos, que no cumplen con los requisitos para acceder a un crédito ofrecido por los bancos comerciales. (Universitat de les Illes Balears, 2018)

El microcrédito -también conocido como microfinanza- es un tipo de préstamo basado en conceder dinero a personas que tienen una idea de negocio viable pero que no disponen de avales y que, por tanto, son excluidas de los bancos tradicionales. Son préstamos de corta duración y cuantías no muy elevadas.

Consiste en la provisión de una variedad de servicios financieros tales como depósitos, préstamos y seguros destinados a invertir en microempresas, salud y educación, hacer frente a emergencias familiares o en saber organizar la producción y distribución de bienes. Los microcréditos están dirigidos a personas que no pueden solicitar un préstamo por los sistemas tradicionales, como serían los bancos, por no cumplir con los requisitos que se exigen. (Economipedia, 2019).

Los microcréditos son pequeños préstamos dirigidos a personas de bajos ingresos los cuales posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar sus proyectos o pequeñas empresas, teniendo en cuenta que una proporción cada vez mayor de la mano de obra depende de sus propios ingresos. El acceso a pequeños créditos - con tasas de interés razonables en vez de los costos exorbitantes que a menudo los prestamistas tradicionales cobran- permite a las personas pobres pasar de actividades que generan unos ingresos ínfimos a pequeñas unidades productivas propias.

En la mayoría de casos, los programas de microcrédito ofrecen a sus clientes una combinación de servicios y recursos que incluye facilidades de ahorro, capacitación y apoyo de otros clientes. De esta forma, el microcrédito permite a las familias crear pequeñas unidades productivas que en el caso de ser sostenibles permitirían superar situaciones de pobreza. (Rodríguez M. , 2010).

Sonia López, miembro de la comunidad digital “Expansión”, define a los microcréditos como “Pequeños préstamos que se conceden a las personas con un reducido nivel de recursos económicos, es decir, a aquellas que carecen de las garantías suficientes para acceder al sistema bancario tradicional, pero que tienen capacidad emprendedora, por lo que también se les denomina “pobres emprendedores”. Los recursos económicos así obtenidos por los beneficiarios han de destinarse a la puesta en marcha de pequeñas empresas, generándose, por tanto, autoempleo.” (López, 2018).

El objetivo principal del microcrédito es apoyar las iniciativas comerciales de personas o grupos de personas con poca capacidad económica -emprendedores pobres- y así reducir la pobreza en que estos se encuentran. También se pretende, en muchos casos, empoderar a las mujeres y estimular comunidades enteras por su extensión ya que, en muchas comunidades, las mujeres carecen de un historial laboral estable que los prestamistas tradicionales tienden a requerir. (Wikipedia, 2020).

En definitiva, se puede decir que un microcrédito está destinado a cubrir las necesidades de pequeños comercios y sectores menos favorecidos y que no pueden acceder a un crédito bancario tradicional, están enfocados a financiar pequeños comercios con la finalidad de generar fuentes de empleo que permitan dinamizar la economía.

2.5. Marco Conceptual

Administración: Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas propuestas por la organización de manera eficiente y eficaz. (Wikipedia, 2020).

Análisis situacional: Estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. (Enciclopedia Económica, 2017).

Competitividad: Capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno. (Roldán P. N., 2018).

Cooperativa: Entidad autónoma de individuos que se unen de forma voluntaria con la intención de satisfacer sus necesidades económicas, culturales y/o sociales mediante una corporación de propiedad conjunta, cuyo control es democrático. (Pérez Porto & Merino, 2019).

Cooperativa de Ahorro y crédito: Unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el objetivo de alcanzar sus necesidades financieras. (Morales, 2014).

Crédito: Es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte, el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene el derecho de reclamar el pago. (Del Valle, 2005).

Decisión: Es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado. (Pérez Porto & Merino, 2010).

Estrategias: Las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una Empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Stoner & Freeman, 1994).

Finanzas: Área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste de capital. (El Economista, 2018).

Herramientas Administrativas: Conjunto de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa. (Mundo Pymes, 2018).

Indicador: Es la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra.

Liquidez: Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos.

Microcrédito: Son pequeños préstamos dirigidos a personas de bajos ingresos los cuales posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar sus proyectos o pequeñas empresas, teniendo en cuenta que una proporción cada vez mayor de la mano de obra depende de sus propios ingresos. (Rodríguez M. , 2010)

Misión: Es el motivo o razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. (Concepto.de, 2019).

Modelo de Gestión: Los modelos de gestión constituyen una referencia para el manejo integral de los recursos de las organizaciones que permiten conseguir los objetivos mediante la estrategia y la cadena de valor hacia los grupos que están enfocados dichos objetivos. (Definición.de, 2020)

Objetivos: Son los valores, propósitos o finalidades de una organización expresado en las expectativas futuras. Los objetivos formales son parte de la misión de la empresa y determinan el tipo de estrategia, procesos y estructura que ésta adoptará. (Significados.com, 2018)

Proceso crediticio: El proceso crediticio se conforma de varias fases que permiten

Riesgo: Es definido como la proximidad o posibilidad de un daño, en términos económicos se relacionan con la vulnerabilidad que se produce cuando se realizan inversiones y la situación económica puede llegar a afectar dichas inversiones por cambios. (Concepto.de, 2019)

Servicios financieros: Son los servicios proporcionados por la industria financiera, que abarca un amplio rango de organismos que gestionan los fondos, incluidas las cooperativas de ahorro y crédito, bancos, compañías de tarjetas de crédito, compañías de seguros, fondos de inversión y muchas otras. (Enciclopedia Financiera, 2018)

Visión: Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. (Concepto.de, 2019).

2.6. Idea a defender

El modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., agencia Baños, permitirá mejorar la eficiencia en la toma de decisiones de la cooperativa mediante estrategias, objetivos y metas.

2.7. Variables

2.7.1. Variable Independiente

La variable independiente identificada en la presente investigación es:
Modelo de gestión Financiera.

2.7.2. *Variable Dependiente*

La variable dependiente identificada en la presente investigación es:

Eficiencia de la Cooperativa

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque del presente proyecto de investigación es de tipo cualitativo por lo que se detallan a continuación los siguientes motivos.

3.1.1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa es un método de investigación empleado en muchas disciplinas académicas, tradicionalmente en las ciencias sociales, sino también en la investigación de mercados y contextos posteriores. Los investigadores cualitativos tienen por objeto reunir un conocimiento profundo del comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento.

Las características de la presente investigación son de carácter cualitativo, debido a que se obtiene información de fuentes primarias para describir situaciones o fenómenos que ayudan a establecer la problemática que existe al interior de la institución, a partir de esta información se pudo plantear estrategias y planes de acción que puedan ayudar a mitigar los problemas identificados.

3.2. Nivel de investigación

3.2.1. Descriptivo

El propósito es describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, etc.

Es por esta razón que la presente investigación tiene carácter descriptivo puesto que, en la presente investigación se describen todos los fenómenos que tienen incidencia con el trabajo de investigación.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. No experimental

El diseño de la presente investigación es no experimental debido a que no se manipula ninguna variable de forma deliberada, sino que los hechos son analizados de forma natural y en un contexto real. Debido a que el presente estudio tiene carácter no experimental, es necesario realizar visitas a la institución para observar los eventos que inciden en las variables de estudio.

3.4. Tipo de estudio

3.4.1. De campo

La presente investigación es de campo, debido a que la problemática y las variables de estudio fueron identificadas en el sitio donde se desarrollan las actividades, en este caso fue en la Agencia Operativa Baños de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

La población es el conjunto total de individuos o elementos de un conjunto, de las mismas o similares características de donde se toman las muestras para ser observadas.

En la presente investigación se propone trabajar con dos poblaciones, la primera serán los socios y clientes de la Cooperativa, la segunda serán los colaboradores de la institución que trabajan como asesores de crédito y la gerente de la oficina operativa de Baños de Agua Santa, esta segunda muestra está conformada por 6 personas.

3.5.2. Muestra

Debido a que la segunda población está conformada por seis personas no se obtendrá muestra y se trabajará con toda la población, para establecer el tamaño de la muestra en la primera población, se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra

N = Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

z = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{4.080 * 1,96^2 * 0.50 * 0.50}{(4.080 - 1)0,05^2 + 1,96^2 * 0.50 * 0.50}$$
$$n = \frac{3.918,43}{35,11}$$
$$n = 111,06$$
$$n = 111$$

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos de Investigación

3.6.1.1. Método inductivo

Se utilizó el método inductivo puesto que en la presente investigación se parte de las generalidades que se presentan en el problema y se llega hasta las particularidades del mismo.

3.6.1.2. Método deductivo

Se utilizó este método porque se parte de conocimientos decisivos mediante argumentos científicos según las exigencias que se presenten en la empresa.

3.6.2. Técnicas de investigación

3.6.2.1. Encuestas

Esta técnica permitió adquirir información primaria sobre las debilidades y fortalezas percibidas por los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., estas encuestas fueron aplicadas a una muestra de clientes en forma aleatoria.

3.6.2.2. Entrevistas

Permitió recopilar información mediante una conversación profesional con los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.

3.6.2.3. Observación directa

Mediante esta técnica se pudo recopilar información necesaria de forma directa sobre la situación actual en la que se encuentra la empresa ya que se observaron hechos, conductas y comportamientos colectivos especialmente de sus colaboradores. Además, se pudo obtener de fuentes primarias documentos que contienen información financiera de los últimos periodos, los mismos que se encuentran publicados en el boletín financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.6.3. Instrumentos de investigación

Toda la información fue obtenida mediante los siguientes instrumentos:

3.6.3.1. Cuestionario de la encuesta

Se diseñó un cuestionario conformado por 10 preguntas para conocer el grado de satisfacción de los socios y clientes con respecto a los servicios ofertados en la Cooperativa. Este cuestionario fue validado por docentes de la carrera de finanzas de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

3.6.3.2. Guía de Entrevista

Se elaboró la guía de entrevista en la que se aplican 7 preguntas, estas entrevistas fueron aplicadas a seis asesores de crédito y a la Gerente de la Cooperativa. Estas entrevistas permitieron contrastar

la información obtenida mediante observación directa, además fue de mucha utilidad conocer el punto de vista de cada uno de los colaboradores con respecto a los modelos de gestión aplicados en la entidad.

3.6.3.3. Guía de Observación.

La guía de Observación permitió llevar un registro de cada uno de los problemas o falencias identificadas en la agencia operativa Baños de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda., todos estos registros se apoyaron en documentos físicos y electrónicos proporcionados por los funcionarios de la institución.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la encuesta aplicada a los a los socios de la Cooperativa

4.1.1. Género de personas encuestadas

Tabla 1-4: Género de personas encuestadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Masculino	62	56%
Femenino	49	44%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

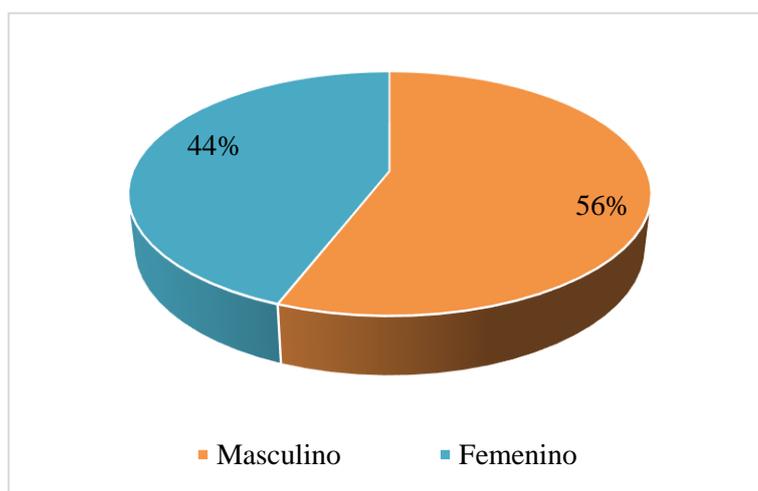


Ilustración 1-4: Género de personas encuestadas

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

Del total de socios encuestados, el 56% corresponde al género masculino, mientras que el 44% restante, corresponde al género femenino.

Interpretación:

Según la encuesta, se puede apreciar que existen más socios de género masculino en la cooperativa.

4.1.2. Edad de personas encuestadas

Tabla 2-4: Edad de personas encuestadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18 - 30	26	23%
31 - 40	38	34%
41 - 60	44	40%
Más de 60	3	3%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

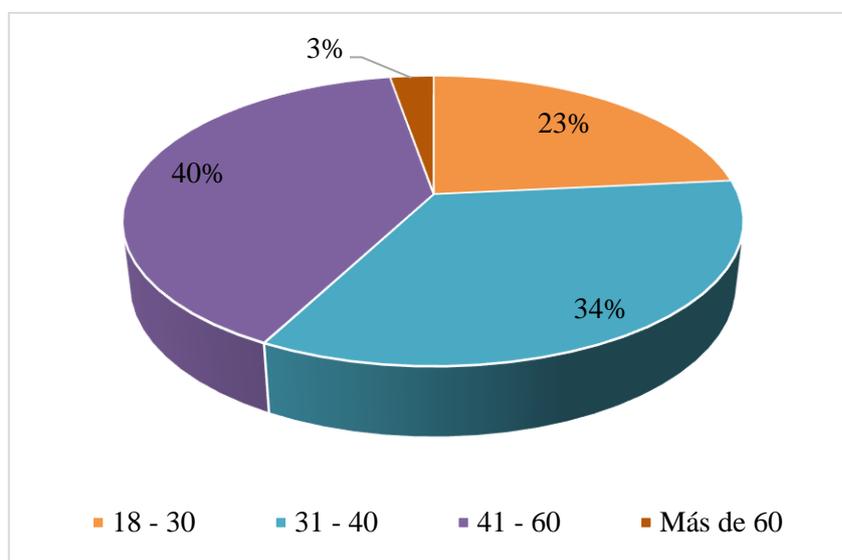


Ilustración 2-4: Edad de personas encuestadas

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 40% de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre 41 y 60 años, seguido por el 34% de los socios que tienen entre 31 y 40 años, el 23% corresponde a socios y clientes de entre 18 y 30 años y solo el 3% tienen más de 60 años.

Interpretación:

La mayor parte de socios se encuentran en un segmento de mercado de la población económicamente activa de entre 31 y 60 años, en este sector se deben enfocar todas las decisiones que se tomen en el consejo.

Pregunta 1. ¿A qué sector económico pertenece usted?

Tabla 3-4: Sector Económico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Productivo	9	8%
Comercial	31	28%
Servicios	22	20%
Turismo	49	44%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

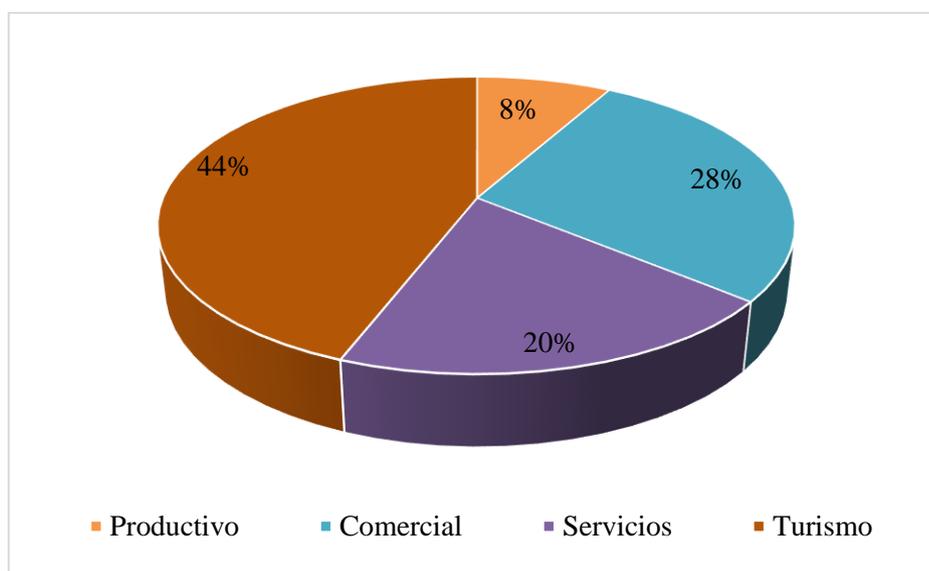


Ilustración 3-4: Sector Económico

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 44% de los socios encuestados pertenecen al sector turístico, el 28% pertenecen al sector comercial, el 20% responde que pertenece al sector de servicios y un 8% al sector productivo.

Interpretación:

Se puede apreciar claramente que los socios de la cooperativa en su mayor parte representan a los sectores económicos de turismo y comercial, esto se debe a que la ciudad de Baños recibe aproximadamente a un millón de turistas al año.

Pregunta 2. ¿Aproximadamente cuantos años es socio de esta cooperativa?

Tabla 4-4: Años como socio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Uno	9	8%
Dos	14	13%
Tres	35	32%
Más de tres	53	48%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

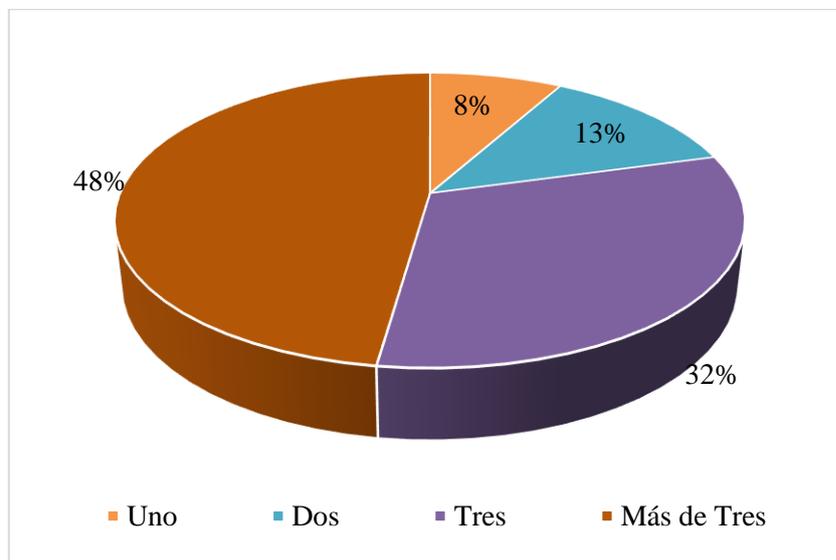


Ilustración 4-4: Años como socio

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 48% de los encuestados mencionan que llevan más de tres años como socios de la cooperativa, el 32% tienen tres años de socios, el 13% dos años y el 8% un año.

Interpretación:

Se puede observar claramente que los socios de la Cooperativa mantienen cierta fidelidad con la institución, esto se debe a que la cooperativa “OSCUS” fue una de las primeras en posicionarse en el mercado financiero de la ciudad de Baños.

Pregunta 3. ¿Ha solicitado alguna vez un microcrédito en esta cooperativa?

Tabla 5-4: Ha solicitado microcrédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	98	88%
No	13	12%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

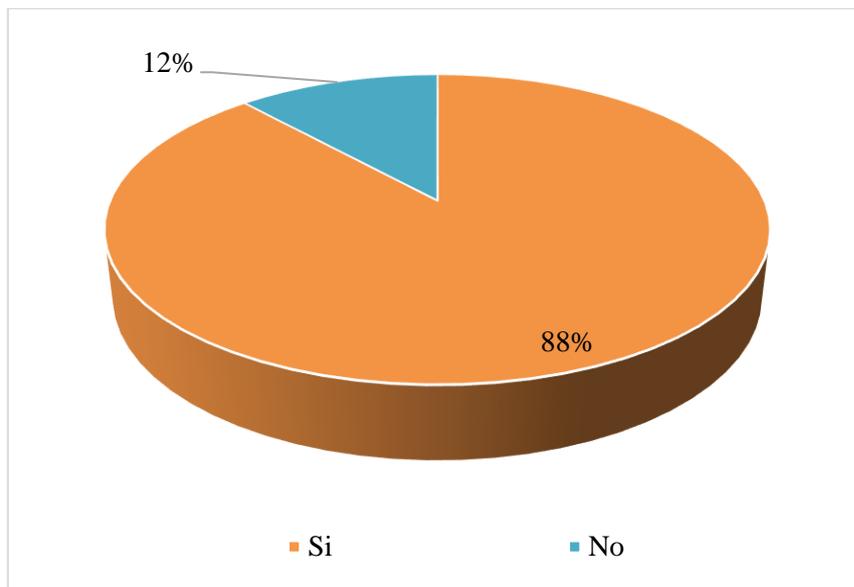


Ilustración 5-4: Ha solicitado microcrédito

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

De los socios encuestados, el 88% responde afirmativamente, mientras que el 12% manifiesta que no ha solicitado ninguna clase de crédito.

Interpretación:

Esta pregunta demuestra que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., tiene un índice alto de colocación de líneas de microcrédito, esto se debe a que la institución tiene una variedad de productos financieros de acuerdo a las necesidades de cada uno de los socios.

Pregunta 4. ¿Conoce usted cuáles son los requisitos para solicitar un microcrédito?

Tabla 6-4: Conoce usted los requisitos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	103	93%
No	8	7%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

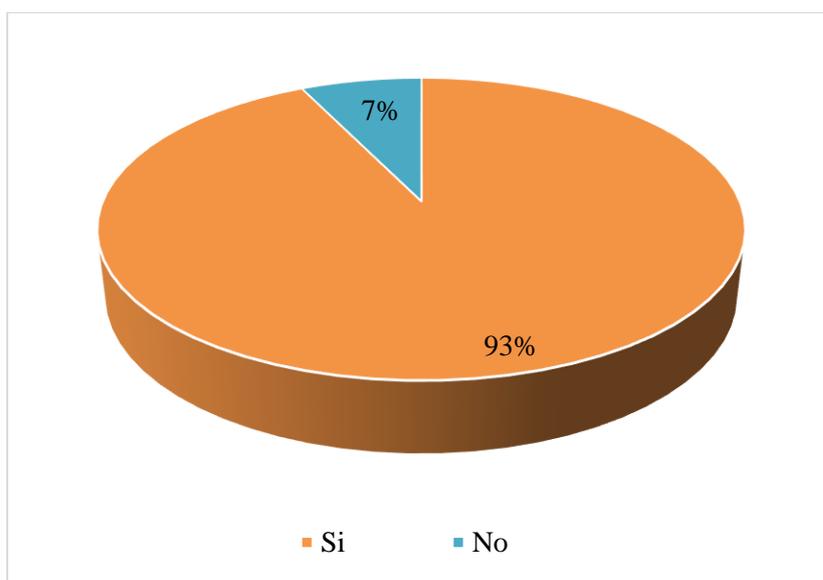


Ilustración 6-4: Conoce usted los requisitos

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 93% de los socios encuestados mencionan que si conocen cuales son los requisitos para solicitar un microcrédito, mientras que el 7% restante responden a esta pregunta de forma negativa.

Interpretación:

Esto demuestra que los canales de comunicación de la Cooperativa son eficaces, los asesores desempeñan muy bien la función de informar a los socios y clientes acerca de los requisitos para el ingreso de solicitudes de microcrédito.

Pregunta 5. ¿La información proporcionada por los asesores es clara y entendible en todos sus aspectos?

Tabla 7-4: La información es clara

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	82	74%
No	21	19%
No Contesta	8	7%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

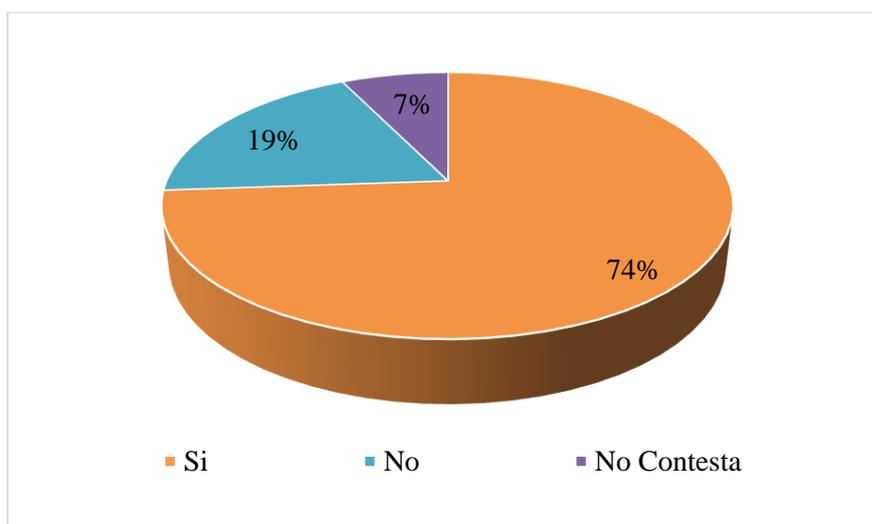


Ilustración 7-4: La información es clara

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 74% de los socios encuestados responden que la información proporcionada por los asesores es clara y entendible en todos sus aspectos, el 19% responden que no es lo suficientemente clara y un 7% de encuestados no contestaron a esta pregunta.

Interpretación:

Según la encuesta aplicada a los socios y clientes de la Cooperativa, se puede observar que la mayoría se siente conforme con la información proporcionada por parte de los asesores de microcréditos, se debe analizar los motivos por los que cierto grupo de socios han respondido a esta pregunta de manera negativa.

Pregunta 6. De acuerdo a su experiencia la atención brindada por los asesores es:

Tabla 8-4: Atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	52	47%
Buena	37	33%
Regular	15	14%
Mala	7	6%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

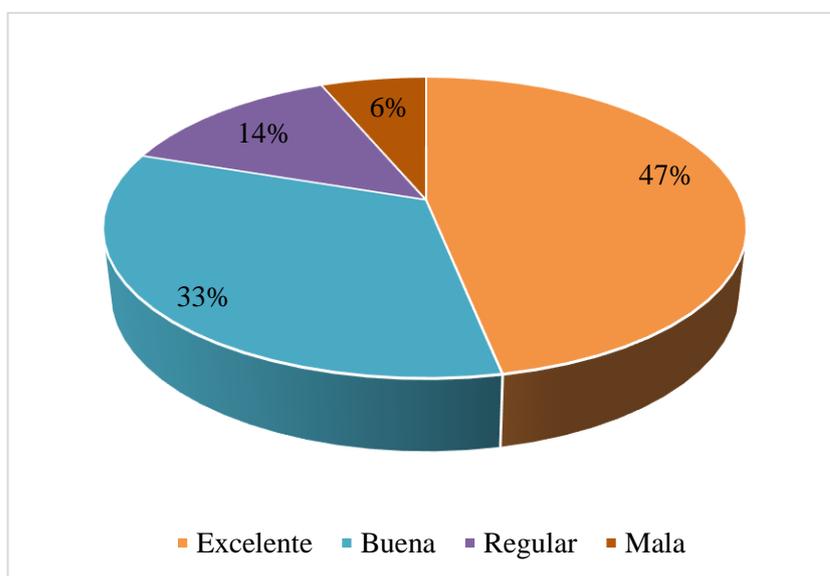


Ilustración 8-4: Atención al cliente

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 47% de los socios encuestados manifiestan que la atención recibida por parte de los asesores es excelente, el 33% califica como buena, el 14% considera que la atención es regular y un 6% cree que la atención es mala.

Interpretación:

Según la encuesta aplicada se puede observar que los socios y clientes de la Cooperativa en su mayoría demuestran satisfacción en lo que se refiere a atención al cliente.

Pregunta 7. ¿Considera usted que el tiempo de concesión de microcrédito es?

Tabla 9-4: Tiempo de concesión de microcrédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Óptimo	5	5%
Aceptable	23	21%
Regular	36	32%
Demorado	47	42%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

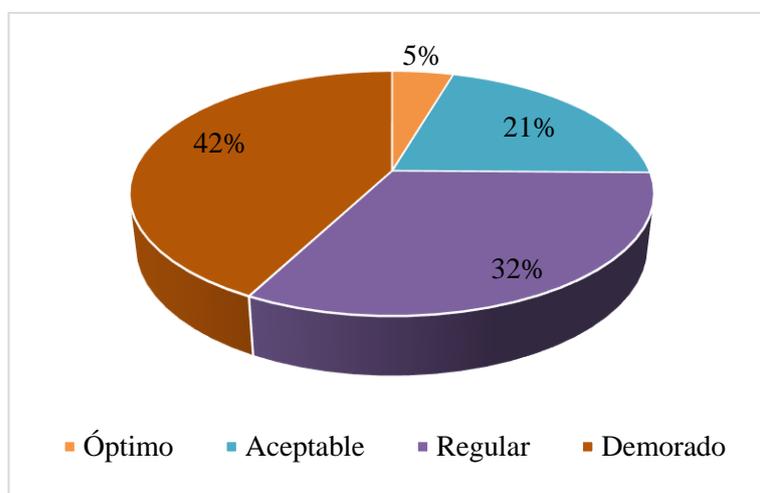


Ilustración 9-4: Tiempo de concesión de microcrédito

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 42% de los socios encuestados mencionan que el tiempo para la concesión de un microcrédito es demorado, el 32% considera que el tiempo es regular, el 21% responde que es aceptable y el 5% cree que el tiempo es óptimo.

Interpretación:

Esta pregunta demuestra claramente que existe un cierto problema en la concesión del microcrédito, esto se debe a que todas las solicitudes deben ser aprobadas en la ciudad de Ambato por lo que se generan demoras en el servicio.

Pregunta 8. ¿Qué beneficios consiguió al obtener el microcrédito?

Tabla 10-4: Beneficios de obtener microcrédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Pagar deudas	22	20%
Incrementar Negocio	17	15%
Comprar Artículos	13	12%
No contesta	16	14%
Otros	43	39%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

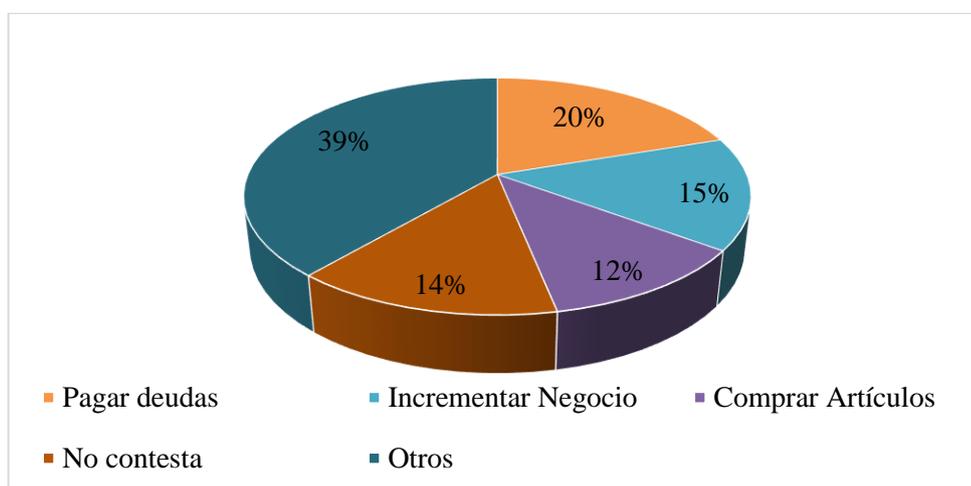


Ilustración 10-4: Beneficios de obtener microcrédito

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 20% de los encuestados han contestado que el destino del microcrédito fue para pagar otras deudas, el 15% mencionaron que fue para realizar algún incremento en el negocio, el 12% fueron respuestas relacionadas con la compra de algún artículo, el 14% no contestó a esta pregunta, mientras que los 39% restantes tuvieron otro tipo de respuestas.

Interpretación:

Se puede decir que el principal destino de los microcréditos es para mejorar las pequeñas empresas que tienen los socios de la Cooperativa.

Pregunta 9. ¿Qué mejoras considera que se deben implementar para mejorar el servicio de microcrédito?

Tabla 11-4: Mejoras a implementarse

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Información clara	26	23%
Mejorar Atención	13	12%
Rapidez en la concesión	57	51%
Otros	15	14%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

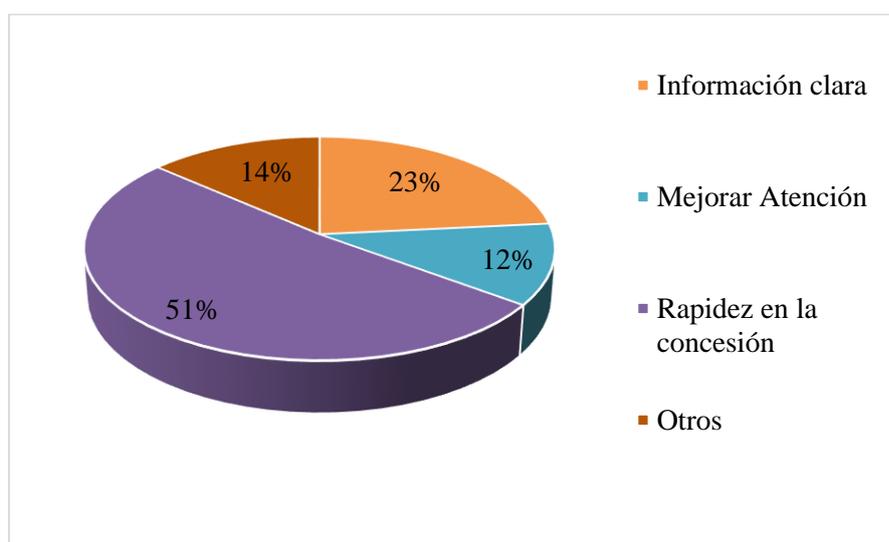


Ilustración 11-4: Mejoras a implementarse

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 51% de los socios consideran que la principal mejora a implementarse tiene que ver con la rapidez en la concesión del microcrédito, el 23% menciona que se debe proporcionar mejor la información, el 12% propone mejorar la atención y el 14% restante tienen otro tipo de respuestas.

Interpretación:

En esta pregunta se puede observar claramente que la principal solución tiene que ver con la rapidez en la concesión del microcrédito.

Pregunta 10. ¿Se siente usted satisfecho con el servicio prestado por la cooperativa?

Tabla 12-4: Se siente satisfecho con el servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	43	39%
No	68	61%
TOTAL	111	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

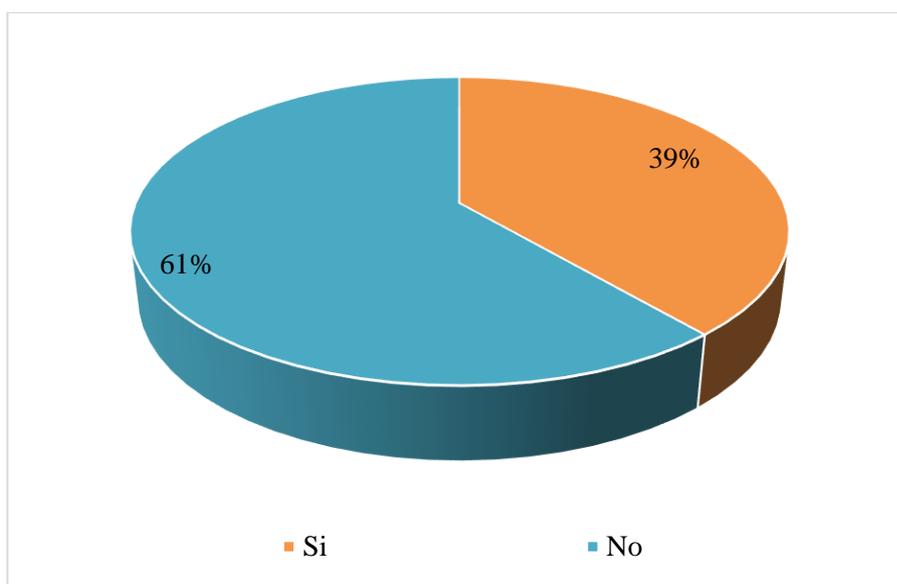


Ilustración 12-4: Se siente satisfecho con el servicio

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Análisis:

El 61% de los socios encuestados responden que no se sienten satisfechos con el servicio prestado por la cooperativa, mientras que el 39% de los socios respondieron afirmativamente a esta pregunta.

Interpretación:

Las principales razones por las cuales los socios manifiestan que no se sienten satisfechos son porque consideran que las tasas de interés son altas, otras personas mencionan que no consiguieron obtener el crédito, el servicio es lento entre otras respuestas.

4.1.3. Entrevista realizada a la Ingeniera Lorena Altamirano, Gerente de sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., Agencia Baños.

Pregunta 1: ¿Conoce usted qué es un modelo de Gestión Financiera?

Por supuesto que sí, un modelo de gestión financiera nos permite manejar adecuadamente los recursos de nuestra unidad operativa, además que es un instrumento que nos permite detectar problemas que pueden ser resueltos sin la necesidad de la intervención del consejo directivo de la cooperativa.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para el análisis del crédito?

Los principales aspectos que son considerados para analizar las solicitudes de crédito son: La capacidad de pago, el patrimonio del socio y de sus garantes, el score y la central de riesgos.

Pregunta 3: ¿Sabe usted si la Cooperativa maneja presupuestos y pronósticos financieros?

La cooperativa maneja un presupuesto que es operado desde la oficina matriz en la ciudad de Ambato, sin embargo, en la oficina operativa de la ciudad de Baños se manejan estrategias y metas que son elaboradas en función a dicho presupuesto, en lo que respecta a los pronósticos son manejados únicamente en la oficina matriz.

Pregunta 4: ¿Considera que el tiempo de la aprobación de los microcréditos es el más óptimo?

Con respecto a esta pregunta no se puede asegurar que el tiempo sea óptimo en todas las operaciones que realizamos, esto quiere decir que ha habido casos en que algunas solicitudes han sido aprobadas en menor tiempo que otras, esto se debe mucho a la información proporcionada por los socios en sus solicitudes ya que presentan con inconsistencias, en estos casos los asesores deben verificar que toda la información ingresada en las solicitudes sea verídica.

Pregunta 5: ¿Considera usted que los indicadores financieros contribuyen a la toma de decisiones?

Considero que los indicadores financieros son parte fundamental para el área de gerencia, debido a que se debe presentar constantemente la rendición de cuentas, de acuerdo a los estados financieros, se pueden detectar falencias y también se puede evaluar y comparar la situación actual de la cooperativa con respecto a sus competidores más cercanos.

Pregunta 6: ¿Considera usted que sería importante para la cooperativa contar con un modelo de gestión financiera?

Con respecto a esta pregunta, se puede decir que al contar con un modelo de gestión financiera sería de mucha importancia para toda la cooperativa no solo para la agencia operativa de Baños, debido a que con este instrumento se puede manejar los recursos de manera eficiente, implementar políticas o estrategias que nos permitan mejorar y a su vez evaluar todos los procesos en cada una de las áreas que maneja la cooperativa.

Pregunta 7: ¿Conoce usted si los estados financieros de la cooperativa son revisados con frecuencia?

En efecto, los estados financieros son revisados periódicamente debido a que esto permite analizar y evaluar los mismos, de esta manera se pueden implementar estrategias para mejorar o corregir procesos que sean necesarios, por otro lado, la revisión periódica de los estados financieros nos permite tomar decisiones y ejecutar planes de acción.

4.1.4. Entrevista aplicada a los asesores de microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., Agencia Baños.

Pregunta 1: ¿Conoce usted qué es un modelo de Gestión Financiera?

Los asesores de crédito de la Agencia operativa de la ciudad de Baños de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS”, responden a esta pregunta de manera afirmativa, inclusive mencionan que el modelo de gestión financiera es un instrumento muy útil para el manejo de toda la cooperativa.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para el análisis del crédito?

De acuerdo a la información proporcionada por los asesores de crédito al responder esta pregunta, mencionan que los aspectos que se toman en cuenta para analizar las solicitudes de crédito se basan en las 5 “C” del crédito que son: el historial de crédito, la capacidad de pago, el capital, las condiciones y el colateral que es la garantía que presenta el socio.

Pregunta 3: ¿Sabe usted si la Cooperativa maneja presupuestos y pronósticos financieros?

Los asesores de crédito responden en su totalidad que la agencia operativa de Baños tiene un presupuesto asignado desde la oficina matriz que se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato y que, de acuerdo a ese presupuesto, están asignadas las metas de colocación de microcréditos a socios y clientes que hayan realizado previamente su respectiva solicitud.

Pregunta 4: ¿Considera que el tiempo de la aprobación de los microcréditos es el más óptimo?

En esta pregunta los asesores de crédito coinciden en que el tiempo para la aprobación no depende solo de la cooperativa, sino que, muchas veces se debe a errores ingresados en las solicitudes de crédito, depende también del presupuesto asignado a cada una de las agencias operativas y el orden en que se despachan las solicitudes.

Pregunta 5: ¿Considera usted que los indicadores financieros contribuyen a la toma de decisiones?

Al realizar las entrevistas al área de crédito de la Agencia operativa de la ciudad de Baños de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS”, los asesores respondieron que los estados financieros son parte fundamental para el normal desarrollo de todas las actividades que se llevan a cabo en la cooperativa, debido a que en los estados financieros está toda la información necesaria para asignar los presupuestos y metas a cada una de las agencias operativas que tiene la cooperativa.

Pregunta 6: ¿Considera usted que sería importante para la cooperativa contar con un modelo de gestión financiera?

De todas las entrevistas realizadas a los asesores de crédito, en su totalidad respondieron de manera afirmativa, esto demuestra que tanto como la gerente y asesores de crédito expresan la importancia que tiene un modelo de gestión financiera en la oficina operativa de Baños.

Pregunta 7: ¿Conoce usted si los estados financieros de la cooperativa son revisados con frecuencia?

En esta pregunta los asesores de crédito coinciden que los estados financieros son revisados periódicamente debido a que se deben emitir informes a la oficina matriz y de acuerdo a la información que se encuentre en los estados financieros se han tomado la mayoría de las decisiones.

4.2. Comprobación de las interrogantes de estudio

Después de haber aplicado los instrumentos de investigación como las encuestas y entrevistas que fueron aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., agencia Baños, se puede decir que los colaboradores de la institución tienen claramente definido el concepto de la gestión y planificación financiera, no obstante, el conocer acerca del modelo de gestión no quiere decir que se esté aplicando actualmente al interior de la institución, puesto que, todas las decisiones son tomadas en la oficina matriz que se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato.

Los presupuestos, objetivos y metas de colocación son asignados desde la planificación de la oficina central, en este sentido, los colaboradores de la entidad mencionan que reconocen que los tiempos en el proceso para la aprobación de una solicitud de microcréditos no es el óptimo, puesto que, no depende solo de la cooperativa, sino que, muchas veces se debe a errores ingresados en las solicitudes de crédito, depende también del presupuesto asignado a cada una de las agencias operativas y el orden en que se despachan las solicitudes.

Con respecto a socios y clientes, existe un 61% de personas que de cierta manera no se sienten satisfechos con el servicio que han recibido en la cooperativa, esto se debe a algunos factores, uno de ellos es la precisión en los detalles de la información, muchos de los clientes mencionan que al llenar las solicitudes han cometido errores debido a que la información que recibieron no fue lo suficientemente clara, además, hay personas que han ingresado correctamente la solicitud pero han tenido que esperar mucho tiempo para que los encargados de la revisión de la información se contacte con ellos para verificar que los datos proporcionados por los solicitantes sean verídicos.

En este contexto, el 51% de los socios consideran que la principal mejora a implementarse tiene que ver con la rapidez en la concesión del microcrédito, además los clientes recomiendan que se deba proporcionar mejor la información, mejorar la atención al cliente. Es importante acoger todos estos resultados, para diseñar un modelo de gestión financiera como una herramienta administrativa que permita implementar acciones para dar solución a cada uno de los problemas que se han identificado.

4.3. Verificación de la idea a defender

Para la verificación de la idea a defender, se ha tomado en consideración la información acerca de los resultados que se han obtenido al aplicar un modelo de gestión financiera como herramienta administrativa de las organizaciones.

A lo largo del país se pueden encontrar diferentes empresas que han implementado un modelo de gestión financiera para mejorar sus procesos, y de manera especial sus indicadores financieros, tal es el caso de la empresa cuencana “BIOAGRO”, que tiene como actividad principal la venta al por mayor y menor de semillas, dentro de las principales estrategias implementadas en esta empresa se encuentran las políticas de cobros a clientes y pagos a proveedores, las políticas de crédito, y la posición de mercado.

Con respecto a los modelos de gestión implementados en instituciones financieras, se pueden nombrar algunos ejemplos, muchos de ellos han surgido a partir de investigaciones científicas de instituciones de educación superior, tal es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, en este ejemplo, el modelo financiero se basó en diagnóstico y pronóstico financiero, como herramienta útil aquí se considera el proceso de análisis y evaluación del comportamiento económico de la entidad, además aporte de manera efectiva en la toma de decisiones en el mejoramiento de la rentabilidad de la cooperativa.

Otro ejemplo es el modelo de gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., este modelo apunta a mejorar la rentabilidad mediante el análisis y proyección de los estados financieros simulando varios escenarios puesto que el sistema financiero es cambiante a través del tiempo, las estrategias implementadas en este estudio tienen que ver con las captaciones de capital, fidelización de clientes, colocación de créditos, optimización de gastos y recuperación de cartera vencida.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Título de la propuesta

Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., agencia Baños, provincia de Tungurahua.

Institución Financiera: Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., Agencia Operativa Baños de Agua Santa.

Beneficiarios:

- Consejo Directivo
- Área de Gerencia
- Área Administrativa
- Área Financiera
- Socios
- Clientes

Ubicación:

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Baños de Agua Santa
- Parroquia: La Matriz
- Dirección: Calle Oriente entre Eloy Alfaro y Thomas Halflants.

5.2. Contenido de la propuesta

Elaborar un modelo de gestión financiera como una herramienta administrativa, permitirá a la institución contar con un instrumento útil para tomar decisiones coherentes que vayan en beneficio de todas las personas involucradas con la cooperativa, éstas son, directivos, jefes de áreas, personal operativo, socios y clientes.

Mediante un modelo de gestión financiera se pretende trazar objetivos y metas que puedan contribuir al mejoramiento de todos los procesos que se aplican a las actividades de la entidad, de manera especial se pondrá énfasis en mejorar los tiempos en el proceso de concesión de microcréditos, que es un problema identificado al inicio de esta investigación. Para el desarrollo

de la propuesta se utilizará como línea base, la estructura del proceso administrativo que conforman cuatro fases que son, planificación, organización, dirección y control.

5.3. Objetivo de la propuesta

Elaborar un modelo de gestión financiera que permita mejorar la eficiencia en los procesos de concesión de microcréditos, para aumentar la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito “OSCUS” Ltda., agencia Baños.

5.4. Diseño del Modelo Financiero

Para la elaboración de la presente propuesta se abordan temas de suma importancia como:

- Diagnóstico de situación inicial de la institución
- Análisis financiero
- Ratios financieros
- Pronósticos financieros
- Estrategias, Políticas, Objetivos y Metas.

5.4.1. Diagnóstico de situación inicial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., agencia Baños

5.4.1.1. Estudio de la organización

Para el estudio de la organización se empezará por detallar aspectos generales de la institución desde sus inicios hasta la actualidad, su evolución a través de los años y el posicionamiento en el mercado.

5.4.1.2. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda. nace con su propia naturaleza dentro del sistema financiero ya sea para ayudar a nivel local o también extendiendo su cobertura a otras ciudades y generar una ayuda financiera a sus socios.

En fin, se conoce que este tipo de entidades realizan intermediación financiera con el público en general, por tanto, están expuestas a una serie de riesgos, lo que determina la necesidad de identificar, medir, controlar y monitorear los mismos, en función de la naturaleza y complejidad de sus operaciones; demostrando que es necesario que estas empresas cuenten con una adecuada

disciplina monetaria en concordancia con los principios de prudencia y solvencia financiera a fin de ser viables y sostenibles, que facilite el desarrollo de la supervisión por riesgos, tomando en consideración el mercado actual en que esas entidades desenvuelven sus actividades y la dinámica del sistema financiero ecuatoriano, en todo lo cual se tendrá presente los principios del cooperativismo.

5.4.1.3. *Fundación*

El 27 de marzo de 1962, unos 25 pioneros se agrupan para inscribirse como la Cooperativa Centro Obrero de Instrucción, dicha cooperativa queda legalmente registrada el 29 de mayo de 1963. Esta organización es socia fundadora de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOAC del Banco de Cooperativas y Coopseguros del Ecuador Ltda., bajo el amparo de las damas de la obra Centro Obrero, en 1975 cambia su nombre a Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus”, que una década después queda sujeta a la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos.

5.4.1.4. *Situación Actual*

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda., tiene ocho sucursales ubicadas en Latacunga, Baños, Patate, Pelileo, Píllaro, Ambato Sur, Mall de los Andes, Riobamba. La Cooperativa atiende microempresarios urbanos y rurales, además socios en general que requieren microcrédito, crédito de consumo y vivienda.

Por varias razones se ve al sector Cooperativista como una oportunidad para mejorar sus ingresos a través de la implementación y mejoramiento de nuevos negocios inmersos en el desarrollo de las MIPYMES, pero también para acceder a servicios que las entidades bancarias no ofrecen por las capacidades económicas de cierto grupo de la economía popular.

5.4.1.5. *Información General de la empresa*

A continuación, se presenta la información detallada de la empresa:

Tabla 1-5: Información General de la empresa

Razón Social:	Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda.
RUC:	1890001323001
Dirección:	Oriente entre Eloy Alfaro y Thomas Halflants
Ciudad:	Baños
Provincia:	Tungurahua

Sitio Web:	www.oscus.coop
Correo Electrónico:	info@oscus.coop
Teléfono:	2740236
Fax:	2740356

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

5.4.1.6. Misión, Visión y Política Integrada

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Oscus” Ltda., tiene definida su misión, visión y política integrada, debido a que por sus años de trayectoria se ha convertido en una de las Cooperativas más antiguas y mejor puntuadas del sector financiero dentro del segmento 1 de las instituciones de la economía popular y solidaria.

- **Misión**

Somos una Cooperativa sólida que apoya al progreso de nuestros Socios, Clientes y la comunidad, ofreciendo productos financieros y servicios eficientes e innovadores.

- **Visión**

Ser una Cooperativa de excelencia que crece con responsabilidad social.

- **Política Integrada**

Asumimos el compromiso de ofrecer productos financieros y servicios dirigidos a nuestros Socios y Clientes, así como el cumplimiento de los requisitos aplicables, sustentados en la cultura organizacional, el mejoramiento continuo, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información; con un equipo humano calificado y permanente innovación organizacional. (Cooperativa Oscus, 2020).

5.4.1.7. Valores y principios

- **Valores**

La Cooperativa se basará en los valores universales de:

- ✓ Ayuda mutua: Logro de metas comunes.
- ✓ Responsabilidad: Calidad y eficiencia en la gestión corporativa.
- ✓ Democracia: Gobierno Participativo.
- ✓ Igualdad: Mismos derechos y obligaciones.
- ✓ Equidad: Reconocimiento del esfuerzo de manera justa y equilibrada.
- ✓ Solidaridad: Compromisos con sus asociados y comunidad.

- **Principios**

La Cooperativa se basará en los principios universales enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de:

- ✓ Adhesión abierta y voluntaria.
- ✓ Control democrático de los socios.
- ✓ Autonomía e independencia.
- ✓ Educación, capacitación e información.
- ✓ Cooperación entre cooperativas.
- ✓ Compromiso con la comunidad.

5.4.1.8. Logotipo



Ilustración 1-5: Logotipo de la Cooperativa

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

5.4.1.9. Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda.

Para el análisis de la parte administrativa se indica que OSCUS Ltda., tiene una gran trayectoria en el mercado y su cobertura ha alcanzado grandes niveles como se lo detallará posteriormente.

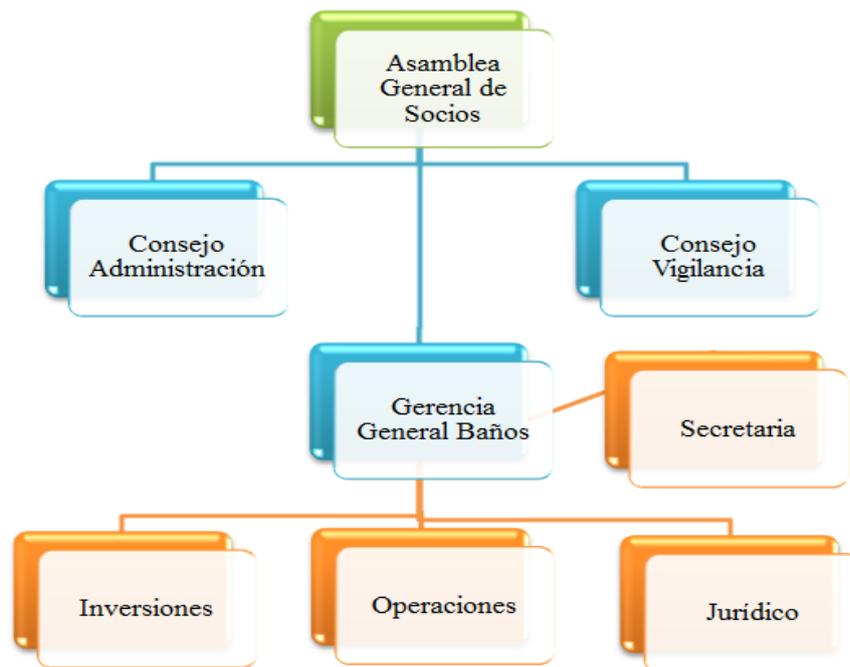


Ilustración 2-5: Organigrama estructural

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Consejo de Administración OSCUS Ltda.:

- ✓ Dra. Thanya Chimbo Presidente
- ✓ Lcdo. Genaro Cepeda Vicepresidente
- ✓ Lcda. Margarita Bustos Secretario
- ✓ Ing. Edwin Chamba Vocal
- ✓ Ing. Gonzalo Vargas Vocal
- ✓ Ing. Yajaira Villarroel Vocal
- ✓ Ing. Freddy Morales Vocal
- ✓ Lcda. Nelly Sánchez Vocal

5.4.1.10. Cartera de productos

Los productos que ofrece OSCUS a nivel general y que a la vez forma parte de la cartera de la Cooperativa como tal se dan a conocer a continuación:

- ✓ Cuentas de ahorro-socio cliente, menores de edad
- ✓ Depósitos a plazo
- ✓ Transacciones básicas – servicios sin costo
- ✓ Servicios financieros sujetos a tarifa máxima
- ✓ Tarjetas de débito

- ✓ Transferencias
- ✓ Enviadas SPI a través del internet
- ✓ Enviadas SPI solicitadas en oficina
- ✓ Recibidas SPI
- ✓ Transferencias recibidas desde el exterior:

Desde España transferencia segura B.C.E. a través de bancos corresponsales

- ✓ Cajeros automáticos
- ✓ Referencias bancarias
- ✓ Corte de estado de cuenta
- ✓ Servicios financieros tarifados diferenciados

Créditos y débitos autorizados (pagos a terceros): servicios básicos, televisión pagada, colegiaturas, convenios de débito y crédito.

- ✓ Cuentas de ahorro a la vista socios/clientes y menores de edad
- ✓ Tarjeta de débito

Cada uno de estos productos y servicios tienen su costo y otros no, dependiendo de las normas que determina la Superintendencia de Bancos y Seguros.

5.4.1.11. *Diagnóstico Situacional o análisis FODA*

Para desarrollar un correcto análisis de situación inicial de la cooperativa es necesario tener un punto de partida en el cual se puedan analizar los factores internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de las actividades que se realizan en la institución, para analizar estos factores, se hace uso de la herramienta de la matriz FODA, mediante el uso de esta herramienta se estudian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Antes de presentar la matriz FODA, se va a realizar un análisis de los componentes interno y externo, teniendo así, los factores internos serán las fortalezas y debilidades; y los factores externos serán las oportunidades y amenazas.

5.5. Análisis Externo

Para realizar el análisis externo de la cooperativa se deben considerar factores que inciden en el macro ambiente, estos factores no influyen directamente en la organización debido a que generalmente los factores externos crean repercusión a largo plazo, estos factores son: Factor Económico, Factor Político y legal; y Factor Social.

5.5.1. Factor Económico

Dentro de los factores económicos que influyen en las instituciones financieras se encuentran los indicadores macroeconómicos que de una u otra manera repercuten en la economía del país en sus diferentes niveles, desde las altas esferas del gobierno hasta cada uno de los ciudadanos, estos indicadores son:

- ✓ Producto interno bruto (La cifra del PIB en el tercer trimestre de 2020 fue de 96 mil millones de dólares).
- ✓ PIB per cápita (Según el Banco Mundial, el PIB per cápita a finales de 2019 se situó en \$6.183,80 dólares).
- ✓ Inflación o deflación (Inflación anual cierra en -0,93% en diciembre de 2020 según datos del INEC).
- ✓ Presupuesto General del Estado (El PGE para el 2021 será de USD 32.000 millones de dólares según el Ministerio de Finanzas).
- ✓ Crecimiento Económico (El Banco Mundial estima que la economía del Ecuador crecerá un 3,5% en el 2021).
- ✓ Riesgo País (El Riesgo país del Ecuador, a febrero de 2021 se ubica en 1.263 puntos).
- ✓ Crisis Económica Mundial (La crisis económica mundial se debe principalmente a los efectos de la pandemia por COVID-19, lo que seguirá repercutiendo en la economía mundial durante los siguientes años).

5.5.2. Factor Político y Legal

Para analizar los factores políticos que influyen en una institución financiera como una cooperativa de ahorro y crédito, se deben tomar en consideración algunas variables que inciden de forma directa o indirecta en las decisiones que toma el consejo administrativo, estas variables son:

- ✓ Estabilidad Política (Durante el gobierno del Lcdo. Lenin Moreno, no ha existido una estabilidad política como sucedía en años anteriores, debido a que se produjo un paro nacional a finales de 2019 en rechazo a las medidas económicas, mal manejo de la pandemia, casos de corrupción, etc.).
- ✓ Tasa de interés (Según el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés efectiva se ubica en 9,33% hasta febrero de 2021).
- ✓ Reformas a la ley (Existen ciertos factores legales que por un lado contribuyen a evitar la fuga de capitales y otros factores que afectan a los emprendedores, como la reforma a la ley para el pago del 2% de los ingresos brutos sin considerar los gastos).

5.5.3. Factor Social

Dentro de los factores sociales se analizan las variables que intervienen en el normal desenvolvimiento de la sociedad en ámbitos económicos, estos pueden ser:

- ✓ Remuneración Básica Unificada (Para el 2021 se mantiene en \$400,00 dólares, este indicador es muy importante debido a que demuestra el poder adquisitivo que tiene la sociedad).
- ✓ Canasta Básica (Según datos del INEC, el costo de la canasta familiar básica, a febrero de 2021 se ubica en \$ 712,11 dólares).
- ✓ Desempleo (Según datos del FMI y mediante la fórmula del Ministerio de Trabajo, se estima que la tasa de desempleo para el 2021 se estima en un 6,6%).
- ✓ Actividad Comercial (La principal actividad comercial de la ciudad de Baños es el turismo, de ahí provienen las principales fuentes de ingreso de sus habitantes).

Tabla 2-5: Factores Clave del Macro Entorno

FACTORES ECONÓMICOS				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
PIB	Conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo	El PIB paso de 108 mil millones en 2019 a 96 mil millones en 2020	El PIB cayó en un 8,9 % debido a los efectos de la pandemia	AMENAZA
PIB per cápita	Resulta de dividir el PIB de un territorio entre su número de habitantes	El PIB per cápita pasó de \$6.384 a \$6.183,80 dólares	Hubo una reducción respecto al PIB per cápita del año anterior	AMENAZA
Inflación	Desequilibrio existente entre la producción y la demanda	Inflación anual cierra en -0,93% en diciembre de 2020	Se puede observar un decrecimiento de la inflación	OPORTUNIDAD
Presupuesto General del Estado	Se refiere a la asignación de recursos económicos para el sector público	El PGE para el 2021 será de USD 32.000 millones de dólares	El PGE 2020 fue de 35.500 millones, hubo una reducción de 3.500 millones	AMENAZA
Crecimiento Económico	Es la capacidad de incremento del PIB de un territorio	En el año 2020 no hubo	La economía del Ecuador crecerá	OPORTUNIDAD

		crecimiento económico	un 3,5% en el 2021	
Riesgo País	Mide la probabilidad de pago de la deuda externa	El Riesgo país se ubica en 1.263 puntos	El Riesgo país subió 172 puntos en menos de una semana	AMENAZA
FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
Estabilidad Política	Se refiere a la manera de gobernar a un país	Inestabilidad por rechazo a medidas económicas	Escenario poco atractivo para la inversión extranjera	AMENAZA
Tasa de Interés	Tasas fijadas por el Banco Central	9,33% Tasa efectiva	Concesión de microcréditos	OPORTUNIDAD
Reformas a la ley	Cambios en los códigos de la ley	ISD, IR, 2% a microempresarios	Cierre de Microempresas	AMENAZA
FACTORES SOCIALES				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
RBU	Remuneración que percibe un trabajador	Se mantiene en \$400,00	No hubo incremento para este año	AMENAZA
Canasta Familiar Básica	Conjunto de bienes imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas de una familia	Se ubica en \$712,11 dólares	El costo de la canasta es más alto que la RBU	AMENAZA
Actividad Comercial	Actividad a la que se dedica un habitante	Actividad principal es el turismo	El turismo genera altos ingresos en la ciudad de Baños	OPORTUNIDAD

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

5.6. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno de la cooperativa se tomarán en cuenta las variables que afectan en las fortalezas y debilidades de la organización, una vez realizado este análisis se procederá a realizar la construcción de la matriz FODA ubicando los factores más relevantes de este análisis. La determinación de fortalezas y debilidades provienen principalmente de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la institución y las encuestas aplicadas a socios y clientes de la cooperativa, otro aspecto muy importante fue la observación directa durante el periodo de prácticas pre profesionales.

Tabla 3-5: Factores Clave del Micro Entorno

ANÁLISIS INTERNO				
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNDAMENTO	IMPACTO	IDENTIFICACIÓN
Modelo de Gestión Financiera	Conjunto de pasos para llevar a cabo una gestión eficaz	Entrevista a colaboradores de la institución	Los colaboradores tienen conocimientos del modelo de gestión	FORTALEZA
Presupuestos y pronósticos	Conjunto de gastos e ingresos previstos o proyectados	Entrevista a colaboradores de la institución	Los colaboradores no manejan los presupuestos	DEBILIDAD
Créditos oportunos	Tiempo óptimo en la concesión de un crédito	Entrevista a colaboradores y socios de la cooperativa	El tiempo no es óptimo	DEBILIDAD
Indicadores Financieros	Instrumentos utilizados para mostrar las relaciones entre las cuentas de los estados financieros	Entrevista a colaboradores de la institución	La cooperativa maneja indicadores constantemente	FORTALEZA
Estados Financieros	Son documentos que contienen información financiera de una entidad	Entrevista a colaboradores de la institución	Los estados financieros son revisados periódicamente	FORTALEZA
Ubicación Estratégica	Lugar en donde se encuentra ubicada la cooperativa	Observación	La cooperativa tiene una buena ubicación	FORTALEZA
Cartera Vencida	Créditos otorgados a socios que mantienen saldos pendientes	Observación	La cooperativa tiene un índice considerable de cartera vencida	DEBILIDAD

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

5.7. Matriz FODA

Mediante la matriz FODA se puede identificar los puntos críticos que requieren atención, por ejemplo, las debilidades y amenazas, además se puede identificar los puntos fuertes que se pueden

potencializar estos son, las fortalezas y oportunidades, una vez construida la Matriz FODA se pueden tomar acciones que permitan mejorar de manera integral la entidad.

Para la construcción de la matriz FODA se toman en cuenta los análisis externo e interno que se realizaron anteriormente, a partir de ahí se pueden tomar los puntos más relevantes dentro de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 4-5: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento por parte de los colaboradores acerca de los modelos de Gestión Financiera	Personal no autorizado para realizar presupuestos y pronósticos financieros
Buenos indicadores de liquidez y rentabilidad	Retraso en la concesión de microcréditos
Revisión periódica de los estados financieros	Mediana recuperación de cartera vencida
Ubicación Estratégica	Modelo de gestión desactualizado
Fidelidad de socios y clientes	Uso incorrecto de estrategias
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Turismo como actividad principal en Baños	Presencia cercana de competidores
Apoyo a nuevos emprendimientos	Recesión económica por confinamiento
Tendencias a utilizar nuevos mecanismos financieros	Cierre de microempresas
Tasas de Interés reguladas por el BCE	Creación de nuevos impuestos
Actividad Comercial	Inestabilidad Política
	Rumores de feriado bancario

Fuente: Investigación de campo, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2021, 2023.

5.7.1. *Análisis financiero*

El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. El análisis financiero se realiza a través de la observación de los datos contables de la empresa principalmente estados financieros de un determinado período, ratios, índices y otros indicadores junto con información adicional principalmente relacionada con contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización.

Para la realización del análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda, se tomará como referencia los estados financieros de los años 2019 y 2020, con estos datos se procede a realizar el análisis vertical y horizontal.

5.7.1.1. Análisis Vertical

El análisis vertical es una técnica del análisis financiero que permite conocer el peso porcentual de cada partida de los estados financieros de una empresa en un período de tiempo determinado. También es llamado análisis estructural, de los estados financieros o porcentual de base cien. Su concepto es sencillo, se calculan porcentajes sobre valores totales. (Rus, 2020)

Para la elaboración del análisis vertical, se toman como referencia los estados financieros correspondientes al año 2020, estos estados son, el Balance General y el Estado de Resultados. Mediante este análisis se puede comparar cada una de las cifras que integran una cuenta en específico, estas son, las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

A continuación, se muestran las tablas del análisis vertical de las cuentas de los estados financieros de Balance General y Estado de Resultados.

5.7.1.2. Análisis Vertical del Balance General 2020

Tabla 5-5: Análisis Vertical del Balance General 2020

CÓD	CUENTA	2020	PORCENTAJE
1.1	Fondos Disponibles	\$ 64.735.848,97	13,54%
1.2	Operaciones Interbancarias	\$ -	0,00%
1.3	Inversiones	\$ 89.392.768,42	18,70%
1.4	Cartera de Créditos	\$ 282.941.337,41	59,18%
1.5	Deudoras por Aceptaciones	\$ -	0,00%
1.6	Cuentas por Cobrar	\$ 18.654.949,05	3,90%
1.7	Bienes Realizables Adj, Pago Arr, Merc.	\$ 787.613,74	0,16%
1.8	Propiedades y Equipo	\$ 7.423.350,12	1,55%
1.9	Otros Activos	\$ 14.196.406,70	2,97%
	1 TOTAL ACTIVOS	\$ 478.132.274,38	100,00%
4	Gastos	\$ 44.409.473,74	8,50%
	TOTAL, GENERAL ACTIVOS Y GASTOS	\$ 522.541.748,12	100,00%
6	Cuentas Contingentes	\$ -	0,00%
7	Cuentas de Orden	\$ 879.254.428,25	211,16%
	2 PASIVO		
2.1	Obligaciones con el público	\$ 384.532.415,01	92,35%
2.2	Operaciones Interbancarias	\$ -	0,00%
2.3	Obligaciones Inmediatas	\$ -	0,00%
2.4	Aceptaciones en Circulación	\$ -	0,00%
2.5	Cuentas por Pagar	\$ 12.046.820,02	2,89%

2.6	Obligaciones Financieras	\$ 19.620.613,53	4,71%
2.7	Valores en Circulación	\$ -	0,00%
2.9	Otros Pasivos	\$ 199.731,22	0,05%
	2 TOTAL PASIVO	\$ 416.399.579,78	100,00%
3.1	Capital Social	\$ 12.695.177,42	21,77%
3.3	Reservas	\$ 43.868.120,51	75,24%
3.4	Otros Aportes Patrimoniales	\$ -	0,00%
3.5	Superávit por Valuaciones	\$ 1.738.425,70	2,98%
3.6	Resultados	\$ -	0,00%
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 58.301.723,63	100,00%
5	Ingresos	\$ 47.840.444,74	9,16%
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRI, E INGRESOS	\$ 522.541.748,15	100,00%
7.1	Cuentas de orden deudoras	\$ 174.426.959,77	100,00%
7.4	Cuentas de orden acreedoras	\$ 704.827.468,48	100,00%

Fuente: Balance General 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Una vez realizado el análisis vertical, se procede a presentar los resultados de una forma gráfica para su respectiva interpretación, como se muestra en el siguiente gráfico:

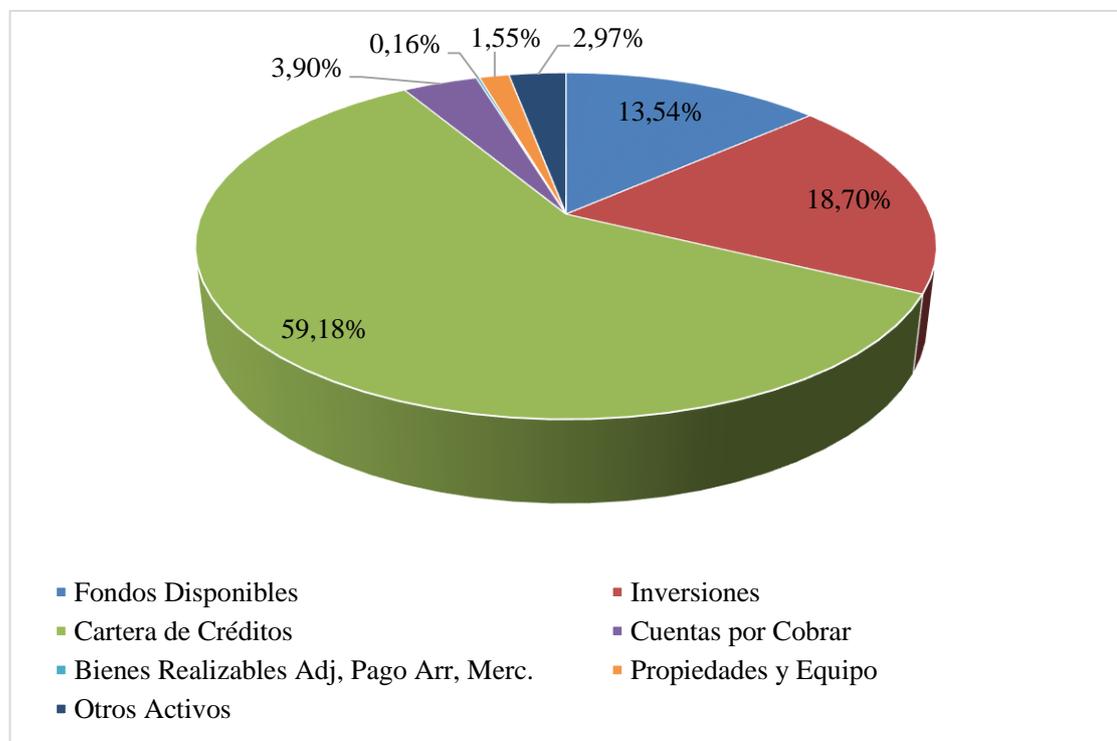


Ilustración 3-5: Análisis Cuentas de Activo

Fuente: Balance General 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Interpretación:

De acuerdo a las cuentas de activo del Balance General del año 2020, se puede apreciar que la mayor concentración del activo se encuentra en la cuenta de Cartera de Créditos con un 59,18%, esto representa más de la mitad del total de activos de la entidad, otra cuenta muy importante del activo es la cuenta de inversiones que representa un 18,70% y un 13,54% está ubicado en la cuenta de fondos disponibles. Estos datos nos demuestran que la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., es una institución financiera muy sólida y que puede mantenerse en el mercado cumpliendo con sus socios y clientes.

Otras cuentas que están en el Activo y que no representan ni siquiera el 10% del total de los activos son: las cuentas por cobrar, que representan el 3,90%, las propiedades y equipo con un 1,55%, los bienes realizables que representan el 0,16% y otros activos que significan el 2,97%. A continuación, se procede a presentar el análisis de las cuentas de Pasivo, de una forma gráfica para su respectiva interpretación:

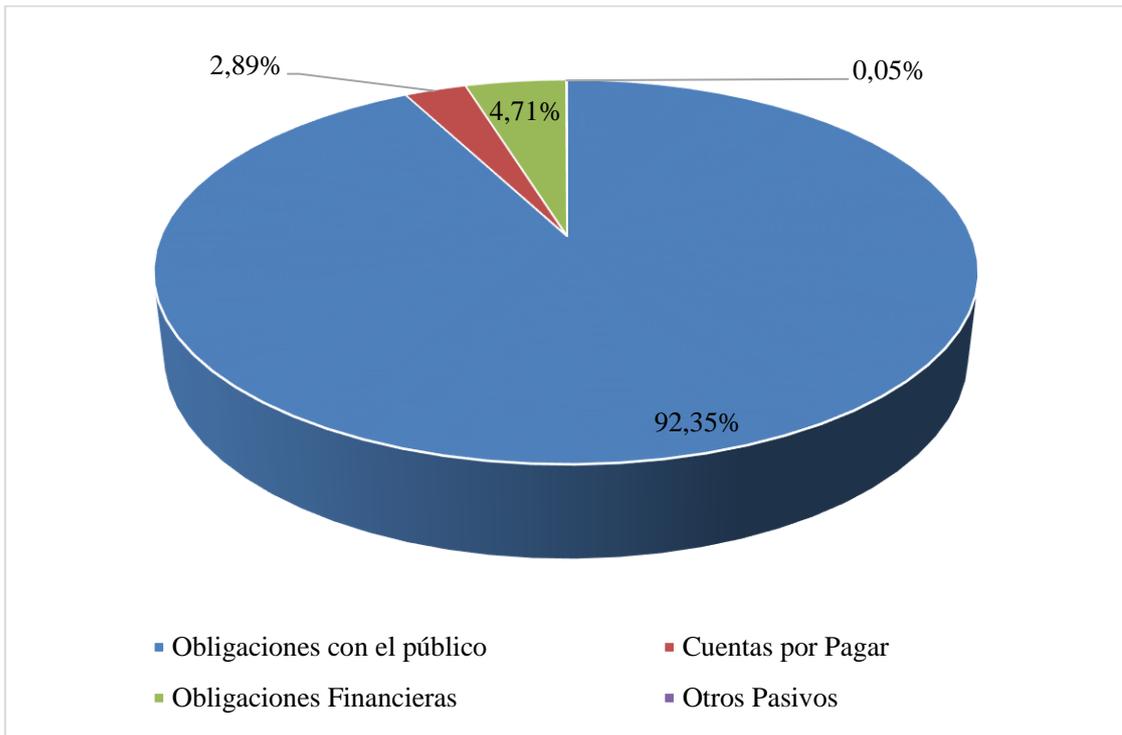


Ilustración 4-5: Análisis Cuentas de Pasivo

Fuente: Balance General 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Interpretación:

De acuerdo al análisis efectuado a las cuentas del pasivo, se puede apreciar que el mayor porcentaje se concentra en la cuenta de Obligaciones con el público, que representa el 92,35%,

esto demuestra la confianza que mantienen los socios con la cooperativa, otra de las cuentas analizadas es la de obligaciones financieras que tiene un porcentaje de 4,71%, el 2,89% corresponde a las cuentas por pagar y el 0,05% pertenece a la cuenta otros pasivos.

A continuación, se procede a presentar el análisis de las cuentas de Patrimonio, de una forma gráfica para su respectiva interpretación:

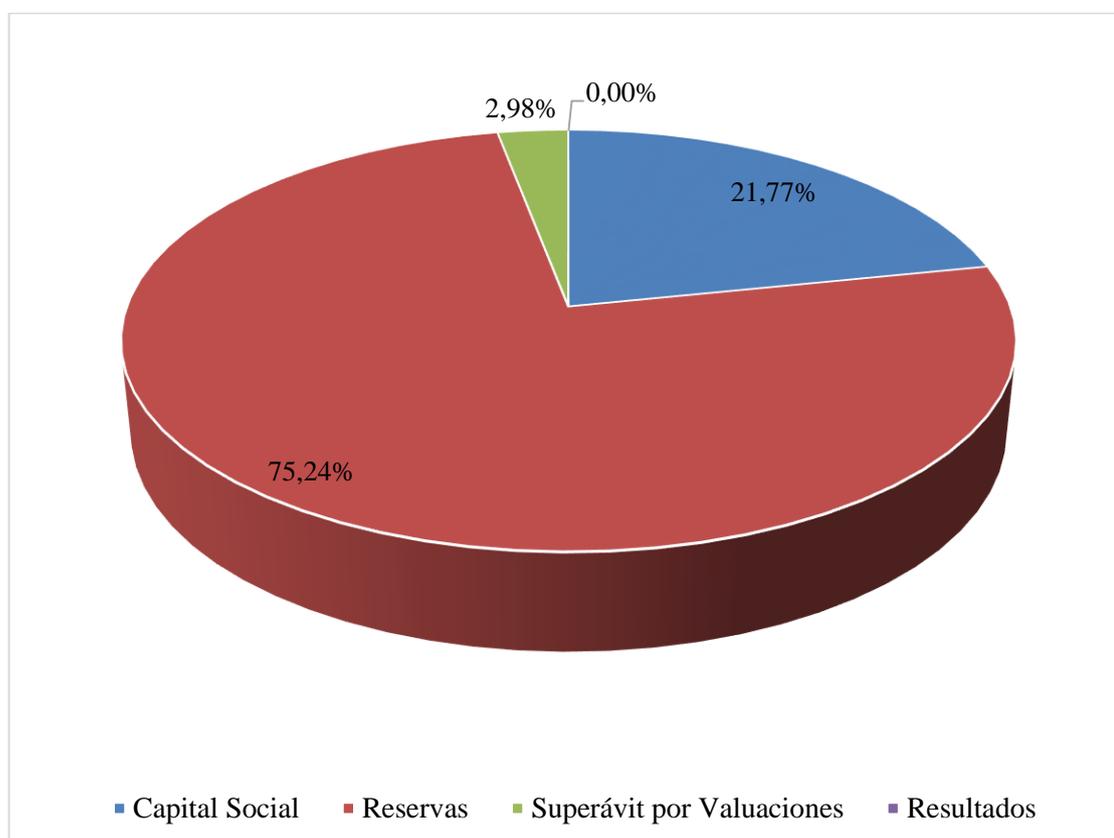


Ilustración 5-5: Análisis Cuentas de Patrimonio

Fuente: Balance General 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Interpretación:

De acuerdo al análisis efectuado a las cuentas de patrimonio, se puede observar que la mayor concentración de porcentaje se encuentra en la cuenta de Reservas que representa el 75,24% del total del patrimonio, seguido por la cuenta de Capital social que significa el 21,77% de la cuenta del patrimonio, el 2,98% se concentra en la cuenta de Superávit por Valuaciones y otras cuentas como Otros Aportes Patrimoniales y Resultados reflejan un 0,00% del total del Patrimonio.

5.7.1.3. Análisis Vertical del Estado de Resultados 2020

Otro de los documentos más importantes dentro de los estados financieros de una institución es el Estado de Resultados, es por ello que se procede a realizar el análisis vertical tomando en cuenta el Estado de Resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., del periodo 2020, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 6-5: Análisis Vertical del Estado de Resultados 2020

CÓD	DESCRIPCIÓN	2020	PORCENTAJE
	INGRESOS FINANCIEROS	\$ 46.993.179,06	100,00%
5.1	Intereses y Descuentos Ganados	\$ 46.551.000,11	99,06%
5.2	Comisiones Ganadas	\$ -	0,00%
5.3	Utilidades Financieras	\$ 101.858,94	0,22%
5.4	Ingresos por Servicios	\$ 340.320,01	0,72%
	EGRESOS FINANCIEROS	\$ 22.096.554,71	47,02%
4.1	Intereses Causados	\$ 21.514.167,15	45,78%
4.2	Comisiones Causadas	\$ 113.470,61	0,24%
4.3	Pérdidas Financieras	\$ 468.916,95	1,00%
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	\$ 24.896.624,35	52,98%
	Otros Ingresos y Gastos Operacionales	\$ 14.167.314,14	30,15%
	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 229.057,47	0,49%
5.5	Otros Ingresos Operacionales	\$ 229.057,47	0,49%
	EGRESOS OPERACIONALES	\$ 14.396.371,61	30,64%
45- 4505- 4506	Gastos de Operación	\$ 14.396.371,61	30,64%
4.6	Otras Pérdidas Operacionales	\$ -	0,00%
	MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES	\$ 10.729.310,21	22,83%
	PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 5.889.181,35	12,53%
4.4	Provisiones	\$ 5.044.548,07	10,73%
4.5.05	Depreciaciones	\$ 780.576,27	1,66%
4.5.06	Amortizaciones	\$ 64.057,01	0,14%
	MARGEN OPERACIONAL NETO	\$ 4.840.128,86	10,30%
	INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 618.148,71	1,32%
5.6	Otros Ingresos	\$ 618.208,21	1,32%

47 + 4890	Otros Gastos y Pérdidas	\$ 59,50	0,00%
	Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ 5.458.277,57	11,62%
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 819.665,74	1,74%
	BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.638.611,83	9,87%
4.8.15	Impuesto a la Renta	\$ 1.207.640,83	2,57%
	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 3.430.971,00	7,30%

Fuente: Estado de Resultados 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Interpretación:

De acuerdo al análisis vertical efectuado a las diferentes cuentas del Estado de Resultados, se puede observar que, en el año 2020, la mayor parte de los ingresos que obtuvo la cooperativa corresponde a la cuenta de Intereses y Descuentos Ganados que representa el 99,06% del total de los ingresos con un total de \$ 46.551.000,11. Otros ingresos provienen de las cuentas de Utilidades financieras que significan el 0,22% y los ingresos por servicios con un 0,72%.

Dentro de los egresos financieros, se encuentran los intereses causados que representan el 45,78%, esto se debe al pago que realiza la cooperativa a sus inversionistas, otras cuentas de egresos que significan un porcentaje menor corresponden a las cuentas de comisiones causadas y pérdidas financieras con un 0,24% y 1,00% respectivamente.

El resultado del ejercicio para el año 2020 es de \$ 3.430.971,00 que representa el 7,30% de todos los ingresos que ha provocado la Cooperativa. Este dato es muy importante ya que demuestra que la entidad financiera se ha mantenido generando ingresos durante un año que ha sido muy difícil para el sector financiero, debido a que los efectos de la pandemia provocaron que muchos socios no puedan cumplir con sus obligaciones, por lo que la cooperativa tuvo que reprogramar las fechas de pago.

Otra de las razones por las cuales la cooperativa en el año 2020 no ha generado los ingresos como lo ha venido haciendo en años anteriores, se debe a que, durante la pandemia, los socios y clientes no realizaban depósitos en las cuentas de ahorros de manera periódica, sin embargo, la entidad pudo cumplir con sus obligaciones sin ningún problema, esto nos demuestra que la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., es una institución sólida en términos financieros.

5.7.1.2. Análisis Horizontal

El análisis horizontal calcula la variación absoluta y relativa que ha sufrido cada una de las partidas del balance o la cuenta de resultados en dos períodos de tiempo consecutivos. Por tanto, el análisis horizontal o dinámico se centra en averiguar qué ha sucedido con una partida contable en un período determinado. Normalmente se calcula entre dos ejercicios económicos y en el año natural. Hay que tener en cuenta que se utilizan valores absolutos y relativos para mostrar las variaciones (Rus Arias, 2020).

Tabla 7-5: Análisis Horizontal del Balance General 2019 - 2020

CÓD	CUENTA	2019	2020	V. ABSOLUTA	V. REL
1.1	Fondos Disponibles	\$ 62.126.727,03	\$ 64.735.848,97	\$ 2.609.121,94	4%
1.2	Operaciones Interbancarias	\$ -	\$ -	\$ -	0%
1.3	Inversiones	\$ 82.837.684,71	\$ 89.392.768,42	\$ 6.555.083,71	7%
1.4	Cartera de Créditos	\$ 269.154.227,21	\$ 282.941.337,41	\$ 13.787.110,20	5%
1.5	Deudoras por Aceptaciones	\$ -	\$ -	\$ -	0%
1.6	Cuentas por Cobrar	\$ 4.264.190,20	\$ 18.654.949,05	\$ 14.390.758,85	77%
1.7	Bienes Realizables Adj, Pago Arr, Merc.	\$ 693.056,01	\$ 787.613,74	\$ 94.557,73	12%
1.8	Propiedades y Equipo	\$ 7.378.150,10	\$ 7.423.350,12	\$ 45.200,02	1%
1.9	Otros Activos	\$ 13.795.185,44	\$ 14.196.406,70	\$ 401.221,26	3%
	1 TOTAL ACTIVOS	\$ 440.249.220,70	\$ 478.132.274,38	\$ 37.883.053,68	8%
4	Gastos	\$ 45.536.032,76	\$ 44.409.473,74	\$ -1.126.559,02	-3%
	TOTAL, GENERAL ACTIVOS Y GASTOS	\$ 485.785.253,46	\$ 522.541.748,12	\$ 36.756.494,66	7%
6	Cuentas Contingentes	\$ -	\$ -	\$ -	0%
7	Cuentas de Orden	\$ 805.739.069,88	\$ 879.254.428,25	\$ 73.515.358,37	0%
	2 PASIVO	\$ -	\$ -	\$ -	0%
2.1	Obligaciones con el público	\$ 354.830.595,97	\$ 384.532.415,01	\$ 29.701.819,04	8%
2.2	Operaciones Interbancarias	\$ -	\$ -	\$ -	0%
2.3	Obligaciones Inmediatas	\$ -	\$ -	\$ -	0%
2.4	Aceptaciones en Circulación	\$ -	\$ -	\$ -	0%
2.5	Cuentas por Pagar	\$ 12.430.529,50	\$ 12.046.820,02	\$ -383.709,48	-3%
2.6	Obligaciones Financieras	\$ 15.989.014,07	\$ 19.620.613,53	\$ 3.631.599,46	19%

2.7	Valores en Circulación	\$ -	\$ -	\$ -	0%
2.9	Otros Pasivos	\$ 474.369,83	\$ 199.731,22	\$ -274.638,61	-138%
	2 TOTAL PASIVO	\$ 383.724.509,37	\$ 416.399.579,78	\$ 32.675.070,41	8%
3.1	Capital Social	\$ 12.418.098,56	\$ 12.695.177,42	\$ 277.078,86	2%
3.3	Reservas	\$ 36.337.468,82	\$ 43.868.120,51	\$ 7.530.651,69	17%
3.4	Otros Aportes Patrimoniales	\$ -	\$ -	\$ -	0%
3.5	Superávit por Valuaciones	\$ 1.705.546,27	\$ 1.738.425,70	\$ 32.879,43	2%
3.6	Resultados	\$ -	\$ -	\$ -	0%
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 50.461.113,65	\$ 58.301.723,63	\$ 7.840.609,98	13%
5	Ingresos	\$ 51.599.630,44	\$ 47.840.444,74	\$ -3.759.185,70	-8%
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRIMONIO, E INGRESOS	\$ 485.785.253,46	\$ 522.541.748,15	\$ 36.756.494,69	7%
7.1	Cuentas de orden deudoras	\$ 165.125.265,55	\$ 174.426.959,77	\$ 9.301.694,22	5%
7.4	Cuentas de orden acreedoras	\$ 640.613.804,33	\$ 704.827.468,48	\$ 64.213.664,15	9%

Fuente: Balance General 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Tabla 8-5: Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2019 - 2020

CÓD	DESCRIPCIÓN	2019	2020	V. ABSOLUTA	V. REL
	INGRESOS FINANCIEROS	\$ 50.086.184,84	\$ 46.993.179,06	\$ -3.093.005,78	-6%
5.1	Intereses y Descuentos Ganados	\$ 49.300.577,05	\$ 46.551.000,11	\$ -2.749.576,94	-6%
5.2	Comisiones Ganadas	\$ -	\$ -	\$ -	0%
5.3	Utilidades Financieras	\$ 375.151,77	\$ 101.858,94	\$ -273.292,83	-73%
5.4	Ingresos por Servicios	\$ 410.456,02	\$ 340.320,01	\$ -70.136,01	-17%
	EGRESOS FINANCIEROS	\$ 19.996.132,48	\$ 22.096.554,71	\$ 2.100.422,23	11%
4.1	Intereses Causados	\$ 19.501.416,08	\$ 21.514.167,15	\$ 2.012.751,07	10%
4.2	Comisiones Causadas	\$ 167.879,24	\$ 113.470,61	\$ -54.408,63	-32%
4.3	Pérdidas Financieras	\$ 326.837,16	\$ 468.916,95	\$ 142.079,79	43%
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	\$ 30.090.052,36	\$ 24.896.624,35	\$ -5.193.428,01	-17%
	Otros Ingresos y Gastos Operacionales	\$ 15.869.878,81	\$ 14.167.314,14	\$ -1.702.564,67	-11%
	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 313.584,73	\$ 229.057,47	\$ -84.527,26	-27%

5.5	Otros Ingresos Operacionales	\$ 313.584,73	\$ 229.057,47	\$ -84.527,26	-27%
	EGRESOS OPERACIONALES	\$ 16.145.489,07	\$ 14.396.371,61	\$ -1.749.117,46	-11%
45-4505-4506	Gastos de Operación	\$ 16.145.489,07	\$ 14.396.371,61	\$ -1.749.117,46	-11%
4.6	Otras Pérdidas Operacionales	\$ 37.974,47	\$ -	\$ -37.974,47	-100%
	MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES	\$ 14.220.173,55	\$ 10.729.310,21	\$ -3.490.863,34	-25%
	PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 5.865.576,48	\$ 5.889.181,35	\$ 23.604,87	0%
4.4	Provisiones	\$ 5.120.718,12	\$ 5.044.548,07	\$ -76.170,05	-1%
4.5.05	Depreciaciones	\$ 696.437,75	\$ 780.576,27	\$ 84.138,52	12%
4.5.06	Amortizaciones	\$ 48.420,61	\$ 64.057,01	\$ 15.636,40	32%
	MARGEN OPERACIONAL NETO	\$ 8.354.597,07	\$ 4.840.128,86	\$ -3.514.468,21	-42%
	INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.194.048,62	\$ 618.148,71	\$ -575.899,91	-48%
5.6	Otros Ingresos	\$ 1.199.860,87	\$ 618.208,21	\$ -581.652,66	-48%
47 + 4890	Otros Gastos y Pérdidas	\$ 5.812,25	\$ 59,50	\$ -5.752,75	-99%
	Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ 9.548.645,69	\$ 5.458.277,57	\$ -4.090.368,12	-43%
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.432.296,85	\$ 819.665,74	\$ -612.631,11	-43%
	BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 8.116.348,84	\$ 4.638.611,83	\$ -3.477.737,01	-43%
4.8.15	Impuesto a la Renta	\$ 2.052.751,16	\$ 1.207.640,83	\$ -845.110,33	-41%
	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 6.063.597,68	\$ 3.430.971,00	\$ -2.632.626,68	-43%

Fuente: Estado de Resultados 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda.2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2021.

5.7.1.3. Evaluación Financiera

Para el desarrollo de la evaluación financiera se toman en cuenta los datos que provienen del análisis vertical de las cuentas de los estados de Balance General y estado de Resultados, para determinar las variaciones que se han producido en cada una de las cuentas con respecto al periodo anterior.

De esta manera se presentan a continuación los análisis de las cuentas representadas en forma gráfica para su respectiva interpretación.

5.8. Balance General

5.8.1. Activos

De acuerdo al análisis horizontal se puede apreciar que la cuenta de activos tuvo una variación positiva con respecto al año 2019, su porcentaje de variación es del 7%, pasando de los 440,2 millones de dólares a 478,1 millones en el año 2020, esto quiere decir que su variación absoluta corresponde a más de 37,8 millones de dólares. Estos datos demuestran que la cooperativa mantiene una solidez financiera que le permite enfrentar las obligaciones pendientes, así como también cuenta con recursos para asignar a las diferentes agencias para la concesión de créditos y microcréditos.

A continuación, se presenta la representación gráfica de la evolución del activo en los años 2019 y 2020.

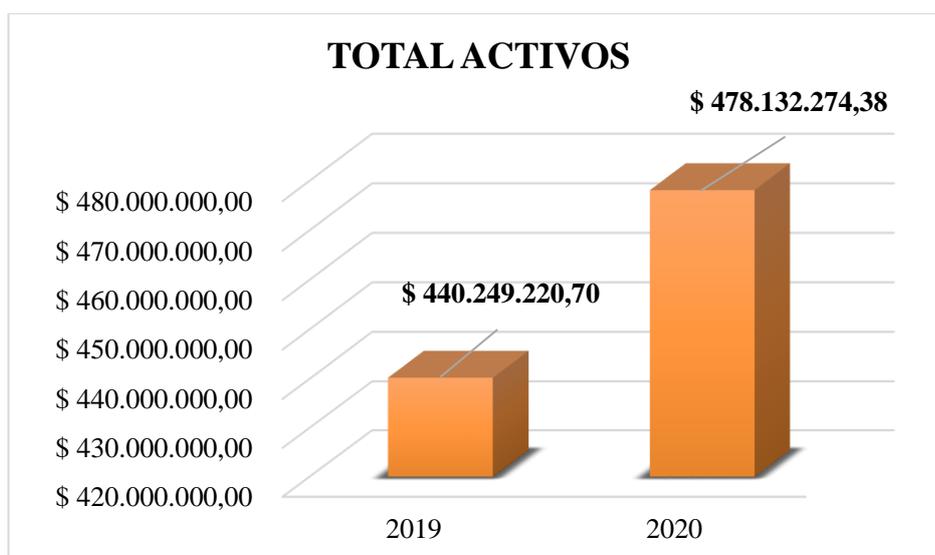


Ilustración 6-5: Evolución de los Activos

Fuente: Balance General 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Interpretación:

De acuerdo al análisis horizontal de las cuentas del activo se puede apreciar en la imagen la evolución positiva que ha tenido esta cuenta durante los periodos 2019 y 2020, dentro de los activos, la cuenta más importante es la de Cuentas por cobrar que pasó de 4 millones a 18 millones, esto demuestra una variación de 14 millones que representa un 77% de variación. Otras cuentas involucradas en el activo y que tuvieron variaciones positivas son los fondos disponibles con una

variación de 2 millones (4%), inversiones con una variación de 6 millones (7%), cartera de créditos con una variación de 13 millones (5%), bienes realizables con una variación de 94 mil dólares (12%), propiedades y equipo con una variación de 45 mil dólares (1%), y otros activos con una variación de 401 mil dólares (3%).

5.8.2. Pasivos

De acuerdo al análisis horizontal se puede apreciar que la principal cuenta que se movió en el pasivo y obtuvo una variación importante es la cuenta de obligaciones financieras, en términos generales la cuenta del pasivo tuvo un incremento del 8%, pasando de \$383,72 millones a un monto de \$416,39 millones de dólares, como se demuestra en el siguiente gráfico:

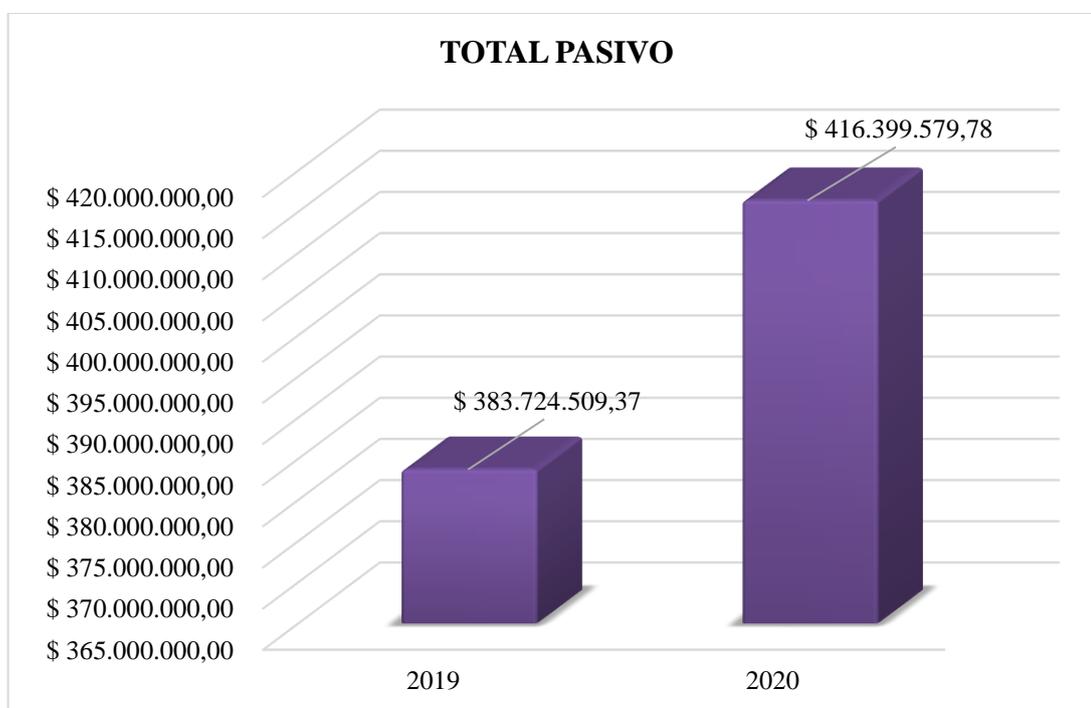


Ilustración 7-5: Evolución del Pasivo

Fuente: Balance General 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Interpretación:

Una vez realizado el análisis horizontal de las cuentas del pasivo, se puede observar que la cuenta principal que sufrió cambios sustanciales en las cifras, corresponde a la cuenta de obligaciones con el público, misma que pasó de \$ 354,83 millones a \$ 384,53 millones de dólares, teniendo una variación de \$ 29,7 millones que corresponde a un 8%.

Con respecto a las Cuentas por Pagar, tuvo una variación negativa puesto que pasó de \$12,43 millones a \$12,04 millones, teniendo una variación de -\$383 mil dólares que corresponde al -3%, y la cuenta de obligaciones financieras tuvo una variación del 19%.

5.8.3. Patrimonio

De acuerdo al análisis horizontal a las cuentas del patrimonio, se puede apreciar que esta cuenta tuvo una variación positiva pasando de \$50,46 millones de dólares en el año 2019, a \$58,30 millones en el año 2020, obteniendo una variación absoluta de \$7,84 millones de dólares, que corresponde a una variación relativa del 13%.

Las principales cuentas que tuvieron cambios importantes dentro del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., son, la cuenta de capital social, las reservas y el superávit por valuaciones. A continuación, se muestra el grafico que representa la evolución del patrimonio.

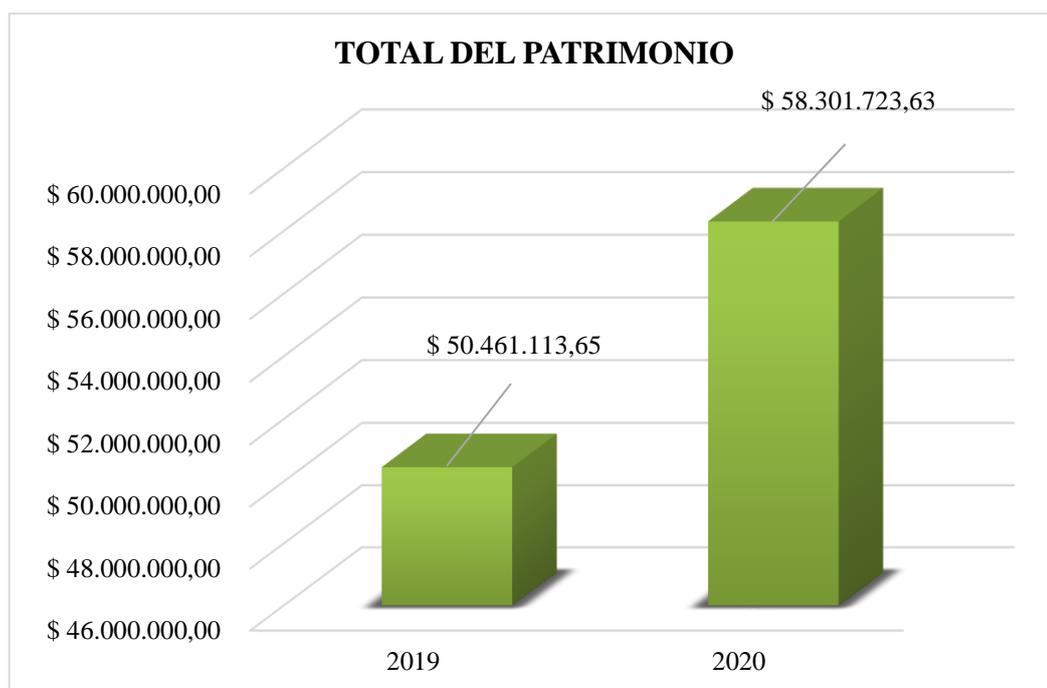


Ilustración 8-5: Evolución del Patrimonio

Fuente: Balance General 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Interpretación:

Una vez realizado el análisis horizontal de las cuentas del patrimonio, se pudo observar que la cuenta de capital social tuvo una variación del 2%, pasando de \$12,41 millones a \$12,69 millones de dólares, la cuenta de reservas tuvo una variación de \$7,53 millones que corresponde a un 17%

y la cuenta de superávit por valuaciones tuvo una variación positiva del 2% con una variación absoluta de \$32.879,43 dólares.

5.9. Estado de Resultados

5.9.1. Ingresos Financieros

Los ingresos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., según el análisis horizontal, en el año 2020 tuvo una variación negativa de \$-3,09, esto quiere decir que hubo una variación relativa de -6%, esto se debe principalmente a los efectos de la pandemia por COVID-19 que afectó al sector financiero, sin embargo, el resultado del ejercicio en el año 2020 tuvo saldo positivo, esto quiere decir que la institución financiera no incurrió en pérdidas sino que los ingresos fueron inferiores con respecto a los ingresos del año 2019.

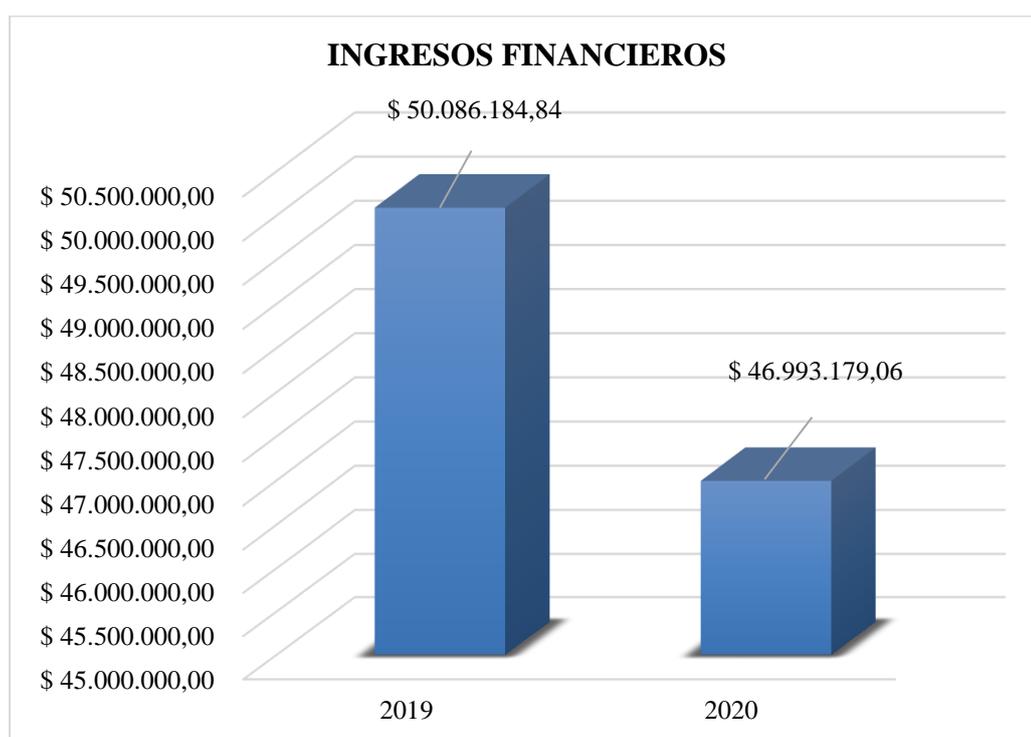


Ilustración 9-5: Evolución de los Ingresos

Fuente: Estado de Resultados 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

5.9.2. Egresos Financieros

Los egresos financieros de la cooperativa sufrieron un incremento en el año 2020 con respecto al año anterior, este incremento es de \$2,1 millones de dólares y representa una variación relativa

del 11%. Una de las razones por las cuales se ve reflejado este incremento se debe a que hubo un receso en los cobros de créditos y microcréditos por efectos de la pandemia y en cumplimiento a la Ley humanitaria que obligó a las instituciones financieras a reprogramar las fechas de pago de los socios y clientes que mantenían saldos pendientes con la cooperativa. Sin embargo, la institución cumplió con sus obligaciones durante la pandemia, como, por ejemplo, el pago de intereses a los inversionistas, los retiros de efectivo de los ahorristas, etc.

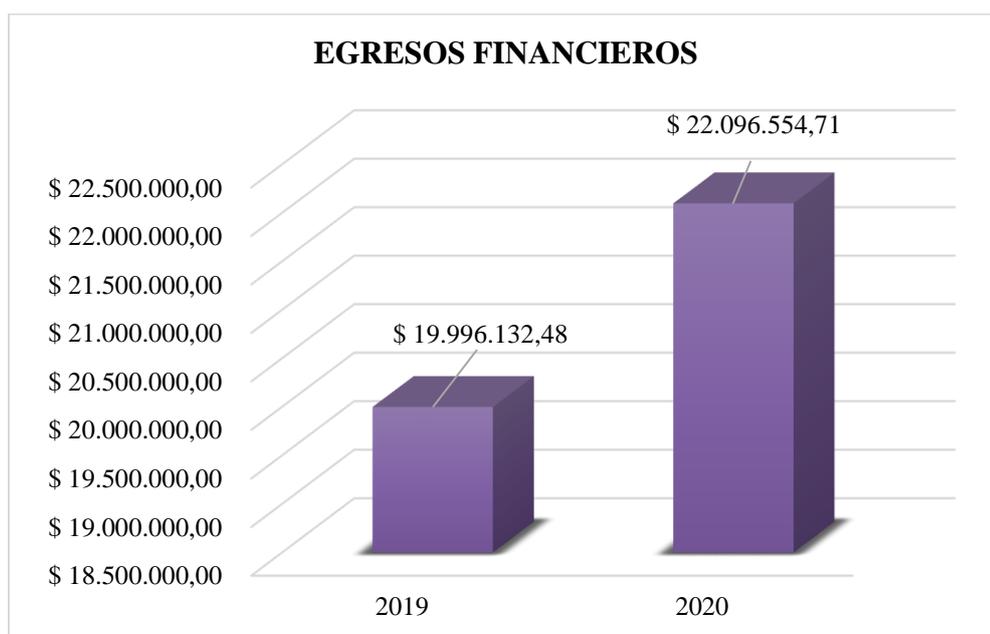


Ilustración 10-5: Evolución de los Egresos

Fuente: Estado de Resultados 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022

Realizado por: Barriga, M. 2023.

5.10. Resultado del Ejercicio

El resultado del ejercicio en el año 2020 fue inferior al resultado del año 2019, pasando de un saldo positivo de \$6,06 millones de dólares en el año 2019, a \$3,43 millones de dólares en el año 2020, teniendo una variación relativa de -43%, esto quiere decir que la variación absoluta fue de -\$2,63 millones de dólares. De acuerdo a este análisis, la cooperativa no incurrió en pérdidas, solamente tuvo utilidades inferiores a los años anteriores, este dato se debe tomar en cuenta al momento de realizar las proyecciones debido a que el efecto de la pandemia en el año 2020 se puede considerar como un caso aislado.

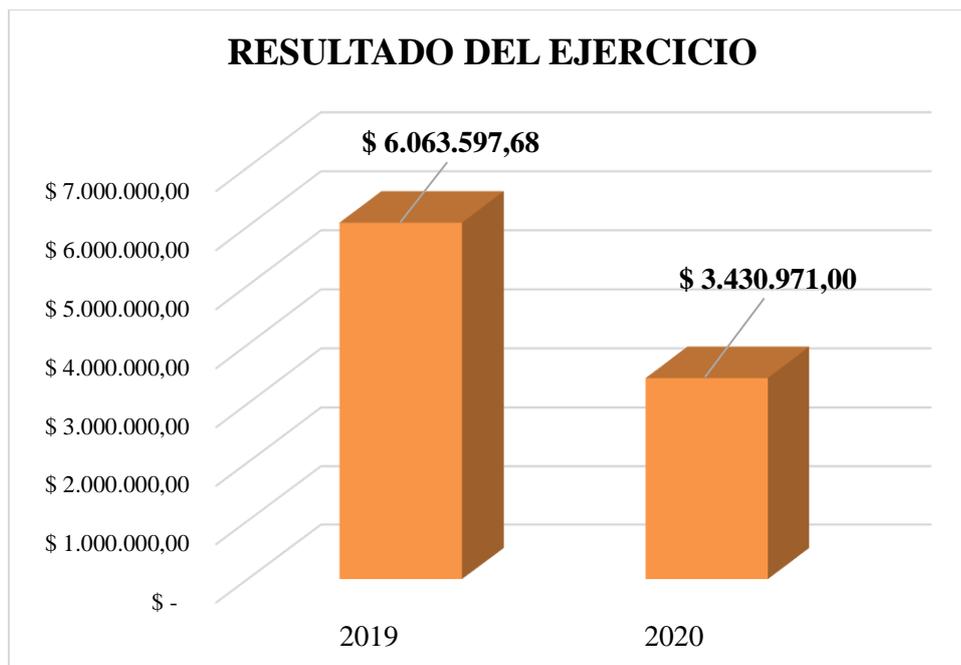


Ilustración 11-5: Evolución de los Resultados

Fuente: Estado de Resultados 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

5.10.1. Ratios financieros

Los ratios o razones financieras son muy importantes dentro del análisis financiero de la institución, debido a que nos muestra una cifra que refleja la relación que existe entre dos variables, este análisis permite identificar posibles problemas en la gestión y buscar soluciones adecuadas a tiempo.

A continuación, se presenta el análisis de los indicadores, los mismos que se dividen en cuatro grupos que son: indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento o apalancamiento, indicadores de gestión o actividad y finalmente los indicadores de rentabilidad.

5.10.1.1. Indicadores de liquidez

Para determinar la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., se utilizarán los siguientes indicadores: Liquidez general o razón corriente y la razón de capital de trabajo.

Liquidez general o razón corriente

Esta ratio indica la proporción de deudas que se pueden cubrir con los elementos del activo, para determinar la razón corriente de la cooperativa se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 9-5: Liquidez General

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO	
	2019	2020
LIQUIDEZ GENERAL		
Activo Corriente/ Pasivo Corriente	1,1473	1,1483

Fuente: Balance General 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Interpretación:

Esta razón financiera nos demuestra que no ha existido mucha variación con respecto al año anterior, según la fórmula de la liquidez corriente, nos indica que la cooperativa está en la capacidad de cumplir con todas sus obligaciones a corto plazo.

Capital de Trabajo

La razón del capital de trabajo es utilizada por las empresas para determinar la capacidad de cubrir sus obligaciones de forma inmediata. Para calcular el capital de trabajo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Tabla 10-5: Capital de Trabajo

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO	
	2019	2020
CAPITAL DE TRABAJO		
Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$56.524.711,33	\$61.732.694,60

Fuente: Balance General 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Interpretación:

Esta razón financiera demuestra que actualmente la Cooperativa cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones de manera inmediata, debido a que cuenta con un saldo a favor de \$ 61,73 millones de dólares después de haber aplicado la fórmula del capital de trabajo.

5.10.1.2. *Indicadores de endeudamiento o apalancamiento*

Este tipo de indicador demuestra el nivel de endeudamiento que tiene la entidad financiera con respecto a su patrimonio neto. Para determinar el nivel de endeudamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Tabla 11-5: Índice de Endeudamiento

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO	
	2019	2020
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO		
Pasivo / Patrimonio Neto	760%	714%

Fuente: Balance General 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Interpretación:

Normalmente en instituciones financieras como bancos y cooperativas, este indicador suele ser muy alto debido a la naturaleza de su actividad económica, en este caso no es la excepción puesto que el índice de endeudamiento en el periodo 2020 es de 714%.

5.10.1.3. Indicadores de gestión o actividad.

Uno de los principales indicadores de gestión es el indicador de eficiencia, el mismo que refleja la relación que existe entre los gastos de operación con respecto al total del activo promedio. Para calcular este índice se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Total Activo Promedio}}$$

Tabla 12-5: Índice de Eficiencia

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO	
	2019	2020
ÍNDICE DE EFICIENCIA		
Gastos de Operación / Total Activo Promedio	1,67%	1,54%
Gastos de Operación / Margen Financiero	67,97%	62,35%

Fuente: Balance General y Resultados 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Interpretación:

El indicador de eficiencia permite determinar los niveles aceptables de gastos operacionales con respecto a su margen neto. Según el análisis, en el primer indicador en el que se relacionan los gastos de operación con el total del activo promedio, arroja un resultado de 1,54% en el año 2020, este resultado se puede considerar aceptable para la cooperativa.

El segundo indicador, en el que se relacionan los gastos de operación con respecto al margen financiero, arroja un resultado de 62,35%, por lo que se considera un valor normal dentro de los parámetros.

5.10.1.4. *Indicadores de rentabilidad*

Los indicadores de rentabilidad permiten conocer el nivel de rendimiento de la cooperativa, para este análisis se van a utilizar dos tipos de indicadores que son: Rentabilidad sobre los Activos (ROA) y Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE), para lo cual, se utilizarán las siguientes fórmulas:

$$ROA = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activo Total}}$$

$$ROE = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Total}}$$

Tabla 13-5: Índice de Rentabilidad

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO	
	2019	2020
ÍNDICE DE RENTABILIDAD		
ROA (Rentabilidad sobre los activos)	1,38%	0,72%
ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)	12,02%	5,88%

Fuente: Balance General y Resultados 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Interpretación:

El indicador de rentabilidad sobre los activos ROA, arroja un resultado de 0,72% en el año 2020, por lo que se considera como un indicador aceptable, si su valor supera el 1% sería un indicador óptimo para la entidad.

El indicador de rentabilidad sobre el patrimonio ROE, en el periodo 2020 fue de 5,88%, según la teoría se considera que un ROE superior al 4% es un indicador óptimo, por lo tanto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., tiene una óptima rentabilidad sobre su patrimonio.

5.10.2. *Pronósticos Financieros*

Los pronósticos financieros son predicciones que permiten prever el comportamiento de la organización en una línea de tiempo a futuro, estos pronósticos se pueden realizar a corto, mediano o largo plazo de acuerdo a las necesidades que presenten en la actualidad, además se

pueden prever el comportamiento según ciertas variables como; el crecimiento económico, la crisis financiera, riesgo país, políticas financieras del gobierno central, etc.

Estas predicciones no siempre son efectivas, pero permite al consejo administrativo o gerencial, tomar decisiones sobre la marcha para mejorar el rendimiento y eficiencia de la organización, o a su vez, tener la capacidad de reaccionar rápidamente ante circunstancias desfavorables. Los pronósticos financieros permiten determinar las metas, objetivos y estrategias que necesita la institución para alcanzar los niveles proyectados.

Para la elaboración de los pronósticos financieros se tomarán en cuenta los datos históricos de la información financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., en los años 2019 y 2020, estos datos se denominarán “históricos” y servirán como línea base para aplicar la metodología de proyección.

Los métodos que se utilizarán son los siguientes: el método de proyección financiera mediante el uso de fórmulas de cálculo de mínimos cuadrados y el punto de equilibrio.

5.10.2.1. *Proyecciones*

Las proyecciones son muy importantes para conocer el comportamiento financiero de la cooperativa en el futuro, en este caso se proyectarán los datos históricos a mediano plazo, esto quiere decir que, aplicando la fórmula se obtendrán las cifras correspondientes a los años 2021, 2022 y 2023.

Para realizar las proyecciones es necesario contar con los estados financieros, la información más relevante que se tomará de los estados financieros serán los datos de colocación, captación y recuperación de cartera vencida, puesto que a estos segmentos se dirigirán las estrategias, políticas, objetivos y metas, partiendo de esta información se aplica el método de mínimos cuadrados, cuya fórmula es la siguiente:

$$Yc = bx + a \quad \text{Dónde:}$$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

Para proyectar las colocaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., se necesita saber la línea de tendencia que presenta esta cuenta, para lo cual tomamos los datos

históricos de la cartera de créditos de los periodos 2019 y 2020, con estos datos aplicamos la fórmula de los mínimos cuadrados.

Tabla 14-5: Datos Históricos de Colocaciones

PERIODO	CIFRAS
2019	\$ 269.154.227,21
2020	\$ 282.941.337,41

Fuente: Cartera de Créditos 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Tabla 15-5: Mínimos Cuadrados para Colocaciones

AÑO	x	y	x*y	x ²
2019	1	\$269.154.227,21	\$269.154.227,21	1
2020	2	\$282.941.337,41	\$565.882.674,82	4
	3	\$552.095.564,62	\$ 835.036.902,03	5
	$\sum x$	$\sum y$	$\sum xy$	$\sum x^2$

Fuente: Datos Históricos de Colocaciones 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Tabla 16-5: Datos Proyectados para Colocaciones

PERIODO	CIFRAS
2021	\$298.658.643,04
2022	\$314.513.819,77
2023	\$330.506.867,60

Fuente: Tabla 15 - 3

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

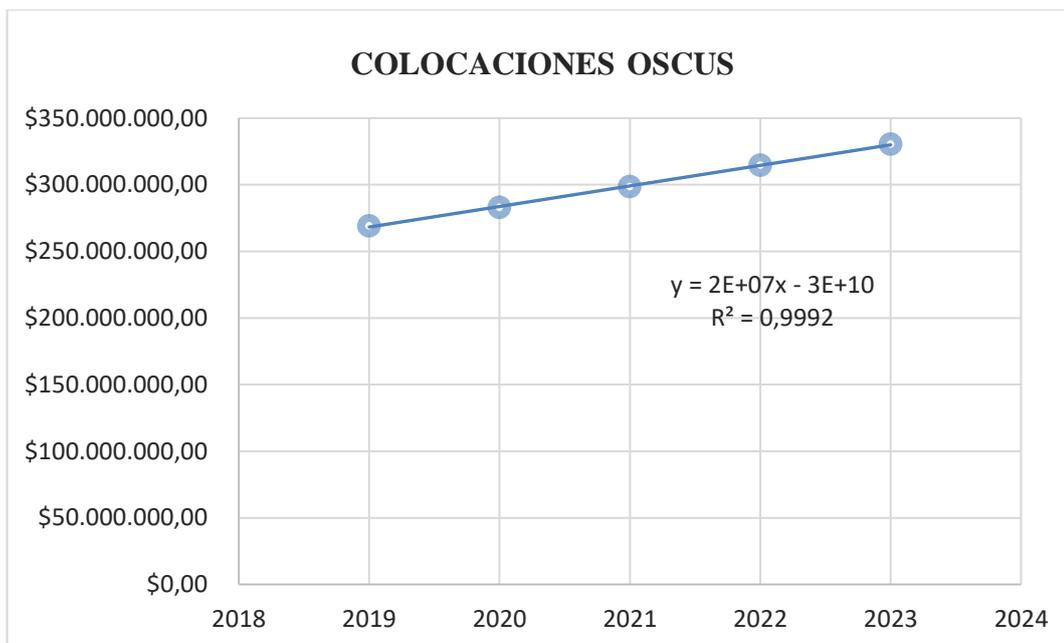


Ilustración 12-5: vAnálisis de Regresión para Colocaciones

Fuente: Tabla 14 – 3 y 16 – 3

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Interpretación: Según los datos proyectados, se estima que para el año 2023 la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., tenga en su cartera de créditos un valor superior a los \$330,5 millones de dólares, de acuerdo a este valor se fijarán las estrategias de colocación y las metas para los asesores de crédito.

Captaciones

Para realizar las proyecciones de las captaciones, se aplicará la misma metodología partiendo de la línea base que son los datos históricos de los periodos 2019 y 2020, las captaciones van de la mano con las colocaciones, esto quiere decir que en los periodos futuros si se pretende aumentar las colocaciones, se deben incrementar las captaciones. De acuerdo a los datos históricos se plantea la siguiente proyección.

Tabla 17-5: Datos Históricos de Captaciones

PERIODO	CIFRAS
2019	\$ 354.830.595,97
2020	\$ 384.532.415,01

Fuente: Captaciones 2019 y 2020 Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Tabla 18-5: Mínimos Cuadrados para Captaciones

AÑO	x	y	x*y	x ²
2019	1	\$354.830.595,97	\$354.830.595,97	1
2020	2	\$384.532.415,01	\$769.064.830,02	4
	3	\$739.363.010,98	\$1.123.895.425,99	5
	$\sum x$	$\sum y$	$\sum xy$	$\sum x^2$

Fuente: Tabla 17 – 3.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Tabla 19-5: Datos Proyectados para Captaciones

PERIODO	CIFRAS
2021	\$417.204.415,95
2022	\$454.331.689,75
2023	\$494.726.163,65

Fuente: Tabla 18 – 3.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

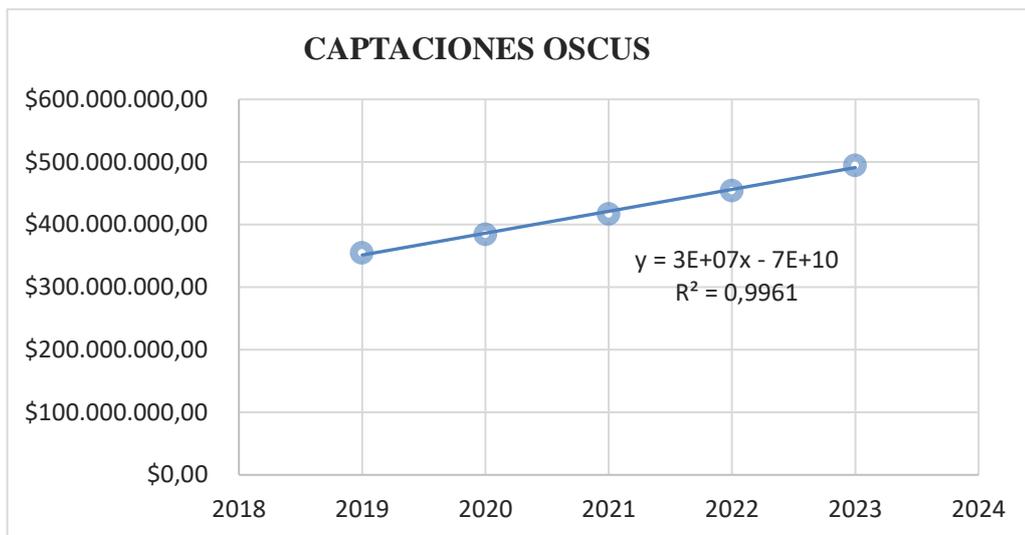


Ilustración 13-5: Análisis de Regresión para Captaciones

Fuente: Tabla 14 – 3 y 16 - 3

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Interpretación: Según el análisis de proyección efectuado, se estima que para el año 2023, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda., pueda captar capitales superiores a los \$494,72 millones de dólares, estas captaciones provendrán de los depósitos a plazo fijo, inversiones, ahorros programados, etc.

Recuperación de Cartera Vencida

Para efectuar las proyecciones de Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda., se recurre a la información publicada en el boletín financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS para obtener los datos históricos correspondientes a los periodos 2019 y 2020, es así que a continuación se presentan las cifras proyectadas hasta el año 2023.

Tabla 20-5: Datos Históricos de Cartera Vencida

PERIODO	CIFRAS
2019	\$3.180.675,38
2020	\$4.115.285,57

Fuente: Boletín Financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Tabla 21-5: Mínimos Cuadrados para Cartera Vencida

AÑO	x	y	x*y	x ²
2019	1	\$3.180.675,38	\$3.180.675,38	1
2020	2	\$4.115.285,57	\$8.230.571,14	4
	3	\$7.295.960,95	\$11.411.246,52	5
	$\sum x$	$\sum y$	$\sum xy$	$\sum x^2$

Fuente: Tabla 20 - 3

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023

Tabla 22-5: Datos Proyectados para Cartera Vencida

PERÍODO	CIFRAS
2021	\$4.806.741,86
2022	\$5.508.467,31
2023	\$6.195.542,09

Fuente: Tabla 21 - 3

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

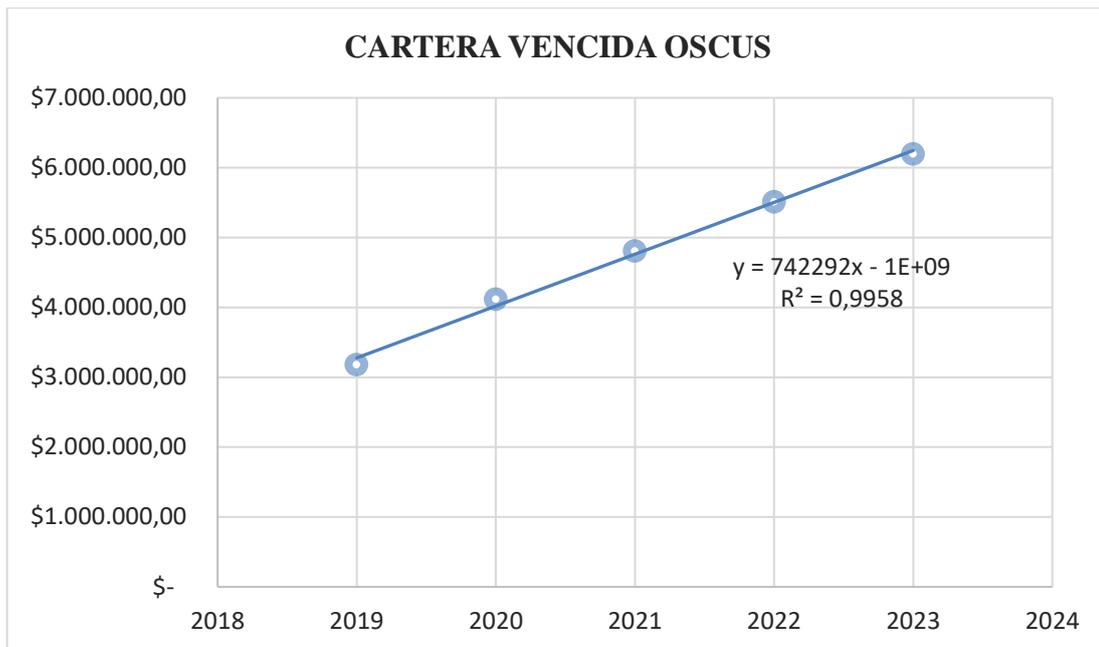


Ilustración 14-5: Análisis de Regresión para Cartera Vencida

Fuente: Tabla 20 – 3 y 22 - 3

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Interpretación: Una vez que se han realizado los cálculos correspondientes a las proyecciones de cartera vencida de la institución, se puede apreciar que existe un incremento de cartera vencida del periodo actual con respecto al anterior, debido a este incremento el coeficiente de correlación da como resultado un 0,995 positivo, esto es normal en las instituciones financieras debido a que cada vez que se incrementan las concesiones de créditos, aumentan también las cifras de recuperación de cartera vencida, esto quiere decir que es directamente proporcional. Es por este motivo que las estrategias irán encaminadas a que las cifras de esta cuenta no rebasen los niveles proyectados.

5.10.3. Estrategias, Objetivos y Metas

Una correcta gestión financiera requiere establecer estrategias, objetivos y metas en función de los resultados que pretenda esperar la Cooperativa a corto, mediano o largo plazo, estos objetivos deben estar monitoreados por el consejo administrativo o a su vez, por la gerente de la agencia Baños, los objetivos propuestos en la presente investigación deben ser socializados con los colaboradores de la institución de acuerdo al área o segmento al cual vaya dirigido dicho objetivo, además, estos objetivos deben ser medibles, alcanzables y realizables para crear un vínculo de compromiso con los trabajadores de la entidad.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se establecen metas que estarán directamente relacionadas con la consecución de dicho objetivo, para medir el nivel de consecución de dichas metas se establecerán valores numéricos que permitan reflejar el porcentaje del nivel de cumplimiento. Para establecer las metas también se deben considerar los planes de acción que permitan alcanzar estas metas, estos planes de acción se forman a partir de una serie de actividades que permiten resolver los problemas identificados al interior de la Cooperativa.

Para evaluar la consecución de cada una de las metas y objetivo se establece un parámetro de medición mediante una representación gráfica que permite identificar fácilmente el nivel de cumplimiento de las metas, esta técnica es conocida como el semáforo, en la cual se ponen de manifiesto los colores para indicar el alcance de las metas y objetivos, como se detalla en el siguiente gráfico.

Tabla 23-5: Evaluación del cumplimiento de metas mediante Semáforo

	<p>Rojo: El color rojo del semáforo indica que el indicador es demasiado bajo, esto quiere decir que el nivel de cumplimiento de las metas es mínimo y representa un riesgo para la entidad.</p>
	<p>Amarillo: El color amarillo representa un nivel de cumplimiento regular o también es considerado como una señal de alerta, el nivel de cumplimiento es mediano y se necesita mejorar.</p>
	<p>Verde: El color verde muestra que el indicador es bueno, que es igual o superior al propuesto lo que quiere decir que la meta se alcanzó y los objetivos se están cumpliendo conforme lo planificado.</p>

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Barriga, M. 2023.

Para utilizar correctamente esta técnica es necesario determinar una línea base que indique en qué lugar se encuentra actualmente la cooperativa y hacia dónde quiere llegar, esto quiere decir que la línea base partirá en un color rojo y la meta se ubicará en el color verde, dependiendo del nivel de cumplimiento de la meta se establecerá si la meta se sigue manteniendo en color rojo o alcanzo el color amarillo o verde.

Es necesario establecer la línea base con valores relativos expresados en porcentajes para determinar el periodo de tiempo en el cual está planificado cumplir con las metas y objetivos.

A continuación, se presenta una matriz en la cual se muestran los objetivos, metas y estrategias que se proponen a partir del análisis realizado previamente, esta matriz se construye con los datos obtenidos de la matriz FODA y el análisis financiero.

Tabla 24-5: Estrategias, objetivos y metas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y METAS					
ÁREA DE INTERÉS	OBJETIVOS	RESPONSABLE	METAS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR
CAPTACIONES	Mantener la tendencia positiva para el crecimiento en captaciones.	Asesores de Inversiones y departamento financiero.	Incrementar en un 1% el nivel de captación de capital.	Diseñar un plan de captaciones atractivo para que los socios y clientes prefieran invertir en OSCUS.	Diferencia entre la cifra de captación del periodo anterior con respecto al actual.
COLOCACIONES	Asignar presupuestos acordes a las necesidades de cada agencia operativa para mejorar la concesión de créditos.	Asesores de Crédito.	Mejorar el índice de colocación acorde a la asignación presupuestaria para las colocaciones.	Fijar las tasas activas y efectivas acorde al mercado y al tipo de crédito solicitado.	Número de solicitudes ingresadas / Número de solicitudes atendidas.
CARTERA VENCIDA	Establecer una metodología adecuada que permita recuperar la cartera vencida que mantiene actualmente la Cooperativa.	Departamento de Cobranzas.	Mantener bajos los índices de morosidad para generar flujos de efectivo.	Asignar a cada uno de los colaboradores del departamento de cobranzas un porcentaje de clientes que mantienen obligaciones con la Cooperativa.	Número de clientes en morosidad / Número de clientes que se igualaron sus obligaciones.
RENTABILIDAD	Mejorar la rentabilidad financiera de la Cooperativa	Departamento Financiero.	Incrementar en 0,3% el ROA y en 2% el ROE.	Implementar procesos de manejo eficiente del efectivo que permitan mejorar la rentabilidad.	ROA= Resultado/Activo ROE= Resultado/Patrimonio
LIQUIDEZ	Mantener los índices de liquidez aceptables para el segmento 1 al que pertenece la Cooperativa.	Departamento Financiero.	Mantener la liquidez corriente por encima del valor de 1.	Mejorar el sistema de cobranzas de la cartera de créditos.	Liquidez Corriente Capital de trabajo
ÁREA DE INTERÉS	OBJETIVOS	RESPONSABLE	METAS	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR

GESTIÓN	Mejorar la gestión en los procesos de concesión para reducir el tiempo de trámite y evitar el represamiento de solicitudes.	Gerencia.	Incrementar anualmente un 10% el índice de gestión.	Diseñar un modelo de gestión financiera para mejorar los procesos y la organización de la Cooperativa.	Número de proyectos propuestos / Número de proyectos ejecutados
SOCIOS Y CLIENTES	Mantener socios actuales y captar nuevos socios.	Departamento de Atención al Cliente y Transparencia.	Incrementar en un 2% la cartera de socios y clientes de la Cooperativa.	Enfocar la atención al cliente como recurso prioritario para conseguir nuevos socios.	Número de nuevos socios / Número de socios actuales
IMAGEN Y POSICIONAMIENTO	Mejorar la imagen y Posicionamiento de la Cooperativa	Departamento de Marketing.	Incrementar el nivel de percepción que tienen los socios con respecto a los productos y servicios financieros que oferta la Cooperativa OSCUS	Elaborar un plan de marketing que permita mejorar la imagen y posicionamiento de la Agencia Baños.	Nivel de percepción que tienen los socios de la Cooperativa
APRENDIZAJE	Incentivar la mejora continua para reforzar el conocimiento y mejorar las habilidades de cada colaborador de la Cooperativa.	Departamento de Capacitaciones.	Alcanzar un promedio de 20 horas de capacitación cada 6 meses	Establecer un programa de capacitaciones dirigido a todos los colaboradores de la cooperativa, distribuido por áreas.	Número de horas programadas / Número de horas ejecutadas.

Fuente: Investigación de Campo, 2022.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

5.10.3.1. *Establecimiento de Línea Base para las metas*

Tabla 25-5: Línea base para metas

Objetivos	Indicadores	Metas			Programas de Acción
		L/B	Año 1	Año 2	
Mantener la tendencia positiva para el crecimiento en captaciones.	(+) % de Captación	7,7%	8,7%	9,7%	Diseñar un plan de captaciones atractivo para que los socios y clientes prefieran invertir en OSCUS.
Asignar presupuestos acordes a las necesidades de cada agencia operativa para mejorar la concesión de créditos.	(+) % de Colocación	4,9%	5,5%	6,4%	Fijar las tasas activas y efectivas acorde al mercado y al tipo de crédito solicitado.
Establecer una metodología adecuada que permita recuperar la cartera vencida que mantiene actualmente la Cooperativa.	(-) % de Índice de Morosidad	22%	21%	20%	Asignar a cada uno de los colaboradores del departamento de cobranzas un porcentaje de clientes.
Mejorar la rentabilidad financiera de la Cooperativa.	ROA ROE	0,72% 5,88%	1% 7%	1,2% 9%	Implementar procesos de manejo eficiente del efectivo que permitan mejorar la rentabilidad.
Mantener los índices de liquidez aceptables para el segmento 1 al que pertenece la Cooperativa.	Liquidez Corriente	1,14	1,15	1,16	Mejorar el sistema de cobranzas de la cartera de créditos.
Mejorar la gestión en los procesos de concesión para reducir el tiempo de trámite de solicitudes.	(+) % de Proyectos Ejecutados	1%	11%	21%	Diseñar un modelo de gestión financiera para mejorar los procesos y la organización de la Cooperativa.
Mantener socios actuales y captar nuevos socios.	(+) % de nuevos socios	5%	6%	7%	Enfocar la atención al cliente como recurso prioritario para conseguir nuevos socios.
Mejorar la imagen y Posicionamiento de la Cooperativa	(+) Nivel de percepción de socios	1%	10%	20%	Elaborar un plan de marketing que permita mejorar la imagen y posicionamiento de la Agencia Baños.
Incentivar la mejora continua para reforzar el conocimiento y mejorar las habilidades de cada colaborador de la Cooperativa.	(+) % de colaboradores capacitados	50%	60%	70%	Establecer un programa de capacitaciones dirigido a todos los colaboradores de la cooperativa, distribuido por áreas.

Realizado por: Barriga, Mónica, 2023.

Una vez que se han establecido los objetivos, estrategias, metas y planes de acción, se establecen los pasos a seguir para mejorar la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda., agencia Baños, para implementar el modelo de gestión propuesto en la presente investigación, corresponde a las decisiones que pueda tomar el consejo directivo de la entidad, y los tiempos en los cuales establezcan que sean los más adecuados para ejecutar cada objetivo, estrategia o meta, esto quiere decir que, no es precisamente necesario ejecutar el modelo

de gestión financiera de manera inmediata ya que el modelo propuesto permite la flexibilidad de los tiempos de ejecución de objetivos.

El consejo directivo estará en la capacidad de replicar el modelo de gestión propuesto, en otras agencias operativas, debido a que el presente modelo de gestión se construyó a partir de las generalidades de la Cooperativa hasta llegar a los aspectos específicos de la Agencia operativa de Baños de Agua Santa.

Se demuestra además que, un modelo de gestión financiera permite a las entidades financieras establecer los mecanismos necesarios para mejorar el rendimiento financiero, la rentabilidad, liquidez, procesos internos, etc.

CONCLUSIONES

El uso de las bases teóricas fue parte fundamental para el desarrollo de la presente investigación debido a que se abordaron temas relacionados con los modelos de gestión, de manera especial se enfocó en la gestión financiera, partiendo de las teorías de Taylor, Smith, Fayol, Mayo, Weber, Deming, etc., además, la investigación se sustenta en temas relacionados con: la planificación, diagnóstico y análisis financiero, para comprender desde la parte teórica la situación en la que se encuentra actualmente la cooperativa y como dar solución a los problemas identificados.

Mediante el uso de la herramienta FODA, se pudo conocer las fortalezas y debilidades de la Cooperativa, así como también, las oportunidades y amenazas, a partir de ahí se pudo realizar un análisis de situación inicial, el diagnóstico financiero a partir de los Estados Financieros disponibles en la página web de la institución y en el sitio web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de esta manera, se pudieron conocer los puntos críticos y que necesitan de atención para mejorar su gestión financiera. Los métodos de análisis financiero permitieron conocer la variación absoluta y relativa de las cifras de cada una de las cuentas de los estados financieros, esto permitió establecer metas y objetivos claros que son medibles y alcanzables, para cada objetivo se planteó un plan de acción que permitirá conseguir dicho objetivo además se propuso un método de evaluación del cumplimiento de metas mediante la herramienta del semáforo.

Conociendo toda la información financiera de la entidad y después de analizar su situación, se procedió a proponer un modelo de gestión financiera que permitirá manejar de manera eficiente los procesos administrativos de cada una de las áreas, se realizaron las proyecciones de las cuentas de mayor interés para los dos años siguientes, este modelo prevé un mejoramiento en los índices de liquidez y rentabilidad de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al Consejo Directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Cía. Ltda., implementar el modelo de gestión financiera propuesto en la presente investigación como un punto de partida para mejorar los puntos críticos existentes y los que se puedan presentar a futuro, esto con el fin de mejorar cada uno de los procesos que intervienen en el normal funcionamiento de la entidad.

Socializar con todos los colaboradores de las herramientas que se proponen en el presente estudio para su aplicación y de esta manera mejorar el rendimiento y eficiencia de cada una de las áreas de la Cooperativa.

Implementar los objetivos, estrategias, metas y planes de acción que están propuestos en esta investigación, cumplir con cada uno de los indicadores y evaluar constantemente cada uno de los objetivos para tomar decisiones oportunas que puedan evitar riesgos en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Actualícese. (2015). *Definición de indicadores financieros*. Recuperado de: <https://actualicese.com/definicion-de-indicadores-financieros/>
- Ayuntamiento de Valladolid. (2020). *El diagnóstico financiero de una empresa*. Recuperado de: http://www.valladolidadelante.es/sites/default/files/EL_DIAGNÓSTICO_FINANCIERO_DE_UNA_EMPRESA.pdf
- Besley, S., & Brigham, E. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning.
- Cabrera, C., & Fuentes, M. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220 -232. doi: ISSN-e 2477-8818
- Calvo, M. (2019). *¿Sabes en qué consisten los pronósticos financieros?* Recuperado de: <https://www.captio.net/blog/en-que-consisten-los-pronosticos-financieros>
- Ceupe. (2020). *¿Qué es la Gestión Financiera?* Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-gestion-financiera.html>
- Concepto.de. (2019). *Misión y Visión*. de Concepto. Recuperado de: <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Concepto.de. (2019). *Riesgo*. Recuperado de: <https://concepto.de/riesgo/>
- Conceptodefinicion.de. (2019). *Definición de Modelo*. consultado Concepto Definición: Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/modelo/>
- Cooperativa Oscus. (2020). *Misión, Visión, Política*. Recuperado de: <https://www.oscus.coop/index.php/nosotros/institucional/mision-vision-y-politica-de-calidad/>
- Córdoba, M. (2017). *Gestión financiera: Incluye Referencias A Nic*. Bogotá: Ecoe Ediciones. doi:ISBN 13: 9789587713831
- Del Valle, E. (2005). *Crédito y Cobranzas*. Recuperado de: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Economía Simple. (2016). *Definición de Crédito*. Economía Simple: Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/credito>
- Economipedia. (2019). *Microcrédito*. Economipedia: Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/microcredito.html>
- El Economista. (2018). *Finanzas*. Eleconomista.es: Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/finanzas/>
- ELG Asesores. (2020). *Diagnóstico Financiero para una Empresa*. ELG Asesores: Recuperado de: <https://www.elg-asesores.com/index.php/servicios/asesoria-empresarial/diagnostico-financiero-para-una-empresa>

- Enciclopedia Económica. (2017). *Análisis situacional*. Enciclopedia Económica: Recuperado de: <https://enciclopediaeconomica.com/analisis-situacional/>
- Enciclopedia Financiera. (2018). *Servicios Financieros*. Recuperado de: <https://www.enciclopediafinanciera.com/instrumentos-financieros/servicios-financieros.htm>
- Espinosa Osorio, D. (2009). *Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy*. Gestipolis: Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy/>
- Estrada, V., & Monsalve, S. (2014). *Diagnóstico Financiero de la empresa Procopal S.A.* Universidad de Medellín: Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1172/Diagn%C3%B3stico%20financiero%20de%20la%20empresa%20Procopal%20S.A..pdf?sequence=1>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: Editorial UTMACH. doi:ISBN: 978-9942-24-110-8
- FAO. (2020). *Modelos y su uso*. Fao.org: Recuperado de: <http://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm>
- Gedesco. (2018). *Definición de "crédito"*. Gedesco: Recuperado de: <https://www.gedesco.es/blog/definicion-de-credito/>
- Gómez, G. (2020). *Análisis vertical y horizontal de los estados financieros*. Gestipolis: Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>
- Guerrero, N. (2016). *Importancia de un modelo de gestión administrativa*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado el 22 de Noviembre de 2020
- Inmunda, E. P. (2018). *Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, periodo 2017*. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8559/1/22T0439.pdf>
- López, S. (2018). *Microcréditos*. Expansión: Recuperado de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/microcreditos.html>
- Martínez López, M. A. (2016). *Modelo de gestión financiera para el desarrollo competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda."*. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20356/1/T3405M.pdf>
- Maya, M., Vásquez, P., & Naranjo, C. (2014). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Ministerio de Inclusión Económica y Social: Recuperado de: https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf
- Morales, G. (2014). *Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Recuperado de: <https://tusfinanzas.ec/blog/glossary/cooperativa-de-ahorro-y-credito/>

- Mundo Pymes. (2018). *Las herramientas de administración*. Mundo Pymes: Recuperado de: <https://mundopymes.org/tecnologias/herramientas/las-herramientas-de-administracion-que-son-y-que-hacen-por-nuestra-pyme.html>
- Muñoz, P. (2015). *La Economía Popular y Solidaria, un eje clave del sistema económico*. Revista Chakana Secretaría de Planificación: Recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/08/CHAKANA8.pdf>
- Organización Mundial del Comercio. (2018). *Servicios financieros*. Organización Mundial del Comercio: Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/finance_s/finance_s.htm
- Oscus. (2020). *Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS*. Dirección de Turismo Sostenible del Gobierno Autónomo Municipal de Baños de Agua Santa: Recuperado de: <https://banos-ecuador.com/es-ec/tungurahua/banos-de-agua-santa/dinero/oscus-cooperativa-ahorro-credito-ar677soef>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2010). *Decisión*. Definicion.de: Recuperado de: <https://definicion.de/decision/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2019). *Definición de Cooperativa*. Definición.de: Recuperado de: <https://definicion.de/cooperativa/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2020). *Definición de modelo de gestión*. Definicion, Recuperado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Quintana, A. (2018). *Los Servicios Financieros en México y la Organización Mundial del Comercio*. UNAM: Recuperado de: <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derechocomparado/article/view/3808/4733>
- Reyes Pincay, J. G. (2015). *La Economía Popular y Solidaria en el Ecuador*. D-Space: Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9327/1/LA%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>
- Rodríguez, J. (2020). *Qué es el diagrama de Ishikawa y cómo aplicarlo en tus procesos*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>
- Rodríguez, M. (2010). *El Microcrédito, una mirada hacia el concepto y su desarrollo en Colombia*. Recuperado de: http://www.bdigital.unal.edu.co/2133/1/Tesis_Maria_Demelza_Rodriguez.pdf
- Roldán, N. (2017). *Finanzas*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>
- Roldán, P. (2020). *Análisis financiero*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

- Roldán, P. N. (2018). *Competitividad*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Rosillo, I. (2018). *Importancia de las finanzas en Ecuador*. Recuperado de: <https://noticias.utpl.edu.ec/importancia-de-las-finanzas-en-ecuador>
- Royal Capital. (2019). *¿Qué es un pronóstico financiero?* Royal Capital: Recuperado de: <https://www.royalcapital.info/rc/uncategorized/que-es-un-pronostico-financiero/>
- Rus Arias, E. (2020). *Análisis Horizontal*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-horizontal.html>
- Rus, E. (2020). *Análisis vertical*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vertical.html>
- Saac. (18 de Enero de 2018). *¿Qué son las cooperativas de ahorro y crédito?* Recuperado de: <https://saac.gestarcoop.com/w/novedades/8-que-son-las-cooperativas-de-ahorro-y-credito.html>
- SEPS. (2018). *Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. SEPS: Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>
- SERCOP. (2018). *La Economía Popular Y Solidaria*. Recuperado de: <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/la-economia-popular-y-solidaria/>
- Sesento García, L. (2009). *Modelo Sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas*. Recuperado de: [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html#:~:text=Gago%20\(1999\)%20define%20modelo%20como,interpretar%20los%20rasgos%20y%20significados](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html#:~:text=Gago%20(1999)%20define%20modelo%20como,interpretar%20los%20rasgos%20y%20significados)
- Significados.com. (2018). *Objetivo*. Recuperado de: <https://www.significados.com/objetivo/>
- Significados.com. (2019). *Signifacdo de Cooperativa*. Recuperado de: <https://www.significados.com/cooperativa/>
- Todo Préstamos. (2018). *¿Qué es un crédito? Concepto de crédito*. Recuperado de: <http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>
- Universitat de les Illes Balears. (2018). *El concepto de microcrédito*. Recuperado de: <http://fci.uib.es/Servicios/libros/investigacion/Bukstein/IV.-El-concepto-de-microcredito.cid217653>
- Westreicher, G. (2020). *Gestión Financiera*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html>
- Wikifinanzas. (2018). *Servicios Financieros*. Recuperado de: <http://wikifinanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2011C0303>
- Wikipedia. (2020). *Administración*. Recuperado de: <https://es.m.wikipedia.org/administracion>
- Wikipedia. (2020). *Cooperativa*. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>
- Wikipedia. (2020). *Crédito*. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>

- Wikipedia. (2020). *Microcrédito*. Recuperado de:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito>
- Yaguana, R., & Vera, L. (2011). *Preferencias en el uso de productos y servicios financieros*. Recuperado de:
<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5527/1/TESIS%20DE%20GRADO%20PREVIO%20TITULO%20INGENIEROS%20EN%20ADMIN%20BANCA%20Y%20FINANZAS.pdf>
- Zapata Ruiz, V. A. (2015). *Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los servidores públicos del Ministerio de Educación y Cultura del DMQ*. Recuperado de:
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/11235/T-ESPE-049405.pdf?sequence=5&isAllowed=y>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO OSCUS CÍA LTDA. AGENCIA BAÑOS.

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los servicios ofertados en la Cooperativa

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (X) de acuerdo a su criterio.

Género: M () F () **Edad:**.....

1. ¿A qué sector económico pertenece usted?

Productivo () Comercial () Servicios () Turismo ()

2. ¿Aproximadamente cuantos años es socio de esta cooperativa?

Uno () Dos () Tres () Más de Tres ()

3. ¿Ha solicitado alguna vez un microcrédito en esta cooperativa?

Si () No ()

4. ¿Conoce usted cuáles son los requisitos para solicitar un microcrédito?

Si () No ()

5. ¿La información proporcionada por los asesores es clara y entendible en todos sus aspectos?

Si () No ()

6. De acuerdo a su experiencia la atención brindada por los asesores es:

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

7. ¿Considera usted que el tiempo de concesión de microcrédito es?

Óptimo () Aceptable () Regular () Demorado ()

8. ¿Qué beneficios consiguió al obtener el microcrédito?

.....

9. ¿Qué mejoras considera que se deben implementar para mejorar el servicio de microcrédito?

.....

10. ¿Se siente usted satisfecho con el servicio prestado por la cooperativa?

Si () No ()

Por qué.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B: ENTREVISTA

Entrevista aplicada a los asesores de microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., agencia Baños.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA PARA LA GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO OSCUS CÍA LTDA AGENCIA BAÑOS.

Objetivo: Obtener información acerca de los modelos de gestión financiera aplicados en la Cooperativa.

Instrucciones: Las preguntas planteadas en el siguiente cuestionario tienen un fin netamente investigativo y son de absoluta confidencialidad.

1. ¿Conoce usted qué es un modelo de Gestión Financiera?
2. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para el análisis del crédito?
3. ¿Sabe usted si la Cooperativa maneja presupuestos y pronósticos financieros?
4. ¿Considera que el tiempo de la aprobación de los microcréditos es el más óptimo?
5. ¿Considera usted que los indicadores financieros contribuyen a la toma de decisiones?
6. ¿Considera usted que sería importante para la cooperativa contar con un modelo de gestión financiera?
7. ¿Conoce usted si los estados financieros de la cooperativa son revisados con frecuencia?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C: GUÍA DE OBSERVACIÓN



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Observación:	N° 001
Lugar:	Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda., agencia Baños
Departamento:	

Instrumento de Observación para la recolección de datos.

Descripción: Guía de Observación N° 001

N°	Parámetros	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	Brinda información adecuada al cliente				
2	Cumple con las metas asignadas				
3	Despacha los requerimientos con celeridad				
4	Busca mantener la fidelidad de los clientes				

Nota: Mediante esta guía de observación, se busca identificar los puntos débiles de la cooperativa, los errores o a su vez los aspectos a mejorar.

Esta guía de observación será aplicada a cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizacional de la cooperativa, seleccionando funcionarios al azar.

Mónica Raquel Barriga Hidalgo

OBSERVADORA



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: 03 / 03 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: MÓNICA RAQUEL BARRIGA HIDALGO
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.



0447-DBRA-UPT-2023