



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA  
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN,  
SUCURSAL AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA,  
PERÍODO 2022-2026.”**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**ESTEFANY SOLANGE ARÉVALO FREIRE**

Riobamba – Ecuador

2023



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA  
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN,  
SUCURSAL AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA,  
PERÍODO 2022-2026.”**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** ESTEFANY SOLANGE ARÉVALO FREIRE

**DIRECTOR:** ING. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA

Riobamba – Ecuador

2023

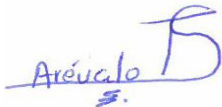
**©2023, Estefany Solange Arévalo Freire**

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, Estefany Solange Arévalo Freire, 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 autor 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, 16 de Junio de 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of the name 'Arévalo' followed by a stylized 'S' and 'F'.

---

**Estefany Solange Arévalo Freire**  
**C.I: 185001431-5**

**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 ADMINISTRATIVA - FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN, SUCURSAL AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2022-2026.**”, realizado por la señorita: **ESTEFANY SOLANGE ARÉVALO FREIRE**, 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. Gino Geovanny Merino Naranjo  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



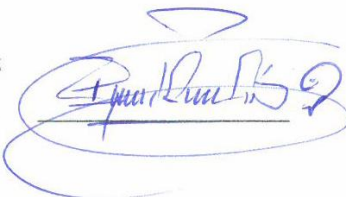
2023-06-16

Ing. William Patricio Cevallos Silva  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



2023-06-16

Ing. Emilio Fernando Santillán Villagómez  
**ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



2023-06-16

## **DEDICATORIA**

A Dios: por haberme dado la vida, quien supo guiarme por el buen camino, dándome sabiduría y fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presentaban, por darme salud y bendiciones para alcanzar mis metas como persona y profesional. A mi madre Cecilia Freire a mi padre Rolando Arévalo por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por brindarme su apoyo emocional y económico a lo largo de mi trayectoria; porque han sido mi sustento para poder culminar mi carrera profesional. A mi hermano Erick Sebastián Arévalo por todo el apoyo brindado por estar siempre pendiente de mi emocional y económicamente y nunca dejar que me dé por vencida en toda mi carrera profesional. A una persona en especial la Ing. Leticia Lara por todo el apoyo, su cariño, respaldo desde el primer día que ingrese a la universidad y ahora que desde el cielo me cuida y me bendice. A mi tía Mercedes Freire que me cuidó como una hija dentro de su hogar brindándome siempre su apoyo y sus bendiciones. A Marcos Llerena mi pareja por siempre estar conmigo dando ánimos para seguir adelante en todo el trascurso de mi titulación.

Estefany

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial deseo agradecer a Dios todo poderoso por bendecirme para llegar a la feliz culminación de este anhelo personal y profesional, porque hiciste realidad este sueño anhelado. Expreso mi agradecimiento a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, a todos los docentes que en el transcurso de los años supieron impartirme sus conocimientos en especial al Ingeniero Patricio Cevallos e Ingeniero Fernando Santillán por ayudarme con todo el proceso de mi trabajo de titulación de una manera generosa por darme la oportunidad de estudiar con el deseado fin de conseguir mis sueños de superación. Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantará agradecerles sus amistades, consejos, apoyo, ánimo, tolerancia y compañía. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón; sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que han brindado y por todas sus bendiciones.

Estefany

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvii
RESUMEN .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
1.1.1. <i>Macro - contextualización .....</i>	2
1.1.2. <i>Meso - contextualización .....</i>	3
1.1.3. <i>Micro - Contextualización .....</i>	4
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>5</b>
1.2.1. <i>Objetivo general .....</i>	5
1.2.2. <i>Objetivos específicos .....</i>	5
<b>1.3. Justificación .....</b>	<b>5</b>
1.3.1. <i>Justificación Teórica .....</i>	5
1.3.2. <i>Justificación Metodológica .....</i>	6
1.3.3. <i>Justificación Práctica .....</i>	6
<b>1.4. Idea a defender .....</b>	<b>6</b>
1.4.1. <i>Variables .....</i>	6

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. <i>Macro contextualización.....</i>	7
2.1.2. <i>Meso contextualización.....</i>	8
2.1.3. <i>Micro contextualización.....</i>	8
<b>2.2. Referencias Teóricas .....</b>	<b>9</b>
2.2.1. <i>Modelo .....</i>	9
2.2.1.1. <i>Importancia de modelo .....</i>	10



2.2.1.2.	<i>Características de un modelo</i> .....	10
2.2.1.3.	<i>Tipos de modelos</i> .....	10
2.2.2.	<b>Gestión</b> .....	11
2.2.2.1.	<i>Importancia de la gestión</i> .....	11
2.2.2.2.	<i>Elementos de la gestión</i> .....	11
2.2.3.	<b>Gestión administrativa</b> .....	12
2.2.3.1.	<i>La gestión administrativa</i> .....	12
2.2.3.2.	<i>Objetivos de la gestión administrativa</i> .....	12
2.2.3.3.	<i>Proceso de la gestión administrativa</i> .....	13
2.2.3.4.	<i>Control de gestión administrativa</i> .....	14
2.2.4.	<b>Gestión financiera</b> .....	15
2.2.4.1.	<i>Objetivos</i> .....	15
2.2.4.2.	<i>La información financiera</i> .....	17
2.2.4.3.	<i>Objetivos de la información financiera</i> .....	17
2.2.4.4.	<i>Procesos de gestión financiera</i> .....	17
2.2.4.5.	<i>Instrumentos del análisis financiero</i> .....	19
2.2.4.6.	<i>Indicadores Financieros</i> .....	23
2.2.5.	<b>Estructura de un modelo de gestión administrativo-financiero</b> .....	25
2.2.6.	<b>Organización y funcionamiento interno</b> .....	26

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	28
3.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	28
3.1.1.	<i>Cualitativo</i> .....	28
3.1.2.	<i>Cuantitativo</i> .....	28
3.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	28
3.2.1.	<i>Exploratorio</i> .....	28
3.2.2.	<i>Descriptivo</i> .....	29
3.3.	<b>Tipo de estudio</b> .....	29
3.3.1.	<i>Documental</i> .....	29
3.3.2.	<i>Campo</i> .....	29
3.4.	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	29
3.4.1.	<i>Población</i> .....	29
3.4.2.	<i>Muestra</i> .....	30
3.5.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	32
3.5.1.	<i>Métodos</i> .....	32

3.5.1.1.	<i>Método inductivo</i> .....	32
3.5.1.2.	<i>Método deductivo</i> .....	32
3.5.1.3.	<i>Método analítico</i> .....	32
3.5.2.	<b><i>Técnicas</i></b> .....	32
3.5.2.1.	<i>Encuesta</i> .....	33
3.5.2.2.	<i>Entrevista</i> .....	33
3.5.3.	<b><i>Instrumentos</i></b> .....	33
3.5.3.1.	<i>Cuestionario</i> .....	33
3.5.3.2.	<i>Guía de entrevista</i> .....	33
3.5.3.3.	<i>Observación</i> .....	34

## CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> ....	35
4.1.	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	35
4.1.1.	<i>Entrevista dirigida al consejo de administración y vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín” Sucursal Ambato</i> .....	35
4.1.2.	<i>Encuesta dirigida al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín</i> .....	40
4.1.3.	<i>Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa</i> .....	54
4.2.	<b>Verificación de la idea a defender</b> .....	67

## CAPÍTULO V

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	68
5.1.	<b>Propuesta</b> .....	68
5.1.1.	<i>Tema</i> .....	68
5.1.2.	<i>Objetivo de la propuesta</i> .....	68
5.1.3.	<i>Justificación</i> .....	68
5.1.4.	<i>Estructura de la propuesta</i> .....	69
5.2.	<b>Modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PILAHUÍN”</b> .....	71
5.2.1.	<i>Índice</i> .....	72
5.2.2.	<i>Introducción</i> .....	74
5.2.3.	<i>Fase I: Diagnóstico Situacional de la empresa</i> .....	75
5.2.3.1.	<i>Análisis Horizontal</i> .....	75
5.2.3.2.	<i>Análisis Vertical</i> .....	80

5.2.3.3.	<i>Indicadores financieros</i> .....	84
5.2.3.4.	<i>Matriz FODA</i> .....	109
5.2.3.5.	<i>Análisis interno (MEFI)</i> .....	110
5.2.3.6.	<i>Análisis externo (MEFE)</i> .....	112
5.2.3.7.	<i>Perfil estratégico</i> .....	113
5.2.3.8.	<i>Matriz de evaluación del perfil estratégico</i> .....	115
5.2.4.	<b><i>Fase II: Planeación Estratégica</i></b> .....	116
5.2.4.1.	<i>Reseña histórica</i> .....	116
5.2.4.2.	<i>Base legal</i> .....	116
5.2.4.3.	<i>Misión</i> .....	117
5.2.4.4.	<i>Visión</i> .....	117
5.2.4.5.	<i>Valores</i> .....	117
5.2.4.6.	<i>Servicios y productos financieros</i> .....	118
5.2.4.7.	<i>Estrategias corporativas y administrativas</i> .....	118
5.2.4.8.	<i>Objetivos administrativos</i> .....	119
5.2.5.	<b><i>Fase III: Organización y Dirección</i></b> .....	120
5.2.5.1.	<i>Organigrama estructural</i> .....	120
5.2.5.2.	<i>Manual de funciones</i> .....	121
5.2.5.3.	<i>Políticas administrativas</i> .....	136
5.2.5.4.	<i>Políticas del manejo financiero</i> .....	136
5.2.5.5.	<i>Manual de procedimientos</i> .....	140
5.2.5.6.	<i>Cronograma de capacitaciones</i> .....	168
5.2.5.7.	<i>Estrategias de control de morosidad</i> .....	169
5.2.6.	<b><i>Fase IV: Gestión Financiera</i></b> .....	169
5.2.6.1.	<i>Plan de cuentas</i> .....	169
5.2.6.2.	<i>Estados Financieros</i> .....	172
5.2.6.3.	<i>Proyecciones</i> .....	181
5.2.7.	<b><i>Fase V: Control y Seguimiento</i></b> .....	196
5.2.7.1.	<i>Matriz de control y seguimiento</i> .....	196
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	198
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	199
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Proceso de la gestión administrativa.....	13
<b>Tabla 2-2:</b>	Proceso de control de gestión .....	14
<b>Tabla 3-2:</b>	Proceso de control de gestión financiera.....	18
<b>Tabla 4-2:</b>	Métodos para análisis financiero.....	22
<b>Tabla 5-2:</b>	Indicadores financieros .....	23
<b>Tabla 6-2:</b>	Tipos de Riesgo financiero .....	24
<b>Tabla 7-2:</b>	Estructura de un modelo de gestión administrativo-financiero.....	25
<b>Tabla 1-3:</b>	Población – personal directivo.....	30
<b>Tabla 2-3:</b>	Población – personal administrativo y operativo .....	30
<b>Tabla 3-3:</b>	Población – Socios.....	30
<b>Tabla 4-3:</b>	Cálculo de la muestra.....	31
<b>Tabla 5-3:</b>	Población de estudio – muestra.....	31
<b>Tabla 1-4:</b>	Filosofía institucional.....	40
<b>Tabla 2-4:</b>	Manual de funcione.....	41
<b>Tabla 3-4:</b>	Funciones del puesto de trabajo .....	42
<b>Tabla 4-4:</b>	Comunicación entre la parte operativa y administrativa.....	43
<b>Tabla 5-4:</b>	Capacitaciones .....	44
<b>Tabla 6-4:</b>	Plan estratégico .....	45
<b>Tabla 7-4:</b>	Evaluación periódica.....	46
<b>Tabla 8-4:</b>	Cambios para su funcionamiento.....	47
<b>Tabla 9-4:</b>	Propuesta de un modelo de gestión administrativo -financiero .....	48
<b>Tabla 10-4:</b>	Existe recursos suficientes en la Cooperativa .....	49
<b>Tabla 11-4:</b>	Frecuencia de reajustes propuestos .....	50
<b>Tabla 12-4:</b>	Acciones que realizan para fortalecer el activo.....	51
<b>Tabla 13-4:</b>	Acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento .....	52
<b>Tabla 14-4:</b>	Necesidades de financiamiento.....	53
<b>Tabla 15-4:</b>	Gestión de gerencia.....	54
<b>Tabla 16-4:</b>	Servicio y atención al cliente .....	55
<b>Tabla 17-4:</b>	Reclamos en la Cooperativa.....	56
<b>Tabla 18-4:</b>	Asesoramiento por parte de la Cooperativa .....	57
<b>Tabla 19-4:</b>	Control de personal adecuado .....	58
<b>Tabla 20-4:</b>	Servicios de la Cooperativa .....	59
<b>Tabla 21-4:</b>	Documentos legales .....	60
<b>Tabla 22-4:</b>	Opinión de la Cooperativa .....	61

<b>Tabla 23-4:</b>	Beneficios de ser socio.....	62
<b>Tabla 24-4:</b>	Cumplimiento de la Cooperativa .....	63
<b>Tabla 25-4:</b>	Competitividad.....	64
<b>Tabla 26-4:</b>	Manejo de créditos.....	65
<b>Tabla 27-4:</b>	Costos o tasas de interés más bajos.....	66
<b>Tabla 1-5:</b>	Estructura de la propuesta.....	69
<b>Tabla 2-5:</b>	Análisis horizontal– Balance General 2021 – 2022.....	75
<b>Tabla 3-5:</b>	Análisis horizontal -Estado de pérdidas y ganancias 2021-2022.....	78
<b>Tabla 4-5:</b>	Análisis vertical– Balance General 2021 – 2022.....	80
<b>Tabla 5-5:</b>	Análisis vertical– Estado de pérdidas y ganancias 2021 – 2022.....	83
<b>Tabla 6-5:</b>	Indicadores Método CAMELS .....	84
<b>Tabla 7-5:</b>	Peso y ponderación CAMELS .....	85
<b>Tabla 8-5:</b>	Cuentas - Factor de Capitalización .....	86
<b>Tabla 9-5:</b>	Cuentas - Factor de Intermediación .....	87
<b>Tabla 10-5:</b>	Cuentas - Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos .....	88
<b>Tabla 11-5:</b>	Cuentas - Porcentaje de Activos Improductivos .....	89
<b>Tabla 12-5:</b>	Cuentas - Intermediación Financiera y Coeficiente de Intermediación .....	90
<b>Tabla 13-5:</b>	Cuentas - Coeficiente de Intermediación .....	91
<b>Tabla 14-5:</b>	Cuentas - Calidad de Crédito .....	92
<b>Tabla 15-5:</b>	Cuentas - Cobertura Crediticia.....	93
<b>Tabla 16-5:</b>	Cuentas - Grado de Absorción del Margen Financiero.....	94
<b>Tabla 17-5:</b>	Cuentas - Eficiencia Operativa .....	95
<b>Tabla 18-5:</b>	Cuentas - Manejo Administrativo.....	96
<b>Tabla 19-5:</b>	Cuentas – ROA .....	97
<b>Tabla 20-5:</b>	Cuentas - ROA Operativo.....	98
<b>Tabla 21-5:</b>	Cuentas – ROE.....	99
<b>Tabla 22-5:</b>	Cuentas - Eficiencia del Negocio.....	100
<b>Tabla 23-5:</b>	Cuentas - Margen Spread Tasas.....	101
<b>Tabla 24-5:</b>	Cuentas - Índice de Liquidez .....	102
<b>Tabla 25-5:</b>	Cuentas - Índice de Liquidez Ajustada .....	103
<b>Tabla 26-5:</b>	Cuentas - Índice de Liquidez Inmediata .....	104
<b>Tabla 27-5:</b>	Cuentas - Tasa de Interés Activa Implícita .....	105
<b>Tabla 28-5:</b>	Ponderación - Componentes de CAMELS .....	107
<b>Tabla 29-5:</b>	Ratings CAMELS .....	108
<b>Tabla 30-5:</b>	Matriz FODA.....	110
<b>Tabla 31-5:</b>	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	111
<b>Tabla 32-5:</b>	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	112

<b>Tabla 33-5:</b>	Matriz de Estrategias # 1.....	113
<b>Tabla 34-5:</b>	Matriz de Estrategias # 2.....	114
<b>Tabla 35-5:</b>	Matriz evaluación de estrategias .....	115
<b>Tabla 36-5:</b>	Estrategias corporativas .....	118
<b>Tabla 37-5:</b>	Estrategias administrativas.....	119
<b>Tabla 38-5:</b>	Objetivos administrativos .....	119
<b>Tabla 39-5:</b>	Funciones de la Asamblea General.....	121
<b>Tabla 40-5:</b>	Funciones del Consejo Administración .....	122
<b>Tabla 41-5:</b>	Funciones del Consejo de Vigilancia.....	123
<b>Tabla 42-5:</b>	Funciones del Gerente General .....	124
<b>Tabla 43-5:</b>	Funciones del Contador General.....	125
<b>Tabla 44-5:</b>	Funciones del auxiliar contable.....	127
<b>Tabla 45-5:</b>	Funciones del jefe de crédito .....	128
<b>Tabla 46-5:</b>	Funciones del jefe de inversiones .....	129
<b>Tabla 47-5:</b>	Funciones del jefe de agencia .....	130
<b>Tabla 48-5:</b>	Funciones y responsabilidades del asesor de crédito .....	132
<b>Tabla 49-5:</b>	Funciones y responsabilidades del cajero .....	133
<b>Tabla 50-5:</b>	Funciones y responsabilidades atención al cliente.....	134
<b>Tabla 51-5:</b>	Políticas administrativas .....	136
<b>Tabla 52-5:</b>	Políticas de manejo financiero caja-bancos .....	136
<b>Tabla 53-5:</b>	Políticas de manejo financiero inversiones.....	137
<b>Tabla 54-5:</b>	Políticas de manejo financiero cuentas por cobrar y pagar.....	138
<b>Tabla 55-5:</b>	Políticas de manejo financiero costos por prestamos.....	139
<b>Tabla 56-5:</b>	Políticas de manejo financiero control de cartera de crédito .....	139
<b>Tabla 57-5:</b>	Planificación estratégica .....	140
<b>Tabla 58-5:</b>	Proceso de planificación estratégica .....	141
<b>Tabla 59-5:</b>	Captación de Socios.....	142
<b>Tabla 60-5:</b>	Proceso de captación de socios .....	143
<b>Tabla 61-5:</b>	Apertura de cuenta .....	144
<b>Tabla 62-5:</b>	Procedimiento para apertura de cuenta .....	145
<b>Tabla 63-5:</b>	Proceso de depósito.....	146
<b>Tabla 64-5:</b>	Procedimiento de depósito .....	147
<b>Tabla 65-5:</b>	Procedimientos para el otorgamiento de un crédito.....	148
<b>Tabla 66-5:</b>	Proceso para el otorgamiento de un crédito .....	149
<b>Tabla 67-5:</b>	Promoción y precalificación del crédito .....	150
<b>Tabla 68-5:</b>	Proceso para la promoción y precalificación del crédito .....	151
<b>Tabla 69-5:</b>	Procedimiento para recuperación de cartera .....	152

<b>Tabla 70-5:</b>	Proceso para la recuperación de cartera .....	153
<b>Tabla 71-5:</b>	Procedimiento para captaciones.....	154
<b>Tabla 72-5:</b>	Proceso para captaciones .....	155
<b>Tabla 73-5:</b>	Procedimiento para servicio al cliente .....	156
<b>Tabla 74-5:</b>	Proceso para servicio al cliente.....	157
<b>Tabla 75-5:</b>	Procedimiento para contratación del personal .....	158
<b>Tabla 76-5:</b>	Proceso para contratación del personal.....	159
<b>Tabla 77-5:</b>	Control de Bóveda .....	160
<b>Tabla 78-5:</b>	Proceso para el control de Bóveda.....	161
<b>Tabla 79-5:</b>	Seguridad .....	162
<b>Tabla 80-5:</b>	Proceso para la seguridad.....	163
<b>Tabla 81-5:</b>	Mantenimiento .....	164
<b>Tabla 82-5:</b>	Proceso para el mantenimiento .....	165
<b>Tabla 83-5:</b>	Proceso de adquisición de materiales e insumos .....	166
<b>Tabla 84-5:</b>	Procedimiento de adquisición de materiales e insumos.....	167
<b>Tabla 85-5:</b>	Cronograma de capacitaciones.....	168
<b>Tabla 86-5:</b>	Estrategias de control de morosidad .....	169
<b>Tabla 87-5:</b>	Proceso para contratación del personal.....	169
<b>Tabla 88-5:</b>	Estado de situación financiera – Balance General 2021 .....	172
<b>Tabla 89-5:</b>	Estado de situación financiera – Balance General 2022 .....	176
<b>Tabla 90-5:</b>	Estado de Situación Financiera – Balance de Pérdidas y Ganancias 2021 .....	180
<b>Tabla 91-5:</b>	Estado de Situación Financiera – Balance de Pérdidas y Ganancias 2022 .....	181
<b>Tabla 92-5:</b>	Crecimiento de los sueldos y salarios .....	182
<b>Tabla 93-5:</b>	Cartera de créditos – proyección.....	183
<b>Tabla 94-5:</b>	Cuentas por cobrar – proyección .....	184
<b>Tabla 95-5:</b>	Cuentas por pagar – proyección.....	185
<b>Tabla 96-5:</b>	Sueldos y Salarios – proyección .....	186
<b>Tabla 97-5:</b>	Ingresos – proyección .....	187
<b>Tabla 98-5:</b>	Gastos– proyección.....	188
<b>Tabla 99-5:</b>	Gastos personales – proyección.....	189
<b>Tabla 100-5:</b>	Estados Financieros Proyectados – Balance General.....	190
<b>Tabla 101-5:</b>	Estados Financieros Proyectados – Estado de resultados .....	194
<b>Tabla 102-5:</b>	Proyectados – indicadores.....	195
<b>Tabla 103-5:</b>	Matriz de seguimiento.....	196

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-2:</b>	Características de un modelo.....	10
<b>Ilustración 2-2:</b>	Elementos de la gestión.....	12
<b>Ilustración 1-4:</b>	Filosofía institucional.....	40
<b>Ilustración 2-4:</b>	Manual de funciones .....	41
<b>Ilustración 3-4:</b>	Funciones del puesto de trabajo .....	42
<b>Ilustración 4-4:</b>	Comunicación entre la parte operativa y administrativa .....	43
<b>Ilustración 5-4:</b>	Capacitaciones.....	44
<b>Ilustración 6-4:</b>	Plan estratégico .....	45
<b>Ilustración 7-4:</b>	Evaluación periódica .....	46
<b>Ilustración 8-4:</b>	Cambios para su funcionamiento .....	47
<b>Ilustración 9-4:</b>	Propuesta de un modelo de gestión administrativo -financiero.....	48
<b>Ilustración 10-4:</b>	Existe recursos suficientes en la Cooperativa .....	49
<b>Ilustración 11-4:</b>	Frecuencia de reajustes propuestos .....	50
<b>Ilustración 12-4:</b>	Acciones que realizan para fortalecer el activo.....	51
<b>Ilustración 13-4:</b>	Acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento .....	52
<b>Ilustración 14-4:</b>	Necesidades de financiamiento .....	53
<b>Ilustración 15-4:</b>	Gestión de gerencia .....	54
<b>Ilustración 16-4:</b>	Servicio y atención al cliente .....	55
<b>Ilustración 17-4:</b>	Reclamos en la Cooperativa.....	56
<b>Ilustración 18-4:</b>	Asesoramiento por parte de la Cooperativa .....	57
<b>Ilustración 19-4:</b>	Control de personal adecuado .....	58
<b>Ilustración 20-4:</b>	Servicios de la Cooperativa.....	59
<b>Ilustración 21-4:</b>	Documentos legales.....	60
<b>Ilustración 22-4:</b>	Opinión de la Cooperativa.....	61
<b>Ilustración 23-4:</b>	Beneficios de ser socio.....	62
<b>Ilustración 24-4:</b>	Cumplimiento de la Cooperativa.....	63
<b>Ilustración 25-4:</b>	Competitividad.....	64
<b>Ilustración 26-4:</b>	Manejo de créditos .....	65
<b>Ilustración 27-4:</b>	Costos o tasas de interés más bajos .....	66
<b>Ilustración 1-5:</b>	Misión empresarial.....	117
<b>Ilustración 2-5:</b>	Visión empresarial.....	117
<b>Ilustración 3-5:</b>	Organigrama estructural.....	120
<b>Ilustración 4-5:</b>	Crecimiento de sueldos y salarios .....	182
<b>Ilustración 5-5:</b>	PEA – Provincia de Tungurahua.....	183



<b>Ilustración 6-5:</b>	Cartera de créditos – proyección.....	184
<b>Ilustración 7-5:</b>	Cuentas por cobrar – proyección.....	185
<b>Ilustración 8-5:</b>	Cuentas por pagar – proyección .....	186
<b>Ilustración 9-5:</b>	Sueldos y Salarios – proyección.....	187
<b>Ilustración 10-5:</b>	Ingresos – proyección.....	188
<b>Ilustración 11-5:</b>	Gastos – proyección .....	188
<b>Ilustración 12-5:</b>	Gastos personales – proyección .....	189

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA
- ANEXO B:** FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN
- ANEXO C:** FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA
- ANEXO D:** FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN, A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA GOOGLE FORMS
- ANEXO E:** FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN, A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA GOOGLE FORMS

## RESUMEN

El modelo de gestión administrativa - financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, sucursal Ambato, provincia de Tungurahua, período 2022-2026 se desarrolló con el objetivo de estructurar un diagnóstico que determine las falencias y poder corregirlas para alcanzar un alto nivel de calidad en los diferentes departamentos de la entidad y sobre todo mayores rendimientos económicos. Para el desarrollo de la investigación se aplicó métodos, técnicas, e instrumentos como entrevista al dirigida al consejo de administración y vigilancia, encuesta a los al personal operativo, socios análisis horizontal-vertical y la matriz FODA donde se determina varias falencias como son servicios financieros delimitados y no son alternativos para los socios, aumento del índice de morosidad 10%, ineficiente manejo de provisiones de cartera de créditos, deficiente disponibilidad de recursos de efectivo, ineficiente sistema de cobros y no tiene definido el manual de funciones. La aplicación de un modelo de gestión administrativa y financiera se desarrollan acciones orientadas a alcanzar los objetivos a través del correcto cumplimiento de las tareas y actividades para ello se desarrolló cuatro fases: diagnóstico situacional de la empresa, planeación estratégica, gestión financiera, control y seguimiento. El modelo planteado para la empresa alcanzando un alto nivel de calidad la misma que dará la oportunidad de crecimiento con las estrategias empresariales y cumplimiento de la filosofía corporativa. Se recomienda a las autoridades de la cooperativa implementar la estructura propuesta del modelo que contribuye en alcanzar un alto nivel de calidad en los diferentes departamentos dando la oportunidad de crecimiento a la empresa y tomar decisiones adecuadas.

**Palabras claves:** <MODELO DE GESTIÓN>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <COMPETITIVIDAD>, <CONTROL Y SEGUIMIENTO>.




04-07-2023

1380-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The administrative-financial management model for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, Ambato branch, province of Tungurahua, period 2022-2026 was developed with the objective of structuring a diagnosis to determine the shortcomings and be able to correct them to achieve a high level of quality in the different departments of the entity and above all higher economic returns. For the development of the investigation, methods, techniques, and instruments were applied, such as an interview with the board of directors and supervisory board, a survey of the operating personnel, and partners, horizontal-vertical analysis, and the SWOT matrix, where several shortcomings were determined, such as limited financial services that are not alternative for the partners, an increase in the delinquency rate of 10%, inefficient management of loan portfolio provisions, deficient availability of cash resources, inefficient collection system and the lack of a defined functions manual. The application of an administrative and financial management model develops actions aimed at achieving the objectives through the correct fulfillment of tasks and activities, for which four phases were developed: situational diagnosis of the company, strategic planning, financial management, control, and follow-up. The model proposed for the company reaches a high level of quality, which will give it the opportunity to grow with the business strategies and comply with the corporate philosophy. It is recommended to the authorities of the cooperative implement the proposed structure of the model that contributes to achieving a high level of quality in the different departments giving the opportunity for growth to the company and making appropriate decisions.

**Key words:** <MANAGEMENT MODEL>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <COMPETITIVENESS>, <CONTROL AND MONITORING>.



Lcda. Carina Vallejo B.

0603925611

## **INTRODUCCIÓN**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito cumplen un papel importante en la actividad financiera de cada una de las ciudades del Ecuador, captan el ahorro y apoyan a sus socios con créditos para nuevos emprendimientos a tasas razonables, ya que están enmarcadas en la economía solidaria siendo entidades sin fines de lucro. Estas Instituciones son un ejemplo de superación, pues han sobrellevado obstáculos, como el caso del feriado bancario, que se vivió en el país a finales de la década de los noventa, esto generó una profunda crisis económica cuando el sistema bancario colapsó durante 5 días, momento en que las personas no pudieron mover su dinero porque permaneció “congelado”, todo esto causó la pérdida de los ahorros de los depositantes, y la confianza en los bancos, fue ahí donde las cooperativas aprovecharon las circunstancias para ofrecer mejores servicios ganándose la confianza, a partir de entonces el sector cooperativo ha tenido un crecimiento significativo.

En este contexto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, Sucursal Ambato, Provincia de Tungurahua, es una sociedad cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. Esta institución se constituye por iniciativa de un grupo de 15 jóvenes indígenas y emprendedores moradores de la Parroquia Pilahuín, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, para fomentar e incentivar el ahorro encausado en el cooperativismo, conscientes que el mismo es parte fundamental para el desarrollo sustentable, el progreso y adelanto económico de la Provincia y del País. Su objetivo es fomentar el desarrollo de las actividades productivas y socio económicas, mediante la prestación de servicio financiero en las zonas más necesitadas, promoviendo los valores culturales y apoyando en la construcción de una sociedad justa y sostenible.

Actualmente su administración financiera actual es deficiente por la falta de un modelo de administración financiera, lo que provoca el incumplimiento de los objetivos establecidos. Es por ello que el presente estudio pretende diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero, el cual sirva de apoyo a las diferentes actividades tanto administrativo como financiero que conducirán a la obtención de captar nuevos clientes en mejorar su eficiencia y rentabilidad, conforme a los retos que plantea la realidad actual.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. *Macro - contextualización*

En el Ecuador, el sistema de cooperativas de ahorro y crédito –COACs– inicia en el siglo XIX en las ciudades de Quito y Guayaquil (1879-1900), bajo la modalidad de organizaciones gremiales. Estas organizaciones tenían como objetivos fundamentales contribuir al bienestar de sus asociados, implementar la creación de una caja de ahorro que otorgaba créditos para los socios y sus familias, y solventar gastos de calamidad doméstica. A partir de 1910, se constituyen varios tipos de organizaciones de carácter cooperativo que en su mayoría son patrocinadas por gremios, empleados o trabajadores (Banco Central del Ecuador , 2022).

Los objetivos principales para los que surgieron las COACs en el país fueron: autoayuda, auto gerencia y autorresponsabilidad de sus socios miembros. El principio de la autoayuda era y sigue siendo el principal indicador de desarrollo de las cooperativas, tanto a nivel local como mundial. Además de estos tres objetivos generales, se podrían identificar otros específicos como: la copropiedad, que involucra la afiliación del socio a la cooperativa; y, el compromiso, el mismo que adquiere el socio al sentirse parte de la organización y comprometido con el bienestar de la entidad, a través del pago oportuno de los préstamos recibidos.

En la actualidad el sistema cooperativista ha logrado un gran posicionamiento en el sistema económico en el Ecuador, es así como en la constitución de la república del Ecuador en el 2008 se reconoce como sector económico independiente estratégico, catalogado como Economía Popular y Solidaria. Así también en su artículo 283, establece al sistema económico del Ecuador en las siguientes formas, entre ellas: “Pública, privada, mixta, economía popular y solidaria, y los demás que determine la constitución”. En cada una de estas etapas ha tenido muchos aciertos y errores. Dado esto, se creó una legislación específica para las instituciones de este sector conocida como: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, además se creó un organismo de control para su regularización conocido como: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuyo objetivo es el desarrollo comunitario financiero de sus socios y las localidades (Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador, 2011).

Según Chabusa (2019) “hoy en día el sector Cooperativo debe establecer análisis en las gestiones financieras que ejecutan, con el fin de conocer el rendimiento de sus procesos internos y externos”. Es decir que se necesita que los administradores o gerentes, realicen un análisis minucioso del estado de la Institución utilizando una matriz FODA, identificando de esta manera; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de desarrollar estrategias competitivas para el mercado.

Bajo estos antecedentes es importante destacar que la gestión administrativa va de la mano con la gestión financiera, ya que ambas son fuerzas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos empresariales, para lo cual se establecen herramientas que colaboran con la organización a la hora de tomar las decisiones correctas y oportunas.

### **1.1.2. Meso - contextualización**

El continuo aumento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito han impulsado el desarrollo del sector, pues ha contribuido al incremento de este tipo de empresas, que son principalmente sociedades matrices o sucursales establecidas en diferentes ciudades y regiones de las provincias del Ecuador. En el centro del país, es más accesible encontrar este tipo de empresas, razón alguna para establecer un análisis de riesgos pues este predice los peligros que se deben enfrentar al presente y en el futuro, puesto que el entorno empresarial plantea muchos desafíos a estas instituciones, (Novales, 2017).

La provincia de Tungurahua es la tercera provincia con más segmentos de cooperativismo después de Pichincha y Cotopaxi, ya que poseen una mayor cantidad de Cooperativas de Ahorro y Crédito, esto se debe a que se ayuda a superar a los sectores carrocías, comerciales, textil, entre otros” (Naranjo et al., 2017). Mostrando un buen rendimiento que se tiene en este mercado, pero al mismo tiempo trae consigo nuevos riesgos provocados por los cambios en la economía de la región. No cabe duda de que la capacidad de estas instituciones financieras para anticipar las amenazas, responder y adaptarse continuamente a las fluctuaciones del mercado financiero, depende más de la fortaleza de su proceso de administración de riesgos, sin olvidar que la rentabilidad se mueve en la misma dirección, de manera que una adecuada administración de riesgos altos cerciorará una rentabilidad alta.

Por ello es importante realizar un modelo de gestión administrativas y financieras a la Institución, resulta de gran importancia, puesto que brinda una base para identificar posibles riesgos relacionados a su gestión y de esta manera diseñar estrategias, medidas preventivas, correctivas o

controles que a futuro permitan detectar eventos que afecten al correcto desenvolvimiento de la organización.

### **1.1.3. *Micro - Contextualización***

Las cooperativas ocupan un lugar importante en el sector cooperativo por la calidad de sus servicios, están comprometidas con superar las expectativas e involucrar a todos los empleados para lograr la suficiente rentabilidad y profesionalismo de sus socios en el marco de la honestidad, que le permitirá crecer y superar de una manera oportuna (Da Ros, 2017).

Este es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, Sucursal Ambato, Provincia de Tungurahua, ya que su administración financiera actual es deficiente por la falta de un modelo de administración financiera, lo que provoca el incumplimiento de los objetivos establecidos. Además, carece de herramientas para mejorar la competitividad, ya que no se comprueban las condiciones del mercado en cuanto a la oferta y la demanda, y no se aprovechan plenamente los recursos humanos, lo que lleva a la improvisación en la promoción y mejora de la competitividad. También existe el problema de los pocos mecanismos para atraer a más consumidores debido a la falta de publicidad y a la reducción de los espacios en los medios de comunicación para promocionar los servicios, lo que repercute en el deterioro de la imagen corporativa de la entidad financiera.

Por otro lado, mediante una entrevista realizada al Gerente de la Sucursal manifestó que actualmente la Cooperativa mantiene USD \$681.335,74 en Activos, USD \$638.416,27 en Pasivo y USD \$13.102,32 en Patrimonio existiendo una rentabilidad aproximada de \$ 1200.00 mensuales.

Si las condiciones recientes persisten, será bastante difícil para la cooperativa de ahorro y crédito cumplir con sus objetivos de negocio; el volumen de depósitos y préstamos se mantendrá en el mejor de los casos, pero incluso no se descarta su reducción. No se espera un aumento del número de nuevos consumidores, por lo que la productividad de la Cooperativa no crecerá.

Bajo estos antecedentes, este análisis se basa en la necesidad de fortalecer la gestión administrativa – financiero de la Cooperativa, dotándola de mecanismos para aumentar la competitividad que le permitan atraer nuevos clientes, incrementar sus servicios y, por tanto, aumentar su economía.



Para alcanzar estos objetivos, será necesario aprovechar de mejor manera el talento humano, eligiendo un modelo de gestión administrativo y financiero de acuerdo con los desafíos que la realidad actual revela.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. *Objetivo general***

- Diseñar un Modelo de gestión administrativa-financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín sucursal Ambato, provincia de Tungurahua, en el período 2022-2026, que permita mejorar la competitividad financiera.

### **1.2.2. *Objetivos específicos***

- Construir las bases teóricas del estudio mediante fuentes bibliográficas que sirva de sustento para el diseño del modelo de gestión administrativo - financiero.
- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", mediante métodos, técnicas e instrumentos que permitan recopilar la información necesaria para el desarrollo del estudio.
- Estructurar un modelo de gestión administrativo – financiero, en base al diagnóstico realizado, para alcanzar un alto nivel de calidad en los diferentes departamentos de la entidad y sobre todo mayores rendimientos económicos.

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. *Justificación Teórica***

Este análisis se justifica teóricamente, ya que se realizará un estudio documental y bibliográfica sobre temas de gestión administrativa y financiera, por parte de diferentes autores, información que se recopilará de libros, revistas, artículos científicos, disertaciones, documentos electrónicos, etc., utilizando como soporte y apoyo en el desarrollo del modelo de gestión administrativo - financiero de la cooperativa de ahorro y crédito "Pilahuín" sucursal Ambato, además, la información recopilada ampliará el argumento en el desarrollo del trabajo investigativo.

### **1.3.2. *Justificación Metodológica***

Desde el punto de vista metodológico, una investigación justifica su realización porque está diseñada para utilizar la mayor proporción de procedimientos, métodos y herramientas de investigación existentes de manera que permita la recolección de datos consistentes, relevantes y suficientes, información que servirá para el diseño del modelo de gestión administrativo - financiero, con el fin de que la cooperativa de ahorros y crédito "Pilahuín" sucursal Ambato, cuente con información más real y se fije metas plausibles. Para ello se aplicarán técnicas de investigación como encuestas, entrevistas, procedimientos cualitativos y cuantitativos, recolección de información, que crearán recomendaciones pertinentes para proponer una solución al problema mencionado.

### **1.3.3. *Justificación Práctica***

Este trabajo de investigación sobre el modelo de gestión administrativo- financiero ayudará al COAC "Pilahuín" sucursal Ambato, Provincia de Tungurahua, a mejorar la eficiencia administrativa y financiera durante el período 2022-2026. Además, incentivará a otras cooperativas a utilizar el modelo, contribuyendo a la comprensión de una adecuada gestión administrativa y financiera, lo que redundará en el logro de las metas establecidas.

## **1.4. Idea a defender**

- El Diseñar un Modelo de gestión administrativa-financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín sucursal Ambato, provincia de Tungurahua, en el período 2022-2026, permitirá mejorar la competitividad financiera.

### **1.4.1. *Variables***

#### **Independiente**

- Modelo de gestión administrativa-financiera.

#### **Dependiente**

- Competitividad financiera.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de Investigación

##### 2.1.1. *Macro contextualización*

El sector solidario ha venido presentando una gran expansión a nivel mundial tanto en países en desarrollo como en industrializados, destacándose públicamente por instituciones internacionales de reconocido prestigio (Calvo et al, 2019). La administración de una Cooperativa de ahorro y Crédito está determinada por su sistema de gestión interna, este tipo de organismos dentro del segmento economía solidaria deben tener adecuadas condiciones para el socio (Farinango, 2022).

En términos racionales, el buen manejo empresarial permite el éxito de las organizaciones solidarias, es decir, una organización que no genere proyectos rentables financiera, social y económicamente está llamada a desaparecer o, en el mejor de los casos quedarse con una personería jurídica (Calvo et al, 2019).

El sistema financiero ecuatoriano se conforma principalmente por tres grandes segmentos: banca pública y privada, reguladas por la Superintendencia de Bancos; y las cooperativas de ahorro y crédito, supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, amparada en la Constitución de la República en los artículos 147, 283, 309 y 311 (Revista Gestión, 2020).

El crecimiento de este sector Cooperativas de Ahorro y Créditos en Ecuador están orientadas a sectores populares tienen un origen histórico en la necesidad de fuentes de financiamientos para pequeños y medianos agricultores, ganaderos y afines en vista de las inalcanzables restricciones de la banca privada y la inaccesibilidad de instituciones financieras públicas locales, puntualización enfocada en la cercanía de oficinas, contacto directo y asesoría de las entidades (Farinango, 2022).

Hoy en día, términos como, gestión, administración, innovación y estrategias de reorganización, hacen que las empresas despierten su competitividad, adoptando una serie de herramientas que les ayuden a mejorar de manera continua sus actividades, aportando resultados óptimos a corto, mediano o largo plazo.

### **2.1.2. Meso contextualización**

Actualmente Tungurahua es la tercera provincia con más segmentos de cooperativismo después de Pichincha y Cotopaxi, ya que poseen una mayor cantidad de Cooperativas de Ahorro y Crédito, esto se debe a que se ayuda a superar a los sectores carroceros, comerciales, textil, entre otros” (Naranjo López & Proaño Córdova, 2015).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los Segmentos 3,4 y 5 de la provincia de Tungurahua, que consta de un total de 110 cooperativas entendiéndolas no solo como unas instituciones de intermediación financiera sino como institución generadora de alternativas que implementen nuevas visiones como las de dinamizar la economía personal, familiar y organizacional de la colectividad (Pérez, 2017).

### **2.1.3. Micro contextualización**

Según el estudio “Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- COVID” del autor Pilaguano et al., (2021), plantearon como objetivo: realizar un análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas, a través de la utilización de instrumentos y herramientas administrativas y financieras para mejorar la operatividad y gestión de procesos internos de la misma.

Para dar cumplimiento utilizaron Técnicas como la observación, para constatar la situación organizacional que fundamente la propuesta a desarrollar. A través del análisis de información se logró constatar que no existía una estructura organizacional definida puesto que todo era realizado por una sola persona de manera empírica. Por ello se concluye la investigación mencionando que no existe una estructura administrativa definida, no existen manuales de funciones ni políticas institucionales que estandaricen las actividades dentro de la empresa y los balances financieros no sirven de sustento por su mala estructuración, por lo que se considera necesario analizar la implementación de un modelo de gestión financiera propuesto puesto que contiene un organigrama estructural, manual de funciones, políticas institucionales, flujogramas de procesos y análisis horizontal, vertical y ratios financieros para mejorar la toma de decisiones y así incrementar la operatividad de esta, (Pilaguano et al., 2021; pág. 2).

Por otro lado, el estudio de Nachimba (2019), titulado “Modelo de gestión administrativa y financiera para el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Madre Tierra”, planteo como objetivo: ayudar a la correcta toma de decisiones con el objetivo primordial que la

institución se maneja eficiente y eficaz, en base a un modelo de gestión técnico que ayude a mejorar los recursos financieros y presupuestales que genere bienestar para todos los participantes de la institución y la sociedad en concordancia a la Constitución y al COOTAD.

La cooperativa de ahorro y crédito “Pilahuín” cuya sucursal se encuentra en la ciudad de Ambato fue creada principalmente para ofrecer recursos financieros relacionados con sectores como la ganadería, agricultura y pequeños emprendedores.

La cooperativa de ahorro y crédito Pilahuín es una entidad financiera Indígena cuya meta es impulsar el desarrollo de las actividades productivas y socio económicas, mediante la prestación de servicio financiero en las zonas más necesitadas, promoviendo los valores culturales, para que sean ente productivo y aporten a el progreso de la región, apoyando así en la construcción de una sociedad justa y sostenible.

Para el desarrollo de la propuesta se investiga la situación de la institución, se fortalece el conocimiento de la metodología de investigación, los aspectos administrativos y financieros, beneficios e importancia del tema que permita proponer una estructura organizacional descentralizada para una adecuada toma de decisiones. Con la evolución del control interno aplicado a la institución se identifica las principales deficiencias de la institución que retardan el crecimiento y desarrollo de la gestión tanto administrativa como financiera.

## **2.2. Referencias Teóricas**

### **2.2.1. Modelo**

Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí (Castillo, 2018).

Por otro lado, el autor Cardona (2017) menciona que “los modelos son básicamente modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos” (pág. 13). Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos

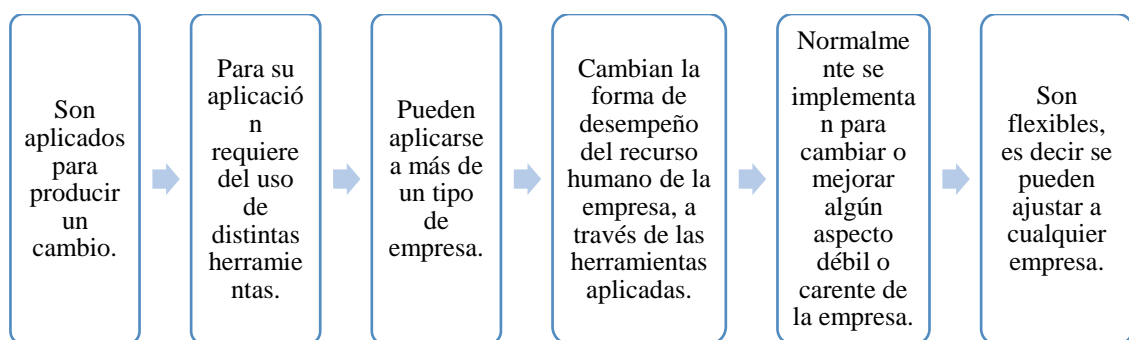
### 2.2.1.1. *Importancia de modelo*

Los modelos permiten analizar y experimentar situaciones tan complejas en una forma que resultaría imposible si se produjera el sistema en su ambiente real. Es importante mencionar que la importancia de un modelo radica en la forma de ejemplificar lo que se requiere lograr para la elaboración de un producto o brindar un servicio (Chiavenato, 2018).

Según el autor Peiró (2019), menciona que un modelo es un documento de importancia empresarial puesto que permite planificar qué es lo que va a pasar con el negocio que se pretende llevar a cabo. Se utilizan para describir y clasificar negocios emprendedores y también en el contexto de empresa.

### 2.2.1.2. *Características de un modelo*

Las características de un modelo son:



**Ilustración 1-2:** Características de un modelo

**Fuente:** Guerrero, 2015.

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 2.2.1.3. *Tipos de modelos*

Existe varios modelos y cada uno con diferente estructura, a continuación, se citan dos modelos clásicos que constan de:

**Modelo Mecanicista:** es una representación abstracta de un mecanismo que se divide en dos partes: una describe el comportamiento interno de los componentes del mecanismo y la otra describe el comportamiento global del mecanismo, el fenómeno que la actividad del mecanismo genera (Pezoa, 2019).

**Modelo Orgánico:** releva que las organizaciones que siguen este modelo intentan reducir el regalo de formalidad e impersonalidad, hacen hincapié en el sistema social y la iniciativa de las personas (Garrido, 2017).

### **2.2.2. Gestión**

Según el autor Rodríguez (2020), la gestión es un conjunto de procesos interconectados que comparten los mismos recursos (humanos, materiales, infraestructura, información, y recursos financieros) para lograr los objetivos relacionados con la satisfacción de una amplia variedad de grupos de interés (stakeholder). Por tanto, la gestión, es caracterizada por la pérdida de identidad de los subsistemas.

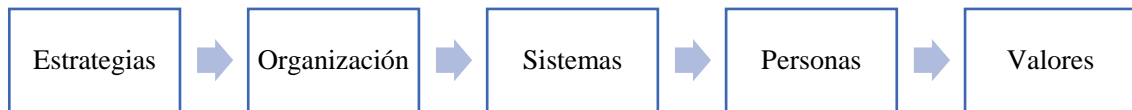
La gestión son todos aquellos elementos que se interrelacionan para mejorar la respuesta oportuna hacia un determinado número de personas, organismos, los cuales de alguna manera demandan de un servicio o un bien. Integrarlo representa hacerlos uno solo para concentrar la mayor cantidad de información posible y redireccionarlas mediante procesos automatizados a donde sea necesario y aquí es donde nacen los Sistemas Integrados de Gestión. En sí “la gestión está conformado por un conjunto de elementos de análisis, ordenados en etapas y en un proceso de flujo continuo y son conducentes a lograr mejoras en la estructura y estrategia organizacionales”, (Posada, 2018, pág. 35).

#### **2.2.2.1. Importancia de la gestión**

Según el autor León (2019) “la gestión empresarial es muy importante porque permite mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo”. Las empresas se enfrentan a un gran reto en relación con el mercado debido a los diversos componentes tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales, etc. Todos estos componentes obligan a las organizaciones a estar en constante cambio de menor o mayor efecto, interno o externo; sin embargo, es casi obligatorio atender las necesidades generadas para que la empresa no caiga en pérdidas lamentables no sólo para los dueños o aliados sino para todos los recursos humanos de la organización (Camejo, 2021).

#### **2.2.2.2. Elementos de la gestión**

Los elementos que determinan el modelo de gestión de una empresa para su éxito son:



**Ilustración 2-2:** Elementos de la gestión

**Fuente:** Criollo, 2018.

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 2.2.3. *Gestión administrativa*

#### 2.2.3.1. *La gestión administrativa*

Según el autor Falconi (2019), La gestión administrativa implica un nivel elevado de exigencia tanto en el desarrollo de funciones como planificación, organización, coordinación, dirección y control de la organización, como para una mejor gerencia de los bienes de la empresa, entre ellos materiales, financieros y humanos, orientado a la consecución de metas y objetivos trazados por el área directriz de la empresa.

La gestión administrativa es el área responsable de coordinar los recursos administrativos de la empresa. Para llevar a cabo esta tarea, es necesario organizar las necesidades, los procesos y los recursos con los que dispone cada departamento de la empresa y gestionarlos de la mejor manera. Básicamente, “la gestión administrativa consiste en dirigir y mantener el control sobre los recursos de una organización, todo ello para obtener los mejores resultados”, (Quiroga, 2020, pág. 54).

La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos, la gestión administrativa consiste en preparar a la organización y disponerla para actuar, pero de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas. “La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados”, (Quiroa, 2020, pág. 14).

#### 2.2.3.2. *Objetivos de la gestión administrativa*

Según el autor González (2020), la gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización, aseguran que los recursos sean utilizados de



manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo. Hay varias funciones que desempeñan los directivos en el proceso de gestión organizacional, como pueden ser:

- Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Elaborar programas de capacitación del personal.
- Preparar los planes de ventas, marketing, etc.
- Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión del personal.
- Selección de los planes de las diferentes áreas, departamentos, o secciones.

### 2.2.3.3. *Proceso de la gestión administrativa*

Según el autor González (2020), La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control.

**Tabla 1-2:** Proceso de la gestión administrativa

<b>Proceso</b>	<b>Definición</b>
<b>Planificación</b>	Es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado.
<b>Organización</b>	Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.
<b>Dirección</b>	Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.
<b>Control</b>	Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones

**Fuente:** Elaboración propia en base al autor González, (2020).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.

#### 2.2.3.4. *Control de gestión administrativa*

Según la Universidad Nacional de la Rioja (2021), El control de gestión administrativa es un proceso administrativo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los distintos objetivos que ha marcado el equipo directivo o el órgano de gobierno de una compañía. Sirve como herramienta para evaluar la gestión realizada hasta un determinado momento y, sobre todo, para coordinar las distintas áreas de la compañía y recopilar la información y datos necesarios para tomar las decisiones mejor orientadas para cumplir con el plan de negocios.

A través del control de gestión administrativa, podemos elaborar una planificación u organigrama de acuerdo con los objetivos, establecer unos límites en los costes, coordinar las tareas que debe llevar a cabo la empresa y tener unos mecanismos para el análisis y control de las variables que influyen en la situación general de la compañía.

El control de gestión administrativa es un proceso que permite el procedimiento empresarial adecuado y a su vez la evaluación de los objetivos e instrumentos planteados. “Es un sistema que incluye el control operativo que se desarrolla a través de los sistemas capaces de llevar el control de la contabilidad de costos” (Pacheco, 2022, pág. 54).

El control de gestión administrativa es una función de análisis y supervisión, de difusión de información para la toma de decisiones. No debe tener una posición jerárquica e la empresa y su ubicación en el organigrama no puede ser fundamental si la persona o departamento encargado del control de gestión es capaz de, manteniendo una visión global de la compañía, ejercer la influencia suficiente en las decisiones para estos pueden asumir sus responsabilidades con conocimientos de causa, (Villanueva, 2019).

#### **Proceso de control de gestión administrativa**

Según el autor Villalba (2021), se afirma que los elementos del proceso de control de gestión administrativa son los siguientes:

**Tabla 2-2:** Proceso de control de gestión

<b>Proceso</b>	<b>Definición</b>
<b>Planificación:</b>	Se basa en la predeterminación de lo que se va a hacer, es decir, planificar es diseñar un curso de acción. Es un proceso de selección continuo. Incluye:

	selección de objetivos y políticas (estrategia) y programas y métodos para alcanzarlos (programación).
<b>Presupuesto:</b>	El siguiente paso en la actividad empresarial es la elaboración de presupuestos; con la ayuda de los presupuestos, se prevén de forma cuantitativa los recursos que necesita la organización para alcanzar sus objetivos.
<b>Ejecución:</b>	El siguiente paso puede ser la ejecución debido a las diversas razones de incumplimiento de la organización que se han cuantificado en los presupuestos, y el círculo se cerrará con el control de esta actividad.
	Se basa en un proceso constante de comparación, ajuste y adecuación de la gestión real de la empresa para adaptarla en la medida de lo posible con la gestión planificada para que se alcancen los objetivos previstos. A continuación, están los recursos de gestión:
<b>El control:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer normas</li> <li>b. Medición de los resultados de una acción</li> <li>c. Evaluación de los resultados con respecto a las normas</li> </ul> <p>Control de la corrección de las desviaciones</p>

**Fuente:** Elaboración propia en base al autor Villalba, (2021).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

#### **2.2.4. Gestión financiera**

##### **2.2.4.1. Objetivos**

Según Minero (2019), todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- 1) Informar sobre las tácticas.
- 2) Fin de la comunicación.
- 3) Encontrar debilidades y oportunidades.
- 4) Diagnóstico de los problemas.
- 5) Comprender los procesos.
- 6) Responsabilidades conceptuales.
- 7) Mejorar el control sobre la organización.
- 8) Identificar las iniciativas y acciones elementales.
- 9) Medir el comportamiento.
- 10) Simplificación de la delegación en las personas.
- 11) Integrar la compensación con la gestión.

Por tanto, la razón de ser de un sistema de medición es: Comunicar, comprender, dirigir y compensar la ejecución de las tácticas, acciones y resultados de la organización, (Joanna., 2021).

Según el autor Cabrera (2017), la gestión financiera es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa. Se torna indispensable poder realizar y ejecutar el análisis, decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización propiciando al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas. La gestión financiera es una de las ramas de las ciencias empresariales que analiza cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos de una compañía. Es decir, la gestión financiera se encarga definir cómo la empresa financiará sus operaciones, para lo cual usualmente se requieren recursos propios y de terceros.

La gestión financiera se puede analizar en diferentes etapas según el autor Westreicher (2020):

- Definir las necesidades: 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: Sobre los recursos externos, se debe elegir el método de financiación más conveniente. Se puede recurrir a un crédito bancario o al mercado de capitales emitiendo bonos u otro tipo de instrumento. En este punto, es muy importante el tipo de interés, el plazo de endeudamiento y demás condiciones de financiamiento. Asimismo, la firma puede decidirse a captar capital de nuevos socios, emitiendo acciones.
- 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 los ratios financieros de la organización. De ese modo, se mide la solvencia, la liquidez, el nivel de endeudamiento de la firma, entre otros indicadores.
- Evaluación de proyectos: La empresa debe analizar los planes de inversión, calculando principalmente el valor actual neto. Si este no es positivo, el proyecto no es económicamente viable.

La gestión financiera se dedica al análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros que necesitan en el desarrollo de las actividades de una empresa, por lo cual la función financiera a través del planteamiento de necesidades, descripción de recursos disponibles,

previsión de los recursos liberados y el cálculo de las necesidades de financiamiento externo, la obtención de mejor financiamiento tomando en cuenta costo, plazo y condiciones de crédito. “El uso adecuado de los recursos financieros de la empresa para lograr adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad”, (Párraga, 2021, pág. 47). La gestión financiera de una empresa consiste en el trabajo que desarrolla un profesional de la carrera en finanzas, realizando tareas de planificación, organización y control de todas las operaciones contables de la compañía, con el fin de utilizar de manera eficiente los recursos de esta.

#### 2.2.4.2. *La información financiera*

“Es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado” (González M. , 2018, pág. 6)

La información financiera es una herramienta que puede darte una ventaja en el manejo de las decisiones o, pero también puede perjudicar la imagen de tu negocio. Todo depende de las intenciones de quien esté usando la información financiera. Primero, la información financiera sirve como un indicador de qué tan bien va el negocio. A través de los estados financieros, los socios y accionistas pueden observar que tan rentable es el negocio por medio de las utilidades que genera al paso de los años. De una manera metafórica, podemos decir que los estados financieros funcionan como un semáforo dentro de un negocio. Segundo, nos ayudan a informarnos a dónde va el dinero y de dónde está proviniendo, (Alvarez, 2017).

#### 2.2.4.3. *Objetivos de la información financiera*

La información financiera sirve a un objetivo: facilitar la toma de decisiones de los usuarios. El entramado conceptual trata de dotar de lógica a las decisiones sobre la información que es preciso elaborar. “El objetivo de la información financiera es proporcionar información financiera sobre la entidad que informa que sea útil a los inversores, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales para tomar decisiones sobre el suministro de recursos a la entidad”, (Varón, 2017, pág. 5).

#### 2.2.4.4. *Procesos de gestión financiera*

En base a la investigación del autor Gonzales (2020), se dice que; la gestión administrativa es un proceso que incluye 4 funcionalidades principales: idealización, organización, administración y control.

La gestión administrativa es la ejecución de todos los procesos de gestión; es decir, la realización de elecciones y actividades oportunas para el logro de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos, (Ramírez, 2022).

**Tabla 3-2:** Proceso de control de gestión financiera

<b>Proceso</b>	<b>Definición</b>
<b>Planificación</b>	<p>La idealización es la piedra angular de este proceso, ya que proporciona la base para las actividades posteriores. Para llevar a cabo un proceso eficaz, hay que tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener objetivos claros.</li> <li>• Conocer el entorno en el que se desarrolla el trabajo.</li> <li>• Identificar y asignar tareas que contribuyan a la consecución de los objetivos.</li> <li>• Desarrollar una estrategia global para el éxito y hacer hincapié en los recursos creativos que ayuden a realizar el trabajo con eficacia.</li> <li>• Decidir las políticas, procedimientos y métodos necesarios para completar la tarea.</li> <li>• Generar sistemas de alerta para anticipar las actividades ante futuros inconvenientes.</li> <li>• Actualizar constantemente los planes teniendo en cuenta los resultados de las comprobaciones realizadas.</li> </ul>
<b>Organización</b>	<p>Para tener éxito, hay que coordinar todos los recursos humanos, financieros y materiales que intervienen en el trabajo a realizar. Se definen normas y tareas que deben ser estrictamente observadas por las personas implicadas. Algunas de estas profesiones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir el trabajo considerando unidades operativas.</li> <li>• Agrupación de las tareas por espacios de trabajo.</li> <li>• Estructurar las unidades operativas según criterios de claridad y afinidad del trabajo.</li> <li>• Seleccionar al personal con las habilidades requeridas para un trabajo específico.</li> <li>• Realizar ajustes en las profesiones practicadas en función de los resultados de su control.</li> </ul>
<b>Administración</b>	<p>Para completar las tácticas planificadas y organizadas, es necesario realizar ocupaciones que las inicien y les den continuidad. Estas medidas incluyen el control de la actividad y la promoción del desarrollo profesional y personal del empleado para que esta motivación se refleje en la consecución eficaz de los objetivos. Estas tácticas pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiar y animar al grupo para conseguir el objetivo.</li> <li>• Implementar una comunicación directa, abierta y transparente con todas las personas relacionadas directa o indirectamente con el trabajo.</li> <li>• Liberar el potencial de cada miembro.</li> </ul>
<b>Control</b>	<p>Es importante utilizar tácticas para verificar que lo que se ha planificado, organizado y ejecutado avanza con éxito y que realmente se consigue el</p>

---

objetivo. Esto permite tomar decisiones para sustituir profesiones o reorientar el proceso para optimizarlo.

- Estas serían algunas de las actividades a realizar:
- Hacer comparaciones de los resultados con los planes generales de la organización.

---

**Fuente:** Elaboración propia en base al autor Gonzales & Ramírez (2020).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

#### 2.2.4.5. *Instrumentos del análisis financiero*

Según el autor Carrión (2022), un instrumento financiero es un contrato entre 2 partes, que da lugar a un activo financiero para una parte y a un pasivo financiero para la otra. El contrato se basa en la venta del instrumento o producto financiero. La parte que compra el instrumento financiero tendrá un activo financiero.

### **Plan de cuentas**

De acuerdo con el autor Nicolás (2020), el borrador de facturación es la principal herramienta para conocer la buena salud de tus finanzas. Comienza con un balance general, que te permitirá registrar tus activos, pasivos y patrimonio neto hasta llegar a una cuenta de resultados compuesta por ingresos y gastos. El proyecto de cuentas es una lista que especifica las cuentas correctas para registrar los eventos contables. A partir de estos registros, se pueden preparar los estados financieros de la persona o entidad.

Para el autor Corvo (2021), el proyecto contable es una lista generada con los nombres de las cuentas que una organización ha reconocido con un número de cuenta y ha puesto a disposición para registrar las transacciones en su libro mayor. Una empresa tiene total flexibilidad para adaptar el proyecto contable.

### **Estados financieros**

Según el autor Castellanou (2021), los principales estados financieros son estos tres:

1. Balance General
2. Prueba de ingresos.
3. Estado de flujo de caja. (Estados financieros con los que trabajamos)

También hay otros como el estado de ganancias retenidas, las Fuentes, el estado de cambios en el patrimonio neto o el estado de cambios en la caja financiera. Todos los datos relevantes contenidos en estos documentos suelen recogerse en un informe financiero que contiene datos sobre la situación financiera de la empresa.

**Balance General:** El balance es el archivo contable que muestra la situación financiera de la organización en un momento determinado. Prácticamente, es un informe que muestra claramente la situación financiera de la organización: lo que tiene (activo), lo que debe (pasivo), el coste de sus bienes y derechos, las obligaciones y el capital (Román, 2017).

Es importante que el balance nunca se altere. Esto significa que el total del balance debe ser igual a la suma del pasivo y los fondos propios. Si no es así, hay que investigar dónde está el error. En el cálculo hay que tener en cuenta los diferentes patrimonios heredados de estos 3 activos variables:

- Activo: Se divide paralelamente en activo corriente y activo fijo. Este último se refiere a los bienes y derechos que han formado parte del patrimonio de la empresa durante un periodo de al menos un año. Entre ellos se encuentran los bienes inmuebles, que generan ingresos, las inversiones financieras a largo plazo o las máquinas. El activo circulante, en cambio, es el que forma parte del activo desde hace menos de 12 meses (por ejemplo, el efectivo en caja o los bienes disponibles para la venta).
- Pasivo: Al igual que el anterior, se clasifican en corriente (deuda a corto plazo) y a largo plazo (deuda a largo plazo).

**Prueba de ingresos / Estado de resultados:** También se conoce como cuenta de resultados y resume los procesos derivados de las actividades económicas de una empresa durante un periodo de tiempo determinado. La cuenta de resultados se obtiene tras deducir de los beneficios de una empresa durante un periodo fiscal definido los distintos costes, tanto pasados como futuros, en forma de pagarés, cheques, intereses, etc., (Román, 2017).

**Estados de flujo de caja:** Informa de los cambios y movimientos de los medios de pago y de los medios de pago en un periodo de tiempo definido. La información sobre el flujo de caja (la proporción de dinero que una organización tiene en circulación) es eficaz porque proporciona la base para evaluar la función de la organización en la producción de efectivo o equivalentes de efectivo y también revela sus necesidades de liquidez, (Román, 2017).



El estado de tesorería desglosa los movimientos por ocupación. Existen 3 tipos:

1. Flujos de caja de las actividades de explotación: pagos y cobros relacionados con la actividad principal de la empresa.
2. Flujos de caja de las actividades de inversión: Pagos para adquirir activos fijos e ingresos por ventas o amortizaciones.
3. Flujos de caja procedentes de la financiación de las profesiones: cobros por la venta de títulos y pagos para reembolsar préstamos,

El estado del resultado global (preparado como uno o dos estados de acuerdo con la NIF B-3) para las organizaciones con ánimo de lucro o, en su caso, que muestra datos sobre los resultados de sus actividades. Durante el período y, por tanto, los ingresos, los precios y la renta (pérdida) neta o la variación neta del patrimonio neto surgida durante el período. Un estado de flujos de efectivo que ofrece datos sobre la evolución de los recursos y las fuentes de financiación de una empresa durante un período, clasificados por actividad, inversión y financiación, (Román, 2017).

### **Naturaleza del análisis financiero**

Los estados financieros brindan información que debe ser analizada e interpretada para poder evaluar el desempeño, los resultados y la posición financiera para una toma de decisiones rápida y eficaz. La información contable, si no es analizada e interpretada, pierde su utilidad, de ahí la importancia del análisis financiero, si no se puede realizar un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa, entonces no se podrá establecer una guía de seguimiento a futuro, (Ballesteros, 2017).

Según Padilla (2019), El análisis financiero es una rama del conocimiento cuyo fundamento y objetivos giran en torno a la recopilación de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, mediante la aplicación de herramientas y técnicas matemáticas sobre números y datos proporcionados por el contador, convirtiéndolos en su correcta interpretación. Así, el proceso de análisis financiero se apoya en la aplicación de herramientas y un conjunto de técnicas a los estados financieros y otros datos de respaldo, con el propósito de obtener medidas cuantitativas y relaciones Sistema que indica el comportamiento, no solo de la unidad económica, sino también algunas de sus variables más importantes e importantes.

### **Objetivos del análisis financiero**

De acuerdo con Lerma (2020), El análisis financiero tiene como objetivo comparar activos y pasivos que difieren en cantidad y tiempo. Con todo ello podemos:

- Analizar si la empresa mantiene el equilibrio financiero.
- Análisis de las diferentes fuentes de financiación y los plazos utilizados.
- Diagnosticar y anticipar las dificultades financieras que la empresa pueda enfrentar en un determinado período de tiempo. Es la capacidad de hacer frente a las deudas a medida que vencen.

El análisis financiero nos permite comprender la estructura financiera de una empresa, con relación a sus ingresos, gastos, gastos, patrimonio y comportamiento durante los períodos analizados.

A través del análisis financiero es posible identificar las debilidades y riesgos de la empresa, así como su potencial y sobre todo tendencias que permitan realizar proyecciones a futuro.

### **Métodos para el análisis financiero**

Según Pérez (2021). Estos son los seis métodos principales de análisis financiero: El análisis financiero tiene como objetivo comparar activos y pasivos que difieren en cantidad y tiempo. Con todo ello podemos:

**Tabla 4-2:** Métodos para análisis financiero

<b>Método</b>	<b>Definición</b>
<b>Análisis horizontal (interino):</b>	Compara cada elemento del informe con el período anterior. Análisis longitudinal (estructural): determina las proporciones de los elementos individuales en la figura final, tomando como referencia el 100%.
<b>Análisis de tendencias:</b>	Cada elemento de los estados financieros se compara con una serie de períodos anteriores y se identifica una tendencia, es decir, la tendencia principal del movimiento del indicador no está influenciada aleatoriamente y tiene características individuales en etapas específicas. Con la ayuda de la tendencia, se forman posibles valores futuros de los indicadores, gracias a los cuales se realiza el análisis futuro.
<b>Análisis de indicadores relativos (coeficientes):</b>	En el que se calculan relaciones entre diferentes informaciones y se determinan correlaciones entre indicadores.

<b>Análisis comparativo (espacial):</b>	Analiza por un lado los indicadores reportados por las filiales y unidades de negocio, por otro lado, analiza y compara con los resultados de los competidores y los indicadores promedio de la industria, etc.
<b>Análisis factorial:</b>	Es el análisis de la influencia de diferentes factores (razones) en los criterios de resultado. El análisis factorial puede ser directo (el análisis en sí) cuando el indicador resultante se descompone en componentes e inverso (agregado) cuando sus factores individuales se combinan en el indicador general.

**Fuente:** Elaboración propia en base al autor Perez (2021).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

#### 2.2.4.6. *Indicadores Financieros*

Según Briceño (2022), los indicadores financieros, también conocidos en el campo de la economía financiera, son probablemente una de las herramientas o herramientas más utilizadas en el análisis financiero para poder analizar la información que se obtiene de los estados financieros. Los indicadores son entonces uno de los métodos más utilizados debido a que tienen la capacidad de medir el desempeño y comportamiento de una empresa, además de brindar una evaluación completa de la posición financiera, desempeño operativo, movimientos, tendencias y cambios en las cuentas clave de la empresa.

Son herramientas sumamente útiles para todas las empresas, ya que los ayuda a organizar y conocer la situación económica actual de la misma. Las empresas suelen recurrir a esta herramienta ya que les presta grandes servicios que facilitaran las decisiones referentes a al ámbito económico y comercial, (Pacheco, 2022).

#### **Clasificación de los Indicadores Financieros**

De acuerdo con el autor Pacheco (2022), existen diferentes tipos de indicadores, cada uno cumple una función:

**Tabla 5-2:** Indicadores financieros

<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>
<b>Indicadores de liquidez:</b>	Este índice mide la eficiencia de una empresa en la generación de efectivo, su capacidad para pagar sus obligaciones en un período de tiempo corto, así como las cuentas de proveedores y todos los compromisos pendientes.

	Esto determina la estabilidad financiera de la empresa. Corresponde también a la forma en que una empresa convierte algunos activos circulantes en efectivo.
<b>Indicadores de productividad:</b>	Se refiere a la producción realizada por cada colaborador de la empresa, enfocándose en la gestión del tiempo, logrando una alta eficiencia.
<b>Indicadores de Rentabilidad:</b>	Hablando de la sostenibilidad del negocio bajo una buena gestión, compare los costos de venta con los costos de producción. Analizar la capacidad de la empresa para mantener una base sólida en el mercado actual.
<b>Razones de endeudamiento:</b>	Se enfoca en cómo una empresa compra ciertos bonos para financiar su producción, inversiones y todas las actividades y movimientos que la empresa realiza en el rango financiero, así como también cómo reacciona ante todos ellos.

**Fuente:** Elaboración propia en base al autor Pacheco (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

## Riesgo Financiero

El autor Gaytán (2018), menciona que, el estudio del riesgo financiero es una de las variables más importantes a considerar en todo negocio. Si bien su cálculo depende de varios factores, mantener una muestra estadística ayuda a que los hechos se acerquen lo más posible a las predicciones de la gestión financiera de la empresa.

**Tabla 6-2:** Tipos de Riesgo financiero

<b>Riesgo</b>	<b>Definición</b>
<b>Riesgo de liquidez:</b>	Este tipo de riesgo puede ser la base del resto de incertidumbres financieras que puede experimentar una empresa. Se produce cuando una de las partes - que puede contar con los activos- no dispone de liquidez suficiente para hacer frente a sus compromisos de pago a corto, medio o largo plazo. Una de las causas más comunes está relacionada con la mala gestión del efectivo, así que preste mucha atención a la liquidez para asegurarse de que haya suficiente efectivo para pagar las deudas pendientes. Un ejemplo de un activo que puede tardar mucho en convertirse en efectivo son los bienes raíces o los bonos.
<b>Riesgo de crédito:</b>	El riesgo surge cuando una de las partes incumple sus obligaciones. Por ejemplo, esto sería cuando un comprador recibe un préstamo para comprar una casa y acepta devolver el monto recibido con intereses adicionales. El

	riesgo de crédito está relacionado con la probabilidad de que una deuda no sea pagada.
<b>Riesgo de mercado:</b>	El riesgo de mercado tiene un amplio rango porque corresponde a la dinámica de la oferta y la demanda, guardando una relación con la volatilidad del mercado en el que se invierte. Más concretamente, este riesgo se refiere a la posibilidad de que el acreedor no reciba la devolución del préstamo o no la reciba cuando éste se encuentre en mora. Dentro de este riesgo también se presentan cambios en los precios de los activos, pasivos y derivados que forman parte del riesgo
<b>Riesgo operativo u operacional:</b>	Uno de los más difíciles de determinar la determinación más objetiva, ya que se relaciona con pérdidas ocasionadas por errores operativos. Este riesgo se presenta, por ejemplo, por problemas tecnológicos, error humano o falta de control dentro de la empresa, entre otros. Estos riesgos se pueden prevenir teniendo en cuenta riesgos específicos, como daños en la maquinaria, que pueden causar otros riesgos relacionados, como retrasos en las entregas.

**Fuente:** Elaboración propia en base al autor Gaytán Cortés (2018).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 2.2.5. Estructura de un modelo de gestión administrativo-financiero

El siguiente modelo de gestión administrativo- financiero está basado en el libro estados financieros básicos bajo NIC/NIIF. Pues la estructura conceptual de un modelo de gestión parte con el establecimiento de la información básica del negocio, seguido de un estudio e interpretación de los estados financieros donde se evalúa la condición financiera actual y pasada de un negocio, haciendo estimaciones para adivinar los escenarios probables y poder tomar las decisiones adecuadas. Por ello se propone el siguiente modelo de gestión administrativa financiera según el autor (Estupiñan, 2012).

**Tabla 7-2:** Estructura de un modelo de gestión administrativo-financiero

<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b>	
<b>FASE 1</b>	Análisis Externo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis MEFE</li> </ul>
	Análisis Interno <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis MEFI</li> </ul>
	Análisis FODA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz DAFO</li> </ul>
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>FASE 2</b>	Reseña histórica
	Base legal

	Misión
	Visión
	Valores
	Objetivos corporativos
	Políticas corporativas
	Estrategias corporativas
	Procesos administrativos
	Políticas del manejo financiero
<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN</b>	
<b>FASE 3</b>	Organigrama estructural
	Manual de funciones
	Manual de procesos financieros
<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>	
<b>FASE 4</b>	Plan de cuentas
	Estados financieros
	Análisis vertical
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance general</li> <li>• Estado de resultados</li> </ul>
	Análisis horizontal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance general</li> <li>• Estado de resultados</li> </ul>
	Indicadores financieros
	Proyecciones
<b>CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	
<b>FASE 5</b>	Matriz de seguimiento

**Fuente:** (Estupiñan, 2012).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **2.2.6. Organización y funcionamiento interno**

Según el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, (2012)

Art.- 43.- Las cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de la presente ley y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan a su objeto social (pág. 12).

#### **Asamblea general**

Art.- 44.- La Asamblea General, es la máxima autoridad de la cooperativa y estará integrada por todos los socios activos, que tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el valor o monto de sus aportaciones. Resolverá los asuntos de importancia y establecerá las reglas generales para el

funcionamiento de la organización. Sus decisiones obligan a todos los socios presentes o ausentes y a los órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a la presente Ley, su Reglamento General y el Estatuto de la cooperativa (pág. 13).

### **Consejo de administración**

Art.- 46.- El Consejo de Administración es el órgano de dirección, regulación interna y fijación de políticas administrativas y financieras, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o segmento, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito (pág. 13).

### **Consejo de vigilancia**

Art.- 47.- El Consejo de Vigilancia, es el órgano de control interno y de apoyo a la gestión del Consejo de Administración y Gerencia en las actividades económicas de la cooperativa, que responde a la Asamblea General y estará integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o nivel, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito (pág. 13).

### **Gerencia**

Art.- 49.- El Gerente es el administrador general, representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa. Será elegido por el Consejo de Administración, por tiempo indefinido, pudiendo ser removido, en cualquier tiempo y por la sola voluntad del Consejo de Administración o de la Asamblea General (pág. 13).

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

##### 3.1.1. *Cualitativo*

El proceso cualitativo consiste en que la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea y van influyéndose entre sí (Hernández & Mendoza, 2018). En la presente investigación se aplicó la observación directa, además, que se recopiló información mediante entrevistas que contribuirán con el desarrollo del modelo de gestión administrativo- financiero para la cooperativa de ahorro y crédito Pilahuín sucursal Ambato.

##### 3.1.2. *Cuantitativo*

Se refiere al contexto de una circunstancia intangible transformado a una modalidad de medición para su análisis en la parte de generación de datos levantados, es decir las categorías, variables e indicadores establecidos como fundamento central de estudio del tema planteado tienen una naturaleza medible, cuantificable porque su enfoque de estudio tiene los rasgos cuantificables para emitir un criterio y análisis. La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo ya que se recopiló datos administrativos y financieros de la cooperativa de ahorros y crédito Pilahuín, los cuales se utilizaron posteriormente para un análisis de datos.

#### 3.2. Nivel de investigación

##### 3.2.1. *Exploratorio*

En este nivel se investigan fenómenos o problemas poco estudiados, de los cuales se tienen dudas o no se han abordado en el contexto se identifican conceptos o variables e hipótesis promisorias para indagar y preparar el terreno para estudios más amplios, elaborados y profundos (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 36). Para la comprensión de la siguiente investigación planteada se tomó en cuenta los sustentos científicos, referencias estadísticas mediante el análisis de la entrevista realizada.



### **3.2.2. *Descriptivo***

Tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado, definir y medir variables; las caracterizan, así como al fenómeno o planteamiento referido, cuantifican y mostrar con precisión dimensiones de un problema o fenómeno (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 36). Este tipo de estudio se centra en la especificación completa de todos los componentes relacionados a la institución financiera.

### **3.3. Tipo de estudio**

#### **3.3.1. *Documental***

Son las fuentes primarias consultadas y utilizadas para elaborar el documento. Supone un conjunto de actividades encaminadas a localizar documentos relacionados con un tema o un autor concreto (Hernández & Mendoza, 2018). Para la aplicación de este tipo de estudio se lo realiza mediante la investigación en fuentes primarias como son: libros, artículos científicos, páginas web que tengan fuentes confiables, etc. El objetivo de este tipo de estudio es el aporte de nuevos conocimientos.

#### **3.3.2. *Campo***

Este tipo de estudio se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. A través de la investigación de campo se logra estar en contacto con la realidad a investigarse, esta modalidad de investigación permitió recolectar y analizar información de todos los hechos y acontecimientos (Rea, 2021). Con este método se busca centralizar información en el que se presenta un problema o hecho a experimentar.

### **3.4. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

#### **3.4.1. *Población***

Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 195). La población es parte de un universo de estudio, la cual contiene mediciones y observaciones de N unidades que conforman el objeto de estudio y es de interés para la investigación es por ello por lo que la población para el presente estudio está conformada por;

**Tabla 1-3:** Población – personal directivo

<b>Población</b>	<b>Número</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Personal Directivo</b>		
Consejo de administración	1	Entrevista
Concejo de Vigilancia	1	
<b>Total</b>	<b>2</b>	

**Fuente:** Elaboración propia, información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", sucursal Ambato.

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 2-3:** Población – personal administrativo y operativo

<b>Población</b>	<b>Número</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Personal Administrativo</b>		
Gerente General	1	Cuestionario
Jefe de Negocios	1	
Jefe de Crédito	1	
Auditor Interno	1	
<b>Personal Operativo</b>		
Jefe Operativo	1	Cuestionario
Jefe de cumplimiento	1	
Asesores de crédito	3	
<b>Total</b>	<b>9</b>	

**Fuente:** Elaboración propia, información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", sucursal Ambato.

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 3-3:** Población – Socios

<b>Población</b>	<b>Número</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Clientes</b>		
Socios	220	Cuestionario
<b>Total</b>	<b>220</b>	

**Fuente:** Elaboración propia, información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", sucursal Ambato, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 3.4.2. *Muestra*

Muestra es un subgrupo de la población o universo de la cual se recolectarán los datos pertinentes, para ser analizados de acuerdo con la necesidad del estudio (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 196).

Es importante aclarar que para el cálculo de la muestra solo se toma en cuenta a la población de los socios (220) debido a que la población – personal directivo (2), personal administrativo (4) y operativo (5) son muestras pequeñas reflejando que se trabajara con la totalidad.

Bajo este análisis se considera necesario determinar la muestra, de los socios de la institución financiera bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Ne^2 + Z^2 P Q}$$

**Datos:**

- Z= nivel de confiabilidad
- P= probabilidad de ocurrencia
- Q= Probabilidad de no ocurrencia
- N= Población
- E= error de muestreo

**Tabla 4-3:** Cálculo de la muestra

<b>Z</b>	<b>nivel de confiabilidad</b>	<b>95%</b>	<b>47,50%</b>	<b>Z=</b>	<b>1,96</b>
<b>P</b>	probabilidad de ocurrencia	50%		<b>Z<sup>2</sup>=</b>	3,8416
<b>Q</b>	probabilidad de no ocurrencia	50%			
<b>N</b>	Población	220			
<b>e</b>	error de muestreo	5%			
<b>n</b>	<b>Muestra</b>	<b>140</b>			

**Fuente:** Calculo de la muestra para efectuar el estudio

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

Según el cálculo efectuado se realizara un análisis a 140 socios de la Cooperativa quedando la población de análisis de la siguiente manera:

**Tabla 5-3:** Población de estudio – muestra

<b>Cientes</b>	
<b>Socios</b>	140
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

**Fuente:** Elaboración propia, información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", sucursal Ambato.

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.5.1. Métodos**

##### *3.5.1.1. Método inductivo*

Es una serie de acontecimientos que son observados, explorados, descritos y que van de lo particular a lo general, que generan “al final del día” perspectivas teóricas; dicho de otra forma, se procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva general (Hernández & Mendoza, 2018). El presente trabajo de investigación se centrará en el uso del procedimiento inductivo porque ayuda a detectar los inconvenientes y deficiencias que presenta la cooperativa en sus ocupaciones operativas.

##### *3.5.1.2. Método deductivo*

Parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. De lo general a lo particular (Hernández & Mendoza, 2018). De acuerdo con Andrade et al. (2018), el procedimiento deductivo es aquella orientación que va de lo general a lo especial. Es decir, el enfoque parte de un enunciado general del cual surgen partes o características específicas. El presente trabajo de investigación parte de la cooperativa de ahorro y crédito "Pilahuín", sucursal Ambato, con la finalidad de llegar a las situaciones concretas o particulares de este.

##### *3.5.1.3. Método analítico*

Sosa, (2019), menciona que el procedimiento analítico es un procedimiento de investigación que deriva del procedimiento científico y se utiliza en las ciencias naturales y sociales para el diagnóstico de problemas y la generación de premisas que permitan resolverlos. El procedimiento analítico detectará el caso actual de la cooperativa, analizando de forma vertical y horizontal los estados financieros, así como también la aplicación de indicadores financieros, ya que permitirán emitir un informe a la institución financiera.

#### **3.5.2. Técnicas**

Para el desarrollo de la investigación se manejará diversas técnicas que ayudará a recopilar información necesaria para sustentar el trabajo de investigación en el cual se establecerá técnicas como:

### 3.5.2.1. *Encuesta*

“La encuesta es una herramienta para recopilar información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos logrados será procesados con metodologías estadísticas”, (Westreicher, 2020, pág. 2).

En la presente investigación se utilizó esta técnica como fuente principal para desarrollar el análisis situacional, se obtuvo información que evidenció las fortalezas, debilidades, ambiente laboral de la cooperativa de ahorro y crédito Pilahuín. Además, mediante esta técnica se tiene como fin conocer la realidad interna de la cooperativa, y reunir datos para establecer un modelo de gestión administrativa –financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, sucursal Ambato, provincia de Tungurahua, período 2022-2026.

### 3.5.2.2. *Entrevista*

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 449). El objetivo de la entrevista será obtener información, ya sea de tipo personal o no aplicado al gerente general de la Cooperativa.

## 3.5.3. *Instrumentos*

### 3.5.3.1. *Cuestionario*

Se basan en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas, sus contextos pueden ser: autoadministrados, entrevista personal o telefónica, vía internet (Hernández & Mendoza, 2018). Se aplicará un cuestionario con preguntas cerradas y con selección múltiple a los empleados y socios de la cooperativa de ahorro y crédito "Pilahuín", de la sucursal Ambato. De esta manera permitirá mejorar y plantear soluciones dentro de la gestión administrativa como financiera, logrando alcanzar los objetivos que se planteó anteriormente en el estudio. Recordando que el cuestionario es el instrumento de la encuesta.

### 3.5.3.2. *Guía de entrevista*

La guía de la entrevista es el listado de preguntas que se prepara el investigador para interrogar al entrevistado. (Tejero, 2021). La guía para Entrevistas funcionará como un detalle de comprobación

que refuerza para preparar un plan de acción y conducir entrevistas en este caso al gerente de la Cooperativa.

#### 3.5.3.3. *Observación*

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 290). Por medio de la técnica de observación se obtuvo un conocimiento preliminar con la visita realizada a la cooperativa de ahorro y crédito Pilahuín, se observó sus instalaciones, el servicio que brindan a sus clientes y socios.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de resultados

En base a los resultados establecidos en los capítulos anteriores y con la aplicación del cuestionario a la población objeto de estudio se obtuvieron los siguientes resultados los mismos que se encuentran tabulados y representados mediante graficas con su respectivo análisis.

##### 4.1.1. *Entrevista dirigida al consejo de administración y vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín” Sucursal Ambato*

#### 1. ¿La cooperativa cuenta con una misión, visión y valores?

- Administración: La cooperativa actualmente cuenta con una misión y visión ya que se mantiene la que es establecida a nivel general.
- Vigilancia: La institución financiera si mantiene la misión y visión, pero no son transmitidos a los empleados, socios y la comunidad en general, por ello existe desconocimiento.

#### 2. ¿Existe un organigrama estructural del personal que indique el nivel jerárquico de cada colaborador?

- Administración: La cooperativa mantiene una estructura organizacional, pero existen aún puestos que no se encuentran registrados.
- Vigilancia: La institución si posee un organigrama estructural, pero muchos de los cargos que existen no posee esta agencia

#### 3. ¿La cooperativa cuenta con un manual de funciones y procesos?

- Administración: La cooperativa no posee manual de funciones para todas las áreas solo para las principales.
- Vigilancia: La cooperativa mantiene un manual desactualizado, pues existen funciones que ya se desertaron y funciones que se crearon, por lo cual solo se ha manejado de manera verbal.

**4. ¿Se realiza capacitaciones para los empleados de la empresa? ¿Qué tipo y cada que tiempo?**

- Administración: Si se realizan capacitaciones, estas se las efectúa cada seis meses en temas de atención al cliente y recuperación de cartera.
- Vigilancia: En el POA institucional está enmarcado que el personal debe recibir capacitaciones tres veces al año, pero solo existe una sola capacitación.

**5. ¿En la cooperativa se aplica indicadores financieros para medir la rentabilidad?**

- Administración: Si se aplican indicadores financieros que deben ser presentados ante el órgano rector, el cual mide la rentabilidad de la cooperativa.
- Vigilancia: Rara vez se aplica indicadores debido a que las decisiones son tomadas directamente con el concejo de la institución y el gerente general.

**6. ¿Se realizan informes periódicamente de los estados financieros de la cooperativa para evaluar sus rendimientos?**

- Administración: Si existen informes periódicos.
- Vigilancia: Se podría decir que, si existen informes, los mismos son emitidos cada mes.

**7. ¿Considera importante la información financiera para la toma de decisiones?**

- Administración: Si se considera importante la información financiera dentro de la cooperativa.
- Vigilancia: Si se considera importante

**8. ¿Existe un modelo de gestión administrativo – financiero en la cooperativa y en caso de no existir cree que sería necesario la creación de uno?**

- Administración: No existe ningún modelo de gestión administrativo – financiero en la cooperativa. Por ello se da la importancia de crear uno.
- Vigilancia: No existe tal modelo.



**9. ¿Que considera pertinente mejorar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?**

- Administración: Las actividades administrativas como financieras ya que en algunos la cooperativa maneja de forma empírica.
- Vigilancia: El área administrativa y financiera de la institución debido a que somos conscientes que en estas dos la cooperativa se encuentra con algunos fallos.

**10. ¿Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín cuenta con un modelo de gestión financiera?**

- Administración: La cooperativa no cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero.
- Vigilancia: La institución no cuenta con lo indicado

**11. ¿Cree usted que es necesario el diseño de un modelo de gestión financiera para mejorar la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

- Administración: Por supuesto debido a que permitirá a los administradores a tomar adecuadamente las decisiones en base a una información confiable.
- Vigilancia: Si es necesario el desarrollo de un modelo de gestión financiera, porque la toma de decisiones serán más concretar y en base a la realidad de la cooperativa.

**12. ¿Actualmente la toma de decisiones financieras en la Cooperativa se realiza empíricamente o sustentadas en herramientas financieras como un presupuesto, análisis financiero etc.?**

- Administración: La toma de decisiones se lo hace de manera empírica en base al conocimiento del gerente general.
- Vigilancia: La cooperativa maneja una toma de decisiones empírica, pues son muy pocas veces en las cuales utilizan información financiera.

**13. ¿La Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín, realiza frecuentemente análisis financiero a sus balances?**

- Administración: Todas instituciones Cooperativistas deben presentar el análisis financiero
- Vigilancia: No realiza el análisis financiero de los balances.

**14. ¿La Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín, maneja presupuestos financieros para el adecuado control de sus ingresos y egresos?**

- Administración: Si ya que el manejo adecuado del presupuesto financiero permite saber cuáles son los ingresos y gastos que produce la cooperativa en un tiempo determinado, con el objetivo de prevenir y corregir errores financieros.
- Vigilancia: Si lo realizan

**15. ¿Con que frecuencia se realizan reajustes al presupuesto de la Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín durante el periodo contable?**

- Administración: La cooperativa Pilahuín realiza reajustes al presupuesto cada tres meses esto con el fin de controlar las cuentas de ingreso y egreso.
- Vigilancia: La cooperativa en ciertas ocasiones realiza el reajuste al presupuesto.

**16. ¿La Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín en el manejo de la liquidez, es decir el manejo del dinero del día a día cuenta con los recursos suficientes y necesarios, o constantemente presenta déficit o excedente?**

- Administración: La cooperativa de ahorros y crédito Pilahuín si cuenta con los recursos necesarios y suficientes para el correcto manejo de la liquidez.
- Vigilancia: La cooperativa si posee los recursos necesarios y suficientes para la liquidez de la institución.

**17. ¿Si la Cooperativa presenta excedente en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para fortalecer el activo?**

- Administración: Las acciones que se deberían realizar son: administrar adecuadamente el inventario, controlar el presupuesto.
- Vigilancia: se debe realizar una adecuada gestión administrativa y financiera de la empresa ya que la misma permitirá un desarrollo económico eficaz y eficiente.

**18. ¿Si la compañía presenta déficit en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento?**

- Administración: En caso de presentar un déficit en el flujo de efectivo es necesario actualizar los estados financieros de la cooperativa, revisar como se encuentran los planes de inversión del capital, controlar los gastos que genera la cooperativa, y mejorar el sistema de cobros.
- Vigilancia: Actualización de la información financiera.

**19. ¿Para cubrir las necesidades de financiamiento de la Cooperativa se desarrolla un estudio y análisis previo de ingresos y gastos que permitan conocer la capacidad de cumplir con sus obligaciones?**

- Administración: No se realiza ningún estudio
- Vigilancia: No existe estudio alguno.

#### 4.1.2. Encuesta dirigida al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín

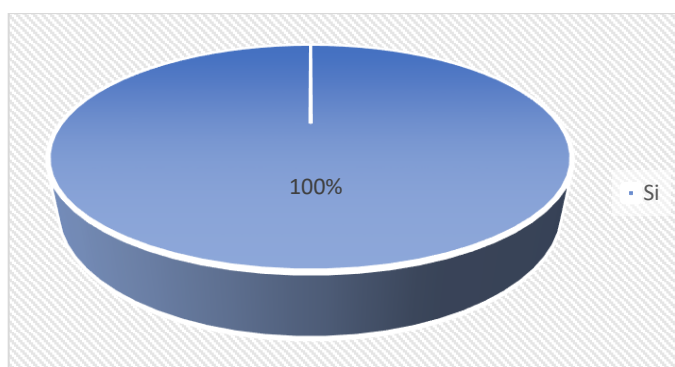
##### 1. ¿La cooperativa cuenta con una misión, visión y valores?

**Tabla 1-4:** Filosofía institucional

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	9	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>		9

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 1-4:** Filosofía institucional

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** En la tabla y la ilustración se muestran los resultados de la encuesta aplicada al personal operativo, un total de 9 personas sobre la misión, visión y valores de la cooperativa, del 100% de las personas encuestadas, el 100% ha manifestado que la cooperativa de ahorros y crédito Pilahuín si cuenta con una misión visión y ahorros. La importancia de la misión y visión radica en que da una orientación a la empresa acerca diferentes aspectos como, por ejemplo, las estrategias a definir, los objetivos. Cuando la empresa no tiene una misión, visión y valores definidos, o inadecuados, corre el riesgo de fracasar (Peña, 2020).

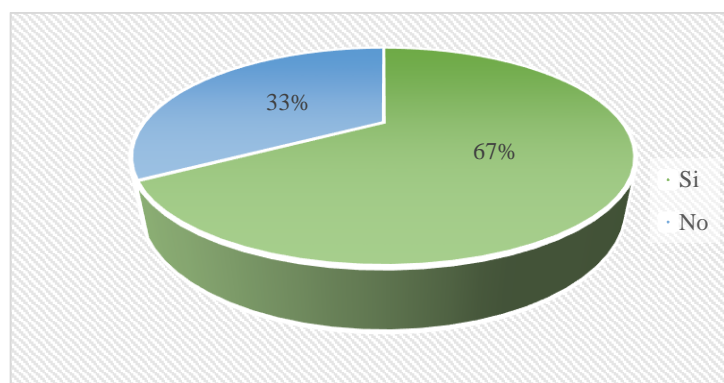
## 2. ¿Dentro de la cooperativa existe un manual de funciones y procesos?

**Tabla 2-4:** Manual de funcione

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	6	67%
	No	3	33%
	<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 2-4:** Manual de funciones

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** De acuerdo con la tabla e ilustración, el 67% del total de personas encuestadas han indicado que la cooperativa si cuenta con un manual de funciones y el 33% han mencionado que la cooperativa no cuenta con un manual de funciones. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población tiene conocimiento de la existencia de un manual de funciones y procesos de la cooperativa. El manual de funciones y procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones y actividades que desempeña el personal de una empresa (Vivanco, 2017).

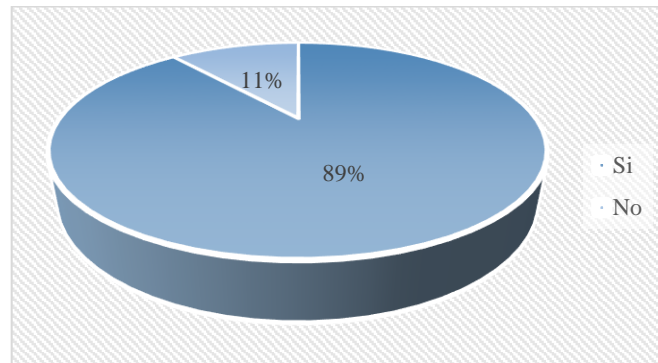
### 3. ¿Conoce las funciones que conlleva su puesto de trabajo?

**Tabla 3-4:** Funciones del puesto de trabajo

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Si	8	89%
	No	1	11%
	<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 3-4:** Funciones del puesto de trabajo

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Según el análisis de la tabla e ilustración, el 89% del total de la población encuestada conocen cuales son las funciones que conllevan su puesto de trabajo y el 11% no conocen cuales son las funciones que conlleva su puesto de trabajo. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población encuestada tiene conocimiento de las funciones que conlleva su puesto de trabajo.

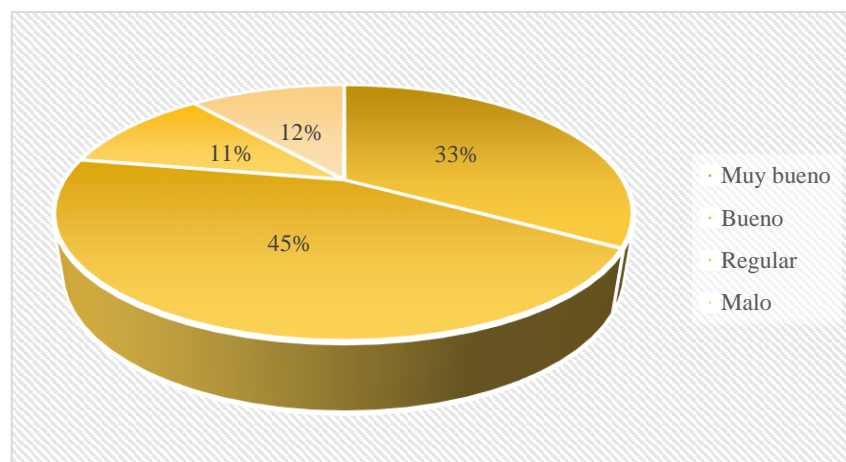
#### 4. ¿Cómo considera la comunicación entre la parte operativa y administrativa?

**Tabla 4-4:** Comunicación entre la parte operativa y administrativa

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Muy bueno	3	33%
	Bueno	4	44%
	Regular	1	11%
	Malo	1	12%
	Muy mala	0	0%
	<b>Total</b>		9

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 4-4:** Comunicación entre la parte operativa y administrativa

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Según la tabla e ilustración, el 44% del total de la población encuestada considera que la comunicación entre la parte administrativa y operativa es buena, el 33% manifestaron que la comunicación es muy buena, 12% han indicado que la comunicación esta malo y un 11% esta regular. Gracias a los datos obtenidos se ha determinado que la mayor parte de la población indica que la comunicación entre la parte operativa y administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito es buena.

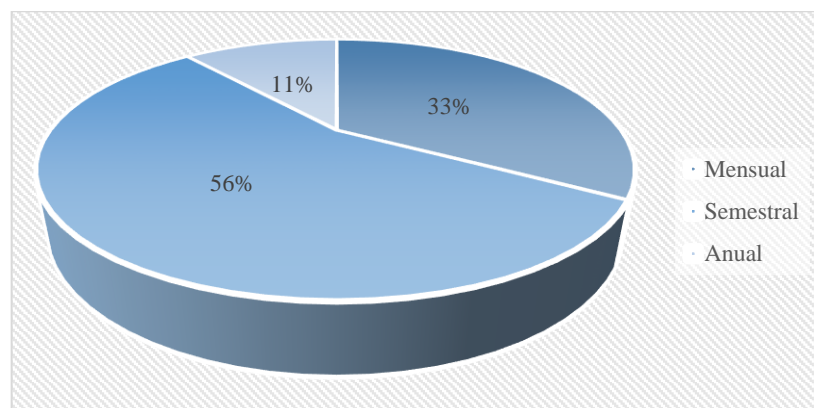
## 5. ¿Con que frecuencia recibe capacitación sobre su área de trabajo?

**Tabla 5-4:** Capacitaciones

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Mensual	3	33%
	Semestral	5	56%
	Anual	1	11%
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 5-4:** Capacitaciones

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Según los datos obtenidos en la tabla e ilustración, el 56% del total de encuestados han indicado que reciben capacitación semestral sobre su área de trabajo, el 33% reciben capacitación mensual y el 11% reciben capacitación anual. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población encuestada recibe capacitación sobre su área de trabajo semestralmente. La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñe mejor su trabajo (Velázquez & Peinado, 2018).



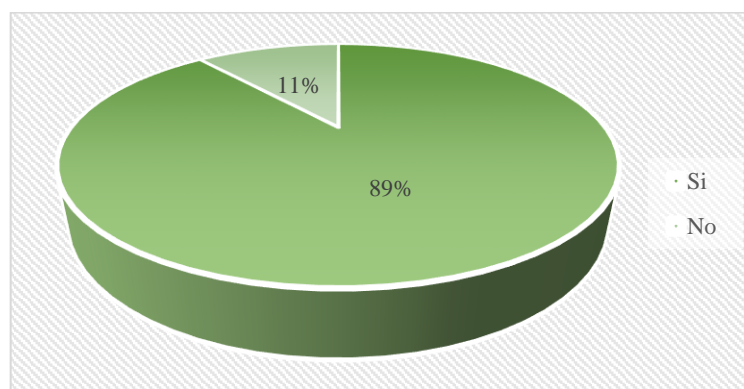
**6. ¿Considera Ud. que un plan estratégico ayudará al desarrollo administrativo y financiero de la cooperativa?**

**Tabla 6-4:** Plan estratégico

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	8	89%
	No	1	11%
	<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 6-4:** Plan estratégico

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Tras el análisis de la tabla e ilustración, el 89% de los encuestados afirman que un plan estratégico si ayudara al desarrollo administrativo y financiero de la cooperativa y el 11% han indicado que un plan estratégico no ayudará al desarrollo administrativo y financiero. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población considera que un plan estratégico si ayuda al desarrollo administrativo y financiero de la cooperativa de ahorros y crédito Pilahuín.

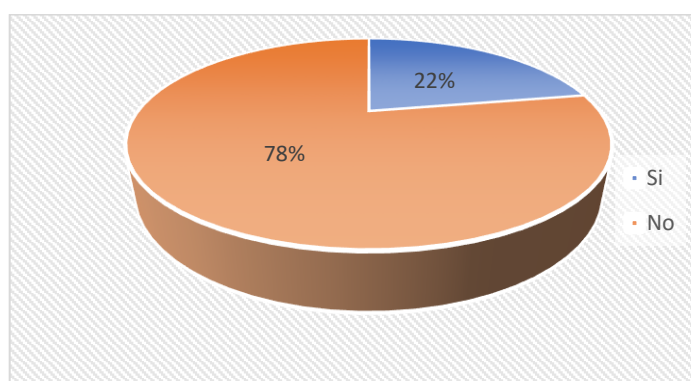
## 7. ¿Evalúa periódicamente la cooperativa el cumplimiento de la gestión administrativa financiera?

**Tabla 7-4:** Evaluación periódica

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Si	2	22%
	No	7	78%
	<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 7-4:** Evaluación periódica

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Haciendo referencia al análisis de la tabla e ilustración, sobre la evaluación periódica del cumplimiento de la gestión administrativa financiera el 78% han indicado que no se evalúa y el 22% han manifestado que si se evalúa periódicamente el cumplimiento de la gestión administrativa y financiera. Las cooperativas no evalúan periódicamente el cumplimiento de la gestión administrativa financiera debido a que consideran que su evaluación se lo efectúa al finalizar el año verificando cuales de los objetivos fueron cumplidos a cabalidad y las razones por las cuales no se cumplieron con los demás (Mosopita, 2018).

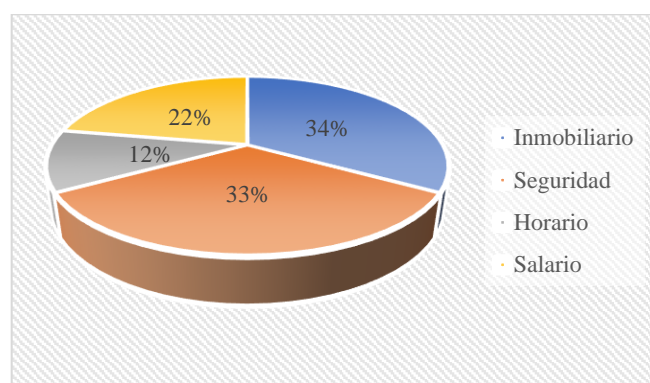
**8. ¿Según usted que cambios necesita implementar en la cooperativa para su mejor funcionamiento?**

**Tabla 8-4:** Cambios para su funcionamiento

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Inmobiliario	3	33%
	Seguridad	3	33%
	Horario	1	12%
	Salario	2	22%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 8-4:** Cambios para su funcionamiento

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Según el análisis de la tabla e ilustración, el 33% del total de encuestados han afirmado que los cambios que se necesita implementar en la cooperativa para mejorar su funcionamiento son inmobiliarios y seguridad, el 22% ha manifestado que lo que se debe mejorar es el salario y el 12% han indicado que el cambio que se debería hacer es el horario. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población encuestada ha indicado que los cambios que se debería implementar para mejorar el funcionamiento de la cooperativa es lo inmobiliario y la seguridad.

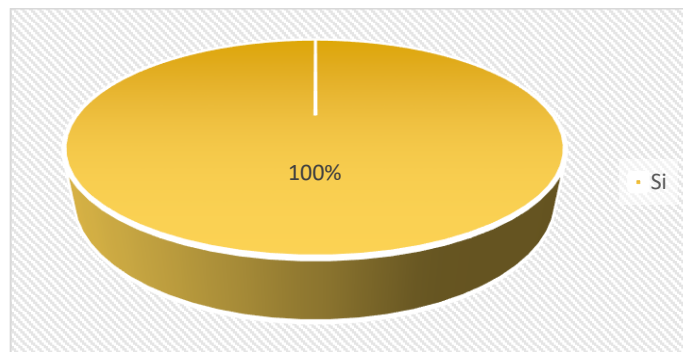
**9. ¿Considera que la propuesta de un modelo de gestión administrativo -financiero mejorara los procesos y rendimientos de la cooperativa?**

**Tabla 9-4:** Propuesta de un modelo de gestión administrativo -financiero

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Si	9	100%
	No	0	0%
	<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 9-4:** Propuesta de un modelo de gestión administrativo - financiero

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Según el análisis de la tabla e ilustración, el 100% de la población ha manifestado que un modelo de gestión administrativo financiero mejorar los procesos de rendimiento de la cooperativa y el 0% indica que no se mejorara.

El modelo de gestión permite comprender, establecer un enfoque estructurado para alienar acciones de mejoras a las áreas que integra la empresa y alienar a los objetivos para evitar que la organización desperdicie recursos a lo largo del tiempo (Echeverría & Ortiz, 2017).

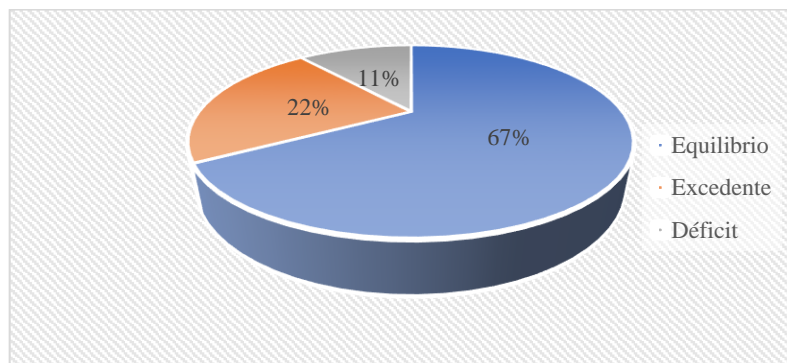
**10. ¿La Cooperativa en el manejo de la liquidez, es decir el manejo del dinero del día a día cuenta con los recursos suficientes y necesarios, o constantemente presenta déficit o excedente?**

**Tabla 10-4:** Existe recursos suficientes en la Cooperativa

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Equilibrio	6	67%
	Excedente	2	22%
	Déficit	1	11%
	<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 10-4:** Existe recursos suficientes en la Cooperativa

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** El 67% del personal operativo de la cooperativa de ahorro y crédito Pilahuín señala que la cooperativa si cuenta con los recursos suficientes y necesarios por ende se mantiene en un estado equilibrado, el 22% manifiestan que existe un excedente y el 11% indica que existe un déficit. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población encuestada ha indicado existe un equilibrio en la compañía en cuanto a la liquidez.

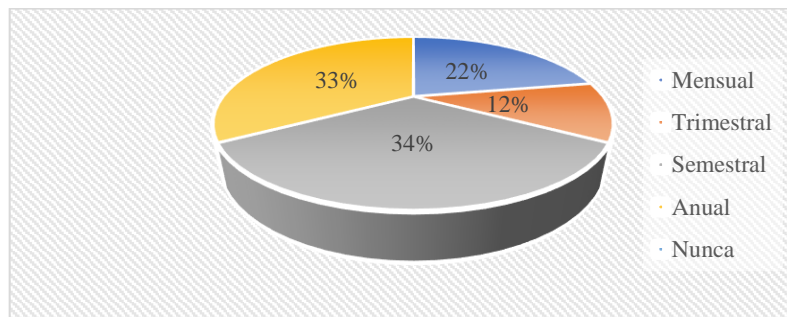
**11. ¿Con que frecuencia se realizan reajustes al presupuesto de la Compañía durante el periodo contable?**

**Tabla 11-4:** Frecuencia de reajustes propuestos

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Mensual	2	22%
	Trimestral	1	12%
	Semestral	3	33%
	Anual	3	33%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>		9

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 11-4:** Frecuencia de reajustes propuestos

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Según el análisis de la tabla e ilustración, el 33% del total de personas encuestadas han manifestado que se realiza el reajuste del presupuesto de la cooperativa de ahorros y crédito semestral y anualmente, el 22% han señalado que el reajuste del presupuesto se lo realiza mensualmente y un 12% es trimestral. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte del personal operativo indica que se realiza reajustes al presupuesto de la cooperativa de ahorros y crédito Pilahuín mensual y anualmente.

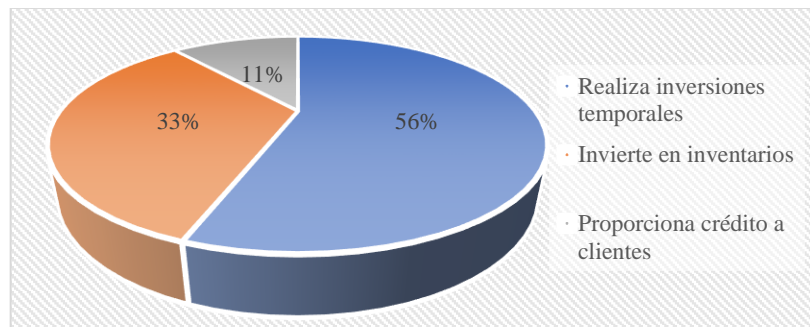
**12. ¿Si la Cooperativa presenta excedente en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para fortalecer el activo?**

**Tabla 12-4:** Acciones que realizan para fortalecer el activo

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Realiza inversiones temporales	5	56%
	Invierte en inventarios	3	33%
	Proporciona crédito a clientes	1	11%
<b>Total</b>		9	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 12-4:** Acciones que realizan para fortalecer el activo

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** De acuerdo con el análisis de la tabla e ilustración, el 56% del total de encuestados han manifestado que se realiza inversiones temporales en caso de que la cooperativa presente un excedente en el flujo de efectivo el 33% ha indicado que se invierte en inventarios y el 11% señalan que se proporciona créditos a clientes. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte del personal operativo indica que se realiza inversiones temporales en caso de que la cooperativa de ahorros y crédito Pilahuín presente excedente en el flujo de efectivo.

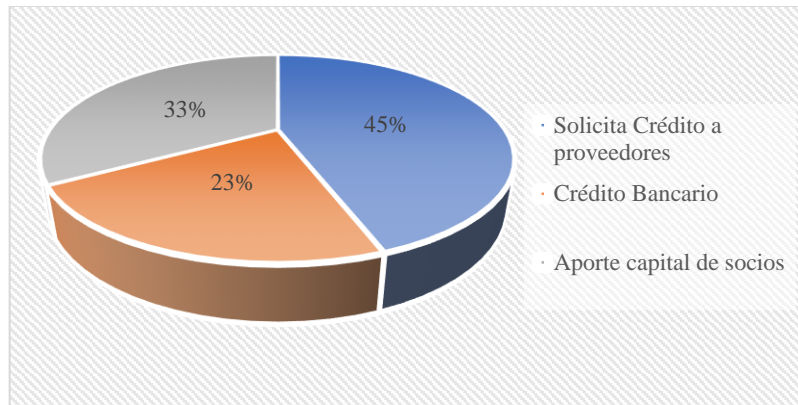
**13. ¿Si la Cooperativa presenta déficit en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento?**

**Tabla 13-4:** Acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Solicita Crédito a Proveedores	4	44%
	Crédito Bancario	2	23%
	Aporte capital de socios	3	33%
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 13-4:** Acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Los datos presentados en la tabla e ilustración, acerca de si la compañía presenta déficit en el flujo de efectivo y las acciones que se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento, del 100% de los colaboradores, el 45% ha señalado que solicita un crédito, el 33% ha manifestado que se acude al aporte del capital de socios y el 23% ha mencionado que acude a un crédito bancario. Gracias a los resultados encontrados se determina que la mayor parte de los proveedores solicita crédito a proveedores.



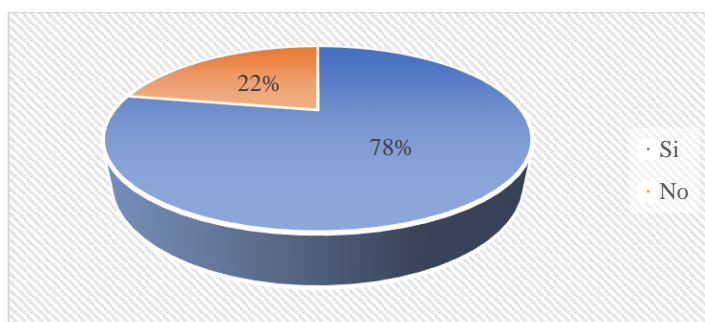
**14. ¿Para cubrir las necesidades de financiamiento de la Compañía se desarrolla un estudio y análisis previo de ingresos y gastos que permitan conocer la capacidad de cumplir con sus obligaciones?**

**Tabla 14-4:** Necesidades de financiamiento

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Si	7	78%
	No	2	22%
	<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 14-4:** Necesidades de financiamiento

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Los datos presentados en la tabla e ilustración, se encuentran el resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, en la que se cuestiona si para cubrir las necesidades de financiamiento de la compañía se desarrolla un estudio y análisis previo de ingresos y gastos que permitan conocer la capacidad de cumplir con sus obligaciones, el 78% ha manifestado que si se cumple con ese planteamiento, y el 22% de los empleados ha negado lo antes establecido. Gracias a los resultados encontrados se determina que la mayor parte de la población si tiene conocimiento de los requerimientos frente a las necesidades de financiamiento.

#### 4.1.3. Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa

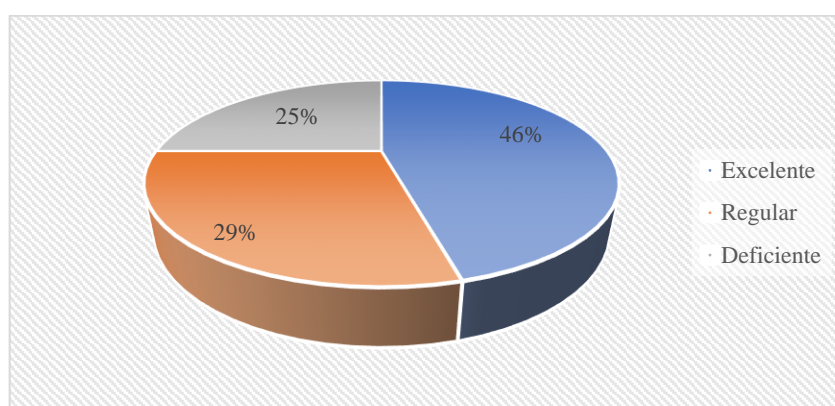
##### 1. ¿Cómo considera la gestión de la gerencia en la cooperativa?

**Tabla 15-4:** Gestión de gerencia

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelente	65	46%
	Regular	40	29%
	Deficiente	35	25%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 15-4:** Gestión de gerencia

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** En la tabla e ilustración, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a un total de 140 personas sobre la opinión de la gestión realizada en la gerencia, del 100% de las personas encuestadas, el 46% ha manifestado que le parece excelente el planteamiento señalado anteriormente, el 29% dice que es regular y un 25% asegura que es deficiente la gestión realizada por parte del directivo encargado de esta función. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población considera que el gerente realiza una excelente función.

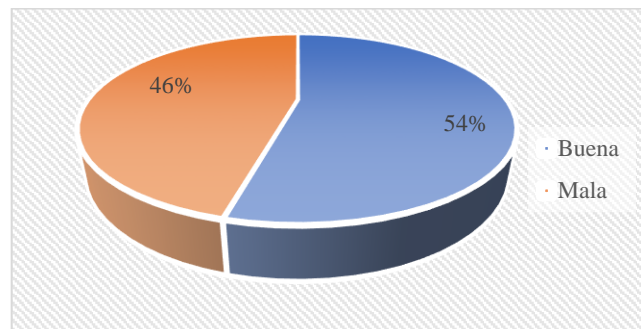
## 2. ¿Cómo usted calificaría el servicio y atención al cliente ofrecido por el personal Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?

**Tabla 16-4:** Servicio y atención al cliente

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Buena	75	54%
	Mala	65	46%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 16-4:** Servicio y atención al cliente

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Con énfasis a la calificación que el cliente otorga al servicio y atención al cliente ofrecido por el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, de un total de 140 personas encuestadas, el 54% de estos, manifiesta que es buena; mientras que un 46% señala que es mala. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población considera que el servicio en esta entidad financiera es bueno, sin embargo, hay aspectos que se deberían mejorar.

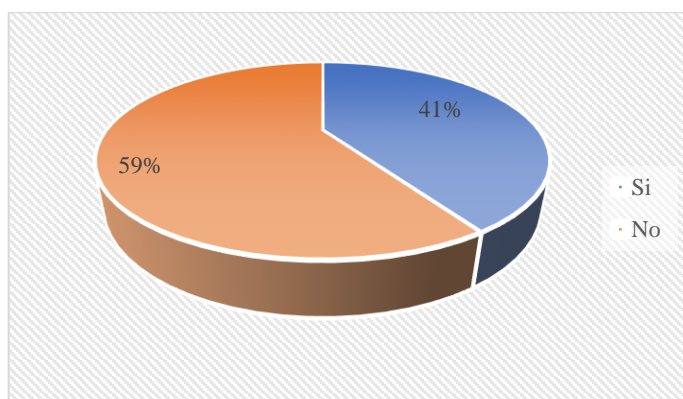
### 3. ¿Usted ha realizado algún reclamo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?

**Tabla 17-4:** Reclamos en la Cooperativa

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Si	58	41%
	No	82	59%
	<b>Total</b>	140	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 17-4:** Reclamos en la Cooperativa

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Al analizar el planteamiento sobre si se ha realizado algún reclamo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, del 100% de las personas encuestadas el 59% señala que si lo ha hecho y un 41% contradice lo anteriormente cuestionado. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población si ha realizado un reclamo en algún momento. La atención al cliente es un factor importante para toda institución que presta servicios, más aún en sectores como la banca, donde la confianza es fundamental, por esto es necesario revisar las políticas de manejo de quejas y reclamos así lo menciona (Matamoros, 2017).

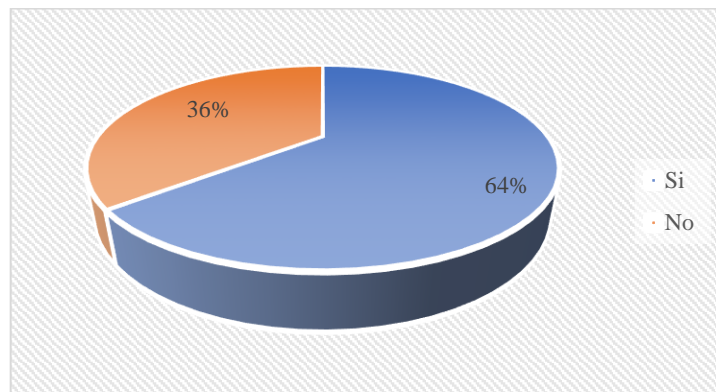
**4. ¿Al momento requerir algún servicio de la cooperativa usted recibe asesoramiento por parte del personal?**

**Tabla 18-4:** Asesoramiento por parte de la Cooperativa

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Si	90	64%
	No	50	36%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 18-4:** Asesoramiento por parte de la Cooperativa

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** En la tabla e ilustración, se observan datos sobre si el cliente recibe el servicio de asesoramiento por parte del personal antes de realizar cualquier tipo de trámite en la institución, al mismo que de las 140 personas encuestadas el 64% señala que si, y un 36% asegura que no. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población si recibe asesoría antes de realizar algún trámite. Mahon (2001 ) señala que el intercambio de información útil proporciona asesoría legal y legislativa y servicios de auditoría, y facilita las transacciones bancarias centrales.

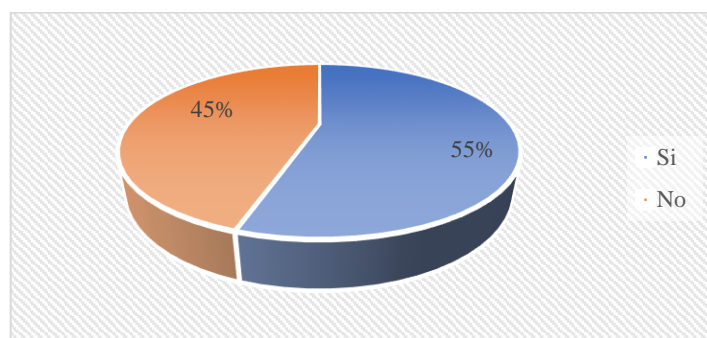
**5. ¿Considera usted que el control del personal que existe dentro de la Cooperativa es el adecuado?**

**Tabla 19-4:** Control de personal adecuado

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Si	77	55%
	No	63	45%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 19-4:** Control de personal adecuado

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** En base a si el control del personal es adecuado o no, del 100% de las personas encuestadas el 55% considera que si lo es y el 45% asegura que no se da cumplimiento. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población considera que si se da seguimiento y control al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín. La dificultad para control interno de las funciones asignadas al personal que labora en la entidad financiera se manifiesta como problema cuando existen inconvenientes o eventos no esperados durante el proceso y procedimientos, y la persona encargada no sabe cómo actuar o a quien reportar para solucionar el problema (Tapia et al. , 2017).

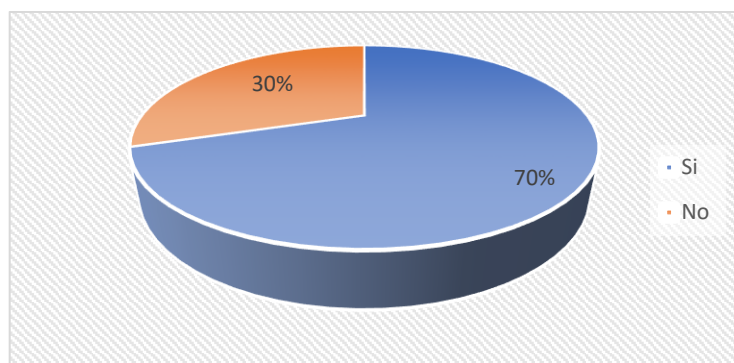
## 6. ¿Los servicios que brinda la cooperativa son de su agrado?

**Tabla 20-4:** Servicios de la Cooperativa

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	98	70%
	No	42	30%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 20-4:** Servicios de la Cooperativa

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Al responder a la interrogante sobre si los socios están o no de acuerdo con los servicios que se ofrecen en la entidad financiera, el 70% de las personas encuestada asegura que si, mientras que un porcentaje menor como lo es el 30% no se encuentra conforme. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población considera que si está de acuerdo con los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín.

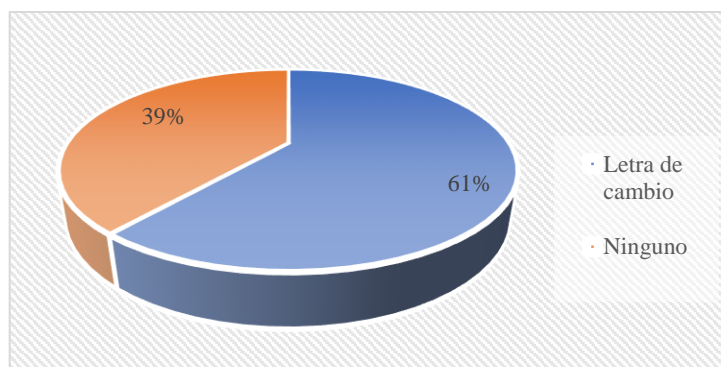
## 7. ¿Qué documentos legales se manejan para los servicios financieros?

**Tabla 21-4:** Documentos legales

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Letra de cambio	86	61%
	Ninguno	54	39%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 21-4:** Documentos legales

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** En la tabla e ilustración, se presentan datos que representan a las respuestas del 100% de las personas que han sido cuestionadas sobre si ha hecho uso de algún documento legal en la cooperativa de ahorros y crédito Pilahuín, para ello el 61% asegura que tiene conocimiento del uso de Letras de Cambio, y el 39% asegura que no ha usado o no conoce ningún documento. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población únicamente tiene conocimiento de la letra de cambio como documento legal.

Es importante señalar que las Letras de Cambio y el Pagaré constituyen documentos de crédito que pasan a formar parte en el balance general de los efectos a cobrar o a pagar, dependiendo de la transacción realizada. En los tiempos modernos, estos instrumentos de crédito se han convertido en una herramienta importante para las transacciones comerciales, ya que las mismas están contempladas en el Código de Comercio, lo cual hace posible su cobro a través del Procedimiento Civil (Arcos, 2010).



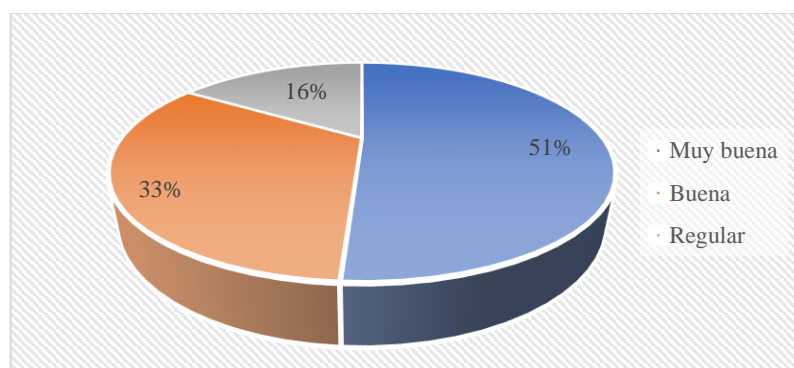
## 8. ¿Cuál es la referencia u opinión que tiene sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?

**Tabla 22-4:** Opinión de la Cooperativa

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Muy buena	71	51%
	Buena	46	33%
	Regular	23	16%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 22-4:** Opinión de la Cooperativa

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** En la tabla e ilustración, se indican los resultados que se han obtenido haciendo referencia a la opinión que tienen los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, mismos que señalan que del 100% de la población encuestada el 51% tiene una muy buena opinión de la entidad financiera, el 33% tiene una buena referencia de esta institución, y el 16% lo tiene en un concepto regular. Gracias a estos datos se ha determinado que la institución financiera antes mencionadas tiene aceptación en la mayor parte de la población. La opinión y la participación ciudadana ahora representan al quinto poder del Estado y este planteamiento se encuentra establecido en la Nueva Constitución del Ecuador (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias , 2015).

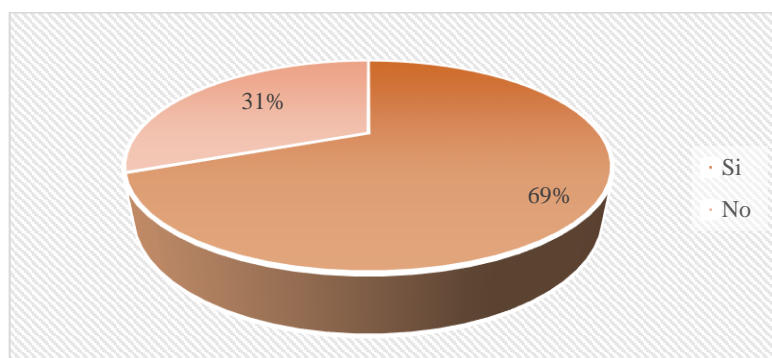
## 9. ¿Conoce los beneficios de pertenecer a una Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín?

**Tabla 23-4:** Beneficios de ser socio

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Si	96	69%
	No	44	31%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 23-4:** Beneficios de ser socio

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Sobre el conocimiento de los beneficios al formar parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, del 100% de los socios encuestados, el 69% si tiene conocimiento de la premisa antes mencionada, y el 31% no. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población conoce cuales son los beneficios que conlleva el ser socio de esta institución financiera, sin embargo, hay que hacer llegar esta información al 100% de las personas. Sus ganancias se invierten en el pago de empleados, gastos operativos y la mayoría de la inversión realizada les permite a los socios acceder a tasas activas y pasivas mucho más altas y cómodas que las ofrecidas por los bancos, con bajos intereses para créditos (COAC FUTPROGAL , 2022).

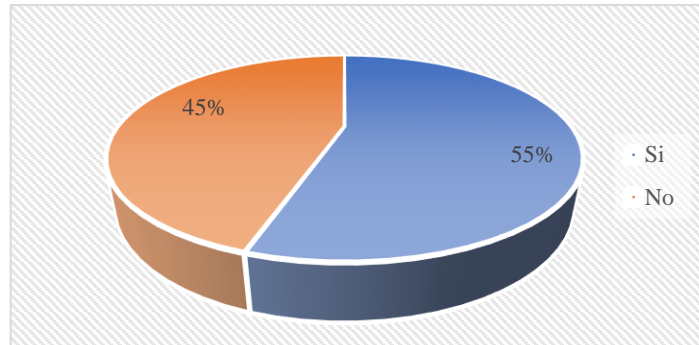
## 10. ¿La Cooperativa cumple con las tasas de interés que ofrece en las inversiones?

**Tabla 24-4:** Cumplimiento de la Cooperativa

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Si	77	55%
	No	63	45%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 24-4:** Cumplimiento de la Cooperativa

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** En la tabla e ilustración, se evidencian los resultados que se han aplicado a un total de 140 personas y de la totalidad de las personas que han respondido a la interrogante el 55% señala que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín sí cumple con la tasa de interés que ofrece para las inversiones de sus socios, sin embargo, el 45% ha manifestado lo contrario. Gracias a estos datos se ha determinado que la mayor parte de la población sí se siente beneficiada con la tasa de interés que maneja esta entidad financiera con el tratamiento de las inversiones de sus socios.

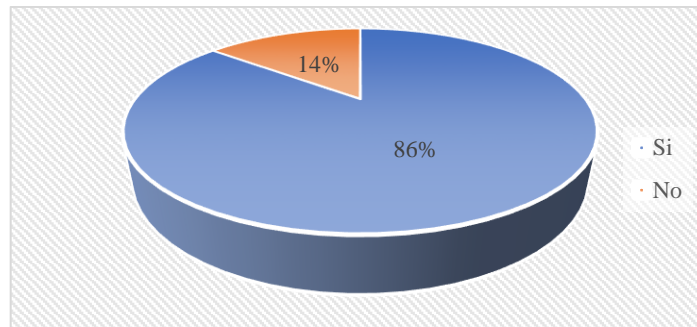
## 11. ¿Cree usted que la cooperativa es competitiva en el mercado?

**Tabla 25-4:** Competitividad

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	Si	120	86%
	No	20	14%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 25-4:** Competitividad

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** De acuerdo con la tabla e ilustración, se muestra los resultados de la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa Pilahuín de los cuales un 86% han respondido que, si creen que la cooperativa si es competitiva, por otro lado, el 14% de los socios han manifestado que la cooperativa no es competitiva.

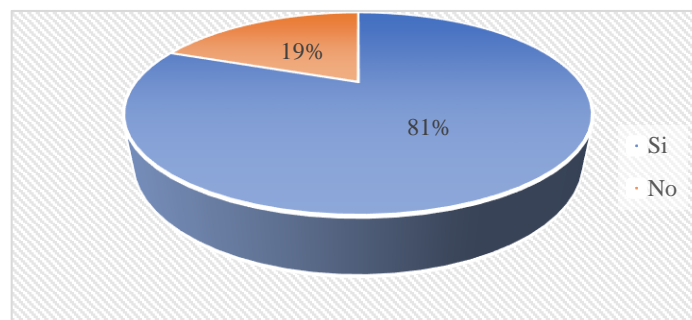
## 12. ¿Cree usted que los costos en el manejo de créditos son adecuados?

**Tabla 26-4:** Manejo de créditos

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Si	113	81%
	No	27	19%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 26-4:** Manejo de créditos

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Según la tabla e ilustración, se muestran los resultados de la aplicación de la encuesta haciendo referencia a la opinión sobre los costos en el manejo de créditos el 81% ha indicado que, si cree que son adecuados, mientras que el 19% han manifestado que no son adecuados los costos de manejo de créditos.

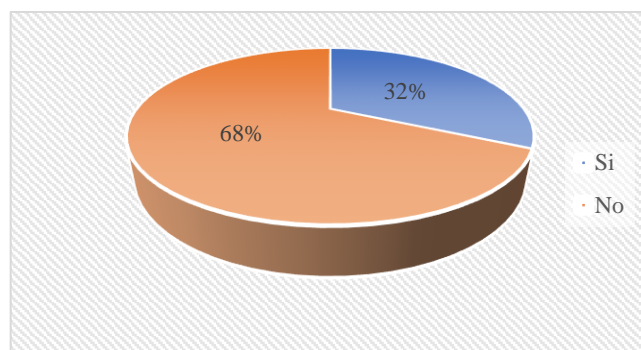
### 13. ¿En el mercado existen costos más bajos o las tasas de interés son más bajas?

**Tabla 27-4:** Costos o tasas de interés más bajos

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Si	45	32%
	No	95	68%
	<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 27-4:** Costos o tasas de interés más bajos

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta aplicada, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Análisis:** Al responder a la interrogante; en el mercado existen costos más bajos o tasas de interés más bajas a las que ofrece la cooperativa el 68% de las personas encuestadas indican que no existen costos o tasas de interés más bajas, el 32% afirman que si existen costos o tasas de interés más bajos a los que ofrece la cooperativa de ahorros y crédito Pilahuín.

## **4.2. Verificación de la idea a defender**

En base al análisis de campo, bibliográfica, documental, efectuado anteriormente, permitió el Diseño de un Modelo de gestión administrativa-financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín sucursal Ambato, provincia de Tungurahua, en el período 2022-2026, el cual ayudara a mejorar la competitividad financiera.

Bajo los siguientes resultados: según la pregunta de gestión de la gerencia de la cooperativa el 46% consideran que es excelente (pregunta 1), por otro lado los servicios que brinda la cooperativa el 70% indican que los servicios brindados si son de su agrado (pregunta 2), de igual manera con lo referente a la opinión personal que tienen sobre la cooperativa el 51% han indicado que la cooperativa es muy buena (pregunta 8), el 69% conocen los beneficios que tienen al ser socios de la cooperativa (pregunta 9), según lo referente al cumplimiento de las tasas de interés que se ofrece en las inversiones el 55% ha indicado que la cooperativa si cumple con las tasa de interés ofertadas (pregunta 10), el 86% si creen que la cooperativa si es competitiva en el mercado (pregunta 11), el 81% manifiestan que los costos en el manejo de créditos si son adecuados (pregunta 12), el 68% afirman que no existen costos más bajos o tasa de interés más bajas a las que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito Pilahuín (pregunta 13). Por ello el 100% de la población ha manifestado que un modelo de gestión administrativo financiero permitirá mejorar los procesos de rendimiento de la cooperativa.

Cabe recalcar que las cooperativas de ahorro y crédito cumplen un papel fundamental al momento de conceder créditos a los emprendedores, según el autor Cajape (2019) el objetivo principal de las Cooperativas de Ahorro-Crédito es contribuir a la superación económica, social, cultural de las personas menos favorecidas, en el Ecuador existen cooperativas muy reconocidas tanto a nivel nacional como internacional.

Así también Peláez et al. (2021) indica que las tasas de interés se regulan en función a una compleja diversificación de los microcréditos que depende a su vez, de criterios como plazo, montos, garantías destino e incluso el tipo de entidad financiera que lo otorga. Díaz et al. (2021) también indica que las ventajas de una sociedad cooperativa son: La gestión democrática por parte de los socios. Los costos se comparten entre los socios, acordes a su capital. Los miembros son responsables de la sociedad, además de colaborar en su administración.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Propuesta

##### 5.1.1. Tema

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PILAHUÍN”

##### 5.1.2. *Objetivo de la propuesta*

###### **Objetivo general**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, con el fin de mejorar la competitividad financiera.

###### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, para conocer sus mediante la matriz FODA y poder plantear estrategias a corregir.
- Dar a conocer la filosofía institucional que la Cooperativa de Ahorro y Crédito falencias “Pilahuín”, actualmente mantiene.
- Establecer una dirección administrativa para la Cooperativa el cual permita establecer; objetivos, políticas, estrategias, procesos y manuales, siempre en beneficio de la institución.
- Realizar un análisis financiero con la finalidad de identificar el estado económico de la empresa, y con ello identificar a futuro su estabilidad en el mercado.

##### 5.1.3. *Justificación*

Hoy en día la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero es una necesidad a fin de convertir a las instituciones financieras en un órgano altamente competitivo, siendo necesario llevar a cabo un conjunto de acciones orientadas a alcanzar los objetivos propuestos, a



través de correcto cumplimiento de las tareas y actividades del personal en sus respectivos puestos de trabajo.

El diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, nace de la necesidad de mejorar la calidad global de la institución en aspectos administrativos y financieros, buscando así la eficiencia en las actividades y en la optimización de los recursos materiales y financieros ya que en el momento no cuenta con una adecuada administración y por ende se toma decisiones erróneas afectando directamente al rendimiento tanto administrativo como financiero de la institución. Todo lo anterior se justifica puesto que será una guía que permitirá dinamizar las actividades administrativas y financieras que se realizaran dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, además que se cuenta con todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos, y económicos que se requiere para la ejecución de esta, y se garantizara una estabilidad a la Cooperativa mejorando su desarrollo económico.

#### 5.1.4. Estructura de la propuesta

La propuesta a desarrollarse se basa en los autores Guerrero (2015); Estupiñan, (2012) y Sani (2019);

**Tabla 1-5:** Estructura de la propuesta

<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b>	
<b>FASE I</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>
	Análisis horizontal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance general</li> <li>• Estado de resultados</li> </ul>
	Análisis vertical
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance general</li> <li>• Estado de resultados</li> </ul>
	Indicadores financieros
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo CAMELS</li> </ul>
	<b>ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</b>
	Matriz FODA
	Análisis Interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis MEFI</li> </ul>	
Análisis Externo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis MEFE</li> </ul>	
Perfil Estratégico	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de evaluación del perfil</li> </ul>	
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>FASE II</b>	Reseña histórica
	Base legal

	Misión
	Visión
	Valores
	Servicios y productos financieros
	Estrategias Administrativas
	Objetivos Administrativos
<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN</b>	
<b>FASE III</b>	Organigrama estructural
	Manual de funciones
	Políticas Administrativas
	Políticas de manejo financiero
	Manual de procesos financieros
	Cronograma de capacitaciones
	Estrategias de control de morosidad
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	
<b>FASE IV</b>	Plan de cuentas
	Estados financieros
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance general</li> <li>• Estado de resultados</li> </ul>
	Proyecciones
<b>CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	
<b>FASE V</b>	Matriz de seguimiento

Realizado por: Arévalo, E. 2022.



**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO –  
FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “PILAHUÍN”**

### **5.2.1. Índice**

#### **FASE I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

- Análisis Financiero
- Análisis Horizontal
  - Balance general
  - Estado de resultados
- Análisis Vertical
  - Balance general
  - Estado de resultados
- Indicadores financieros
- Modelo CAMELS
- Análisis Administrativo
- Matriz FODA
- Análisis interno (MEFI)
- Análisis externo (MEFE)
- Perfil estratégico
- Matriz de evaluación

#### **FASE II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- Reseña histórica
- Base legal
- Misión
- Visión
- Valores
- Servicios y productos financieros
- Estrategias Administrativas
- Objetivos Administrativos

#### **FASE III: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN**

- Organigrama estructural
- Manual de funciones
- Políticas Administrativas

- Políticas de manejo financiero
- Manual de procesos financieros
- Cronograma de capacitaciones
- Estrategias de control de morosidad

#### **FASE IV: GESTIÓN FINANCIERA**

- Plan de cuentas
- Estados financieros
- Proyecciones

#### **FASE IV: CONTROL Y SEGUIMIENTO**

- Matriz de seguimiento

### 5.2.2. *Introducción*



La propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín” busca establecer el desarrollo de una estructura sistemática de los elementos administrativos y financieros, y de este modo poder reflejar el nivel de operatividad y la gestión de procesos internos de la cooperativa, con el fin de que la institución logre alcanzar las metas y objetivos planteados, y medir los resultados.

### 5.2.3. Fase I: Diagnóstico Situacional de la empresa

#### Análisis Financiero

##### 5.2.3.1. Análisis Horizontal

**Tabla 2-5:** Análisis horizontal– Balance General 2021 – 2022

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"			
		ANÁLISIS HORIZONTAL - BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL 2021- 2022			
		AÑO		ANÁLISIS HORIZONTAL	
		2021	2022	V. Absoluto	V. Relativo
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>\$1.342.328,58</b>	<b>\$2.266.236,77</b>	<b>\$923.908,19</b>	<b>69%</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$67.513,40</b>	<b>\$90.584,31</b>	<b>\$23.070,91</b>	<b>34%</b>
1101	Caja	\$67.537,74	\$90.584,31	\$23.046,57	34%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	\$-24,34		\$24,34	-100%
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>\$763.051,49</b>	<b>\$882.704,66</b>	<b>\$119.653,17</b>	<b>16%</b>
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	\$56.841,11	\$42.600,25	\$-14.240,86	-25%
1404	Cartera de microcrédito por vencer	\$589.421,97	\$628.014,42	\$38.592,45	7%
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$98.834,80	\$163.830,25	\$64.995,45	66%
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$59.876,19	\$84.960,54	\$25.084,35	42%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$-41.922,58	\$-36.700,80	\$5.221,78	-12%
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$19.207,17</b>	<b>\$19.795,33</b>	<b>\$588,16</b>	<b>3%</b>
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$16.101,92	\$18.749,68	\$2.647,76	16%
1605	Comisiones por cobrar	\$-23,65	\$-23,65	\$-	0%
1614	Pagos por cuenta de socios	\$2.712,84	\$788,10	\$-1.924,74	-71%
1615	Intereses reestructurados por cobrar	\$-175,59	\$-310,45	\$-134,86	77%
1690	Cuentas por cobrar varias	\$600,00	\$600,00	\$-	0%
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	\$-8,35	\$-8,35	\$-	0%

<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$8.685,93</b>	<b>\$8.685,93</b>	<b>\$-</b>	<b>0%</b>
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	\$8.703,66	\$8.703,66	\$-	0%
1806	Equipos de computación	\$1.922,37	\$1.922,37	\$-	0%
1807	Unidades de transporte	\$3.998,04	\$3.998,04	\$-	0%
1890	Otros	\$950,36	\$950,36	\$-	0%
1899	(Depreciación acumulada)	\$-6.888,50	\$-6.888,50	\$-	0%
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$483.870,59</b>	<b>\$1.264.466,54</b>	<b>\$780.595,95</b>	<b>161%</b>
1904	Gastos y pagos anticipados	\$310,00	\$310,00	\$-	0%
1908	Transferencias internas	\$483.560,59	\$1.264.156,54	\$780.595,95	161%
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>\$1.246.883,71</b>	<b>\$2.067.289,34</b>	<b>\$820.405,63</b>	<b>66%</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>\$757.197,73</b>	<b>\$743.756,49</b>	<b>\$-13.441,24</b>	<b>-2%</b>
2101	Depósitos a la vista	\$110.191,23	\$85.138,77	\$-25.052,46	-23%
2103	Depósitos a plazo	\$613.807,04	\$638.883,48	\$25.076,44	4%
2105	Depósitos restringidos	\$33.199,46	\$19.734,24	\$-13.465,22	-41%
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$1.915,37</b>	<b>\$3.548,11</b>	<b>\$1.632,74</b>	<b>85%</b>
2503	Obligaciones patronales	\$1.253,29	\$1.818,46	\$565,17	45%
2504	Retenciones	\$520,96	\$805,19	\$284,23	55%
2505	Contribuciones, impuestos y multas	\$141,12	\$90,94	\$-50,18	-36%
2590	Cuentas por pagar varias		\$833,52	\$833,52	0%
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$487.770,61</b>	<b>\$1.319.984,74</b>	<b>\$832.214,13</b>	<b>171%</b>
2908	Transferencias internas	\$487.770,61	\$1.319.984,74	\$832.214,13	171%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$65.627,72</b>	<b>\$155.168,96</b>	<b>\$89.541,24</b>	<b>136%</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$50.746,97</b>	<b>\$97.955,05</b>	<b>\$47.208,08</b>	<b>93%</b>
3103	Aportes de socios	\$50.746,97	\$97.955,05	\$47.208,08	93%
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>\$50.679,98</b>	<b>\$63.195,99</b>	<b>\$12.516,01</b>	<b>25%</b>
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	\$50.679,98	\$63.195,99	\$12.516,01	25%
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$-35.799,23</b>	<b>\$-5.982,08</b>	<b>\$29.817,15</b>	<b>-83%</b>
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	\$-35.799,23	\$-5.982,08	\$29.817,15	-83%
	Excedente	\$29.817,15	\$43.778,47	\$13.961,32	47%
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$1.342.328,58</b>	<b>\$2.266.236,77</b>	<b>\$923.908,19</b>	<b>69%</b>

Fuente: Análisis a los Estados Financieros – Balance General, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.



## **Análisis Horizontal de los Estados Financieros – Balance General**


Para realizar el análisis horizontal, se procedió a evaluar los estados financieros del Balance General y del Estado de Resultados de los años 2021 y 2022.

Tras haber presentado los datos de los estados financieros en la **Tabla 41-5**, permiten identificar con exactitud las fluctuaciones de las cuentas más y menos relevantes del Balance General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PILAHUÍN”, que permite tomar decisiones de la institución, por la tanto:

- Del periodo 2021-2022 la empresa aumentó su valor total de **Activo** en USD \$923.908,19, el cual representa un incremento del **69%**, esto debido al incremento de la cuenta **Otros Activos** con un valor de USD \$780.595,95, la cual representa un incremento del **161%** debido al aumento del valor de transferencias internas de la cooperativa.
- Con referencia a la cuenta **Pasivos** en el periodo 2021-2022, se evidencia un incremento de valor en USD \$820.405.63, este valor representa el 66% de incremento de un año a otro, esta fluctuación se genera debido al incremento del valor de la cuenta **Otros Pasivos** con un valor de \$832.214,13, que representa un aumento porcentual del 171%, esto debido al incremento de los valores por transferencias internas.
- Respecto al **Patrimonio** la empresa en el período 2021-2022 incrementa su valor en USD \$89.541.24, el cual representa el incremento de un periodo a otro de 136%, esto se da como resultado del aumento en la cuenta **Capital Social** cuyo valor incrementa en USD \$ 47.208.09, representando un incremento del 93% por aportes de los socios de la cooperativa. La cooperativa presenta un aumento con referencia al excedente del periodo de USD \$13.961,32 el cual representa un 47% de incremento de un año a otro.

## Análisis Horizontal de los Estados Financieros – Estado de Resultados

**Tabla 3-5:** Análisis horizontal -Estado de pérdidas y ganancias 2021-2022

		ANÁLISIS HORIZONTAL			
		ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2021	AÑO 2022	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	\$ 135.559,15	\$ 151.339,51	\$ 15.780,36	12%
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	\$ 132.749,82	\$ 148.152,48	\$ 15.402,66	12%
5101	Depósitos	\$ 58,32	\$ 79,76	\$ 21,44	37%
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	\$ 132.691,50	\$ 148.072,72	\$ 15.381,22	12%
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	\$ 2.578,19	\$ 1.857,50	\$ -720,69	-28%
5401	Servicios fiduciarios	\$ 800,42	\$ 1.627,50	\$ 827,08	103%
5404	Manejo y cobranzas	\$ 1.372,77	\$ -	\$ -1.372,77	-100%
5405	Garantías crediticias otorgadas por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	\$ 210,00	\$ 230,00	\$ 20,00	10%
5490	Otros servicios	\$ 195,00	\$ -	\$ -195,00	-100%
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	\$ 231,14	\$ 1.329,53	\$ 1.098,39	475%
5604	Recuperaciones de activos financieros	\$ 231,14	\$ 1.329,53	\$ 1.098,39	475%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	\$ 105.742,00	\$ 107.561,04	\$ 1.819,04	2%
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	\$ 63.385,49	\$ 66.063,33	\$ 2.677,84	4%
4101	Obligaciones con el público	\$ 63.385,49	\$ 66.063,33	\$ 2.677,84	4%
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 42.356,51	\$ 41.497,71	\$ -858,80	-2%
4501	Gastos de personal	\$ 30.226,06	\$ 28.316,06	\$ -1.910,00	-6%
4503	Servicios varios	\$ 10.765,17	\$ 11.450,43	\$ 685,26	6%
4504	Impuestos, contribuciones y multas	\$ 1.125,28	\$ 1.491,22	\$ 365,94	33%
4507	Otros gastos	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ -	0%
	<b>EXCEDENTE</b>	\$ 29.817,15	\$ 43.778,47	\$ 13.961,32	47%

Fuente: Análisis a los Estados Financieros – Estado de pérdidas y ganancias, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

## **Análisis:**

Según la tabla se identificó la siguiente información:

- De un periodo a otro la cooperativa aumento sus **gastos** en \$ 1.819,04, que representado en porcentajes ha incrementado en un 2%, las cuentas más representativas de este incremento son; **intereses causados** debido a que aumento \$ 2.677,84, 4%; **Gastos de Operación**, disminuyo \$ (858,80), (2%).
- Con respecto a los **ingresos** la cooperativa aumento \$ 15.780,36 que representado en porcentajes aumento en un 12%, las cuentas representativas de los Ingresos son: **Servicios fiduciarios** que aumento en \$ 827,08, lo que representado en porcentaje de 103%; **cuenta Ingresos por Servicios** disminuyó en \$ (720,69), lo que representa en porcentaje el (28%); y la cuenta **otros ingresos** que aumento en \$ 1.098,39, lo que representado en porcentajes ha incrementado un 475%.
- Finalmente, las pérdidas y ganancias han incrementado \$ 8.733,08, lo que representado en porcentajes ha incrementado en un 100%

5.2.3.2. *Análisis Vertical*

**Tabla 4-5:** Análisis vertical– Balance General 2021 – 2022

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN" ANÁLISIS VERTICAL-BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL 2021- 2022			
		AÑO 2021		AÑO 2022	
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>\$1.342.328,58</b>	<b>100%</b>	<b>\$2.266.236,77</b>	<b>100%</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$67.513,40</b>	<b>5,03%</b>	<b>\$90.584,31</b>	<b>4,00%</b>
1101	Caja	\$67.537,74	5,03%	\$90.584,31	4,00%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	\$-24,34	0,00%		0,00%
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>\$763.051,49</b>	<b>56,85%</b>	<b>\$882.704,66</b>	<b>38,95%</b>
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	\$56.841,11	4,23%	\$42.600,25	1,88%
1404	Cartera de microcrédito por vencer	\$589.421,97	43,91%	\$628.014,42	27,71%
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$98.834,80	7,36%	\$163.830,25	7,23%
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$59.876,19	4,46%	\$84.960,54	3,75%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$-41.922,58	-3,12%	\$-36.700,80	-1,62%
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$19.207,17</b>	<b>1,43%</b>	<b>\$19.795,33</b>	<b>0,87%</b>
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$16.101,92	1,20%	\$18.749,68	0,83%
1605	Comisiones por cobrar	\$-23,65	0,00%	\$-23,65	0,00%
1614	Pagos por cuenta de socios	\$2.712,84	0,20%	\$788,10	0,03%
1615	Intereses reestructurados por cobrar	\$-175,59	-0,01%	\$-310,45	-0,01%
1690	Cuentas por cobrar varias	\$600,00	0,04%	\$600,00	0,03%
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	\$-8,35	0,00%	\$-8,35	0,00%
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$8.685,93</b>	<b>0,65%</b>	<b>\$8.685,93</b>	<b>0,38%</b>
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	\$8.703,66	0,65%	\$8.703,66	0,38%
1806	Equipos de computación	\$1.922,37	0,14%	\$1.922,37	0,08%
1807	Unidades de transporte	\$3.998,04	0,30%	\$3.998,04	0,18%
1890	Otros	\$950,36	0,07%	\$950,36	0,04%
1899	(Depreciación acumulada)	\$-6.888,50	-0,51%	\$-6.888,50	-0,30%
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$483.870,59</b>	<b>36,05%</b>	<b>\$1.264.466,54</b>	<b>55,80%</b>

1904	Gastos y pagos anticipados	\$310,00	0,02%	\$310,00	0,01%
1908	Transferencias internas	\$483.560,59	36,02%	\$1.264.156,54	55,78%
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>\$1.246.883,71</b>	<b>92,89%</b>	<b>\$2.067.289,34</b>	<b>91,22%</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>\$757.197,73</b>	<b>56,41%</b>	<b>\$743.756,49</b>	<b>32,82%</b>
2101	Depósitos a la vista	\$110.191,23	8,21%	\$85.138,77	3,76%
2103	Depósitos a plazo	\$613.807,04	45,73%	\$638.883,48	28,19%
2105	Depósitos restringidos	\$33.199,46	2,47%	\$19.734,24	0,87%
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$1.915,37</b>	<b>0,14%</b>	<b>\$3.548,11</b>	<b>0,16%</b>
2503	Obligaciones patronales	\$1.253,29	0,09%	\$1.818,46	0,08%
2504	Retenciones	\$520,96	0,04%	\$805,19	0,04%
2505	Contribuciones, impuestos y multas	\$141,12	0,01%	\$90,94	0,00%
2590	Cuentas por pagar varias	\$-	0,00%	\$833,52	0,04%
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$487.770,61</b>	<b>36,34%</b>	<b>\$1.319.984,74</b>	<b>58,25%</b>
2908	Transferencias internas	\$487.770,61	36,34%	\$1.319.984,74	58,25%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$65.627,72</b>	<b>4,89%</b>	<b>\$155.168,96</b>	<b>6,85%</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$50.746,97</b>	<b>3,78%</b>	<b>\$97.955,05</b>	<b>4,32%</b>
3103	Aportes de socios	\$50.746,97	3,78%	\$97.955,05	4,32%
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>\$50.679,98</b>	<b>3,78%</b>	<b>\$63.195,99</b>	<b>2,79%</b>
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	\$50.679,98	3,78%	\$63.195,99	2,79%
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$-35.799,23</b>	<b>-2,67%</b>	<b>\$-5.982,08</b>	<b>-0,26%</b>
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	\$-35.799,23	-2,67%	\$-5.982,08	-0,26%
	Excedente	\$29.817,15	2,22%	\$43.778,47	1,93%
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$1.342.328,58</b>	<b>100%</b>	<b>\$2.266.236,77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Análisis a los Estados Financieros – Balance General, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

## **Análisis vertical de los Estados Financieros – Balance General**

Para desarrollar el análisis vertical, se dispone de los estados financieros de los años 2021 - 2022; cabe manifestar que se realizó un análisis específico para fijar la proporción establecida en porcentajes para cada uno de los grupos, subgrupos y cuentas respecto al total de los activos, pasivos y patrimonio, con esto se logró establecer la evolución que existió en los estados financieros; Y lo más importante se determinó el porcentaje Recuperado de: cada una de las cuentas para su posterior análisis y valorización.

Según la tabla se identifica los siguientes resultados:

- El **Activo** de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, durante el año 2021, fue financiado a través del **Pasivo** con un **91.89%** y por el **Patrimonio** con el **4,89%**. Por lo tanto, la cooperativa se encuentra financiada con fondos de terceros (Obligaciones con el público, transferencias internas) las mismas que repercuten dentro de los resultados económicos y financieros. Con referencia al año 2022 el **Activo** fue financiado a través del **Pasivo** con un **91.22%** y por el **Patrimonio** con el **6,85%**.
- La cuenta **Cartera de Crédito** corresponden a un 56,85% del activo total en el año 2021 demostrando así que en el caso de que la cooperativa necesite de liquidez, debe acceder al cobro de las cuentas que se encuentran por vencer y vencidas por los valores otorgados a los socios de la cooperativa. A la vez que para el año 2022 la cuenta cartera de crédito representa el 38,95% del total de activo para ese año.
- Se considera a la cuenta **Obligaciones con el público**, que para el año 2021 representa el 56,41% del total de activo, la cual hace referencia a los depósitos realizados a la vista, largo plazo y restringidos por los socios la cooperativa, mientras que para el año 2022 se considera a la cuenta **Otros Pasivos** ya que representa el 58,25% del total de activo para ese año, determinando así que se encuentra respaldada por las transferencias internas realizadas por los socios de esta.

## Análisis vertical de los Estados Financieros – Estados de Pérdidas y Ganancias

**Tabla 5-5:** Análisis vertical– Estado de pérdidas y ganancias 2021 – 2022

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN" ANÁLISIS VERTICAL-ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2021- 2022			
		2021		2022	
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>\$135.559,15</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$151.339,51</b>	<b>100,00%</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$132.749,82</b>	<b>97,93%</b>	<b>\$148.152,48</b>	<b>97,89%</b>
5101	Depósitos	\$58,32	0,04%	\$79,76	0,05%
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	\$132.691,50	97,88%	\$148.072,72	97,84%
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>\$2.578,19</b>	<b>1,90%</b>	<b>\$1.857,50</b>	<b>1,23%</b>
5401	Servicios fiduciarios	\$800,42	0,59%	\$1.627,50	1,08%
5404	Manejo y cobranzas	\$1.372,77	1,01%	\$-	0,00%
5405	Garantías crediticias otorgadas por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	\$210,00	0,15%	\$230,00	0,15%
5490	Otros servicios	\$195,00	0,14%	\$-	0,00%
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$231,14</b>	<b>0,17%</b>	<b>\$1.329,53</b>	<b>0,88%</b>
5604	Recuperaciones de activos financieros	\$231,14	0,17%	\$1.329,53	0,88%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>\$105.742,00</b>	<b>78,00%</b>	<b>\$107.561,04</b>	<b>71,07%</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$63.385,49</b>	<b>46,76%</b>	<b>\$66.063,33</b>	<b>43,65%</b>
4101	Obligaciones con el público	\$63.385,49	46,76%	\$66.063,33	43,65%
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$42.356,51</b>	<b>31,25%</b>	<b>\$41.497,71</b>	<b>27,42%</b>
4501	Gastos de personal	\$30.226,06	22,30%	\$28.316,06	18,71%
4503	Servicios varios	\$10.765,17	7,94%	\$11.450,43	7,57%
4504	Impuestos, contribuciones y multas	\$1.125,28	0,83%	\$1.491,22	0,99%
4507	Otros gastos	\$240,00	0,18%	\$240,00	0,16%
	<b>EXCEDENTE</b>	<b>\$29.817,15</b>	<b>22,00%</b>	<b>\$43.778,47</b>	<b>28,93%</b>

Fuente: Análisis a los Estados Financieros – Estado de pérdidas y ganancias, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

- Tras haber efectuado el análisis vertical al Estado de Pérdidas y Ganancias, se identifica los siguientes resultados, con la finalidad de determinar la relación de cada partida del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, por tal motivo se consideró a los periodos de análisis 2021 y 2022.
- Para lo cual se consideró como base la totalidad de ingresos para cada una de las partidas de los estados de pérdidas y ganancias, así es que para el año 2021 la cuenta **Intereses y descuentos de cartera de créditos** representa el 97,88% del total de ingresos, mientras que para el periodo 2022 la cuenta **Intereses y descuentos de cartera de créditos** representa el **97,84%** del total de ingresos.

### 5.2.3.3. Indicadores financieros

A través de los indicadores financieros, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, podrá tomar decisiones orientadas al beneficio de la misma, ya que estos proponen parámetros para controlar y estudiar los estados financieros mediante procedimientos, técnicas y herramientas.

#### A. Análisis de la Metodología CAMELS

Uno de los objetivos específicos que tuvo esta investigación es realizar una evaluación financiera a través del método CAMELS a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, con el fin de identificar los riesgos financieros, involucrando a todo el personal de la institución. Para el desarrollo del análisis se recabó información financiera de los Estados Financieros.

A continuación, se detalla los indicadores del método de evaluación CAMELS, que sirvió para analizar las operaciones financieras de la Cooperativa.

**Tabla 6-5:** Indicadores Método CAMELS

<b>Componente</b>	<b>Indicador</b>
<b>C</b>	Suficiencia de Capital
<b>A</b>	Calidad de Activos
<b>M</b>	Manejo Administrativo
<b>E</b>	Rentabilidad
<b>L</b>	Liquidez
<b>S</b>	Sensibilidad

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, (2015).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



Para medir la vulnerabilidad financiera ,en este caso de las Cooperativas se utiliza el Sistema de Alertas Tempranas descrito en el Cuaderno de Trabajo N.º 135 del Banco Central del Ecuador, el mismo indica que la metodología CAMELS permite medir, desde un enfoque cuantitativo, el riesgo global de una entidad financiera desde las perspectivas de suficiencia de capital, calidad de los activos, manejo administrativo, rentabilidad, riesgo de liquidez y riesgo de sensibilidad (Banco Central del Ecuador, 2015).

Los indicadores por componente también se ponderan (peso) sobre 100, como se describe a continuación.

**Tabla 7-5:** Peso y ponderación CAMELS

COMPONENTE	PESO	INDICADORES	PONDERACIÓN
C	0,15	C1	0,40
		C2	0,60
A	0,2	A1	0,30
		A2	0,30
		A3	0,25
		A4	0,15
M	0,15	M1	0,30
		M2	0,40
		M3	0,30
E	0,25	E1	0,25
		E2	0,20
		E3	0,25
		E4	0,25
		E5	0,05
L	0,2	L1	0,35
		L2	0,35
		L3	0,30
S	0,05	S1	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2015).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### Suficiencia de Capital

Los indicadores de suficiencia de capital son aquellos que calculan la relación entre el capital y los activos en riesgo, es decir evalúa la capacidad para cubrir los activos, por lo que implican la capacidad de poder solventar y controlar la desvalorización de activos.

Se analizó dos indicadores: Índice de Capitalización Neta y Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos.

### **Índice de Capitalización Neta.**

#### **Fórmula:**

$$\text{Índice de Capitalización Neta} = \frac{\text{Factor de Capitalización}}{\text{Factor de Intermediación}}$$

#### **Cálculo:**

$$\text{Índice de Capitalización Neta} = \frac{0,26186282}{1,0789022}$$

$$\text{Índice de Capitalización Neta} = 24\%$$

#### **Análisis:**

El resultado del índice de capitalización neta de la Cooperativa es de 24%, comparado con el límite aceptado en el Sistema Cooperativo segmento 3 que es del 0% en el año 2020 (Patrimonio Técnico), se identifica que este es superior, por lo tanto, es un indicador aceptable (SEPS, 2014, pág. 3).

*Nota:* Mientras más alto el indicador es mejor, es decir menos riesgo.

### **Cálculo Factor de Capitalización:**

**Tabla 8-5:** Cuentas - Factor de Capitalización

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>1</b>	Activo	\$ 2.266.236,77
<b>3</b>	Patrimonio	\$ 198.947,43
<b>4</b>	Gastos	\$ 107.561,04
<b>5</b>	Ingresos	\$ 151.339,51

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

#### **Fórmula:**

$$\text{Factor de Capitalización} = \frac{\text{Patrimonio} + \text{resultados} - \text{ingresos extraordinarios}}{\text{Activo}}$$

**Cálculo:**

$$\text{Factor de Capitalización} = \frac{3 + (5-4)}{1}$$

$$\text{Factor de Capitalización} = \frac{\$ 242.725,90}{\$ 2.266.236,77}$$

$$\text{Factor de Capitalización} = 0,1071$$

$$\text{Factor de Capitalización} = 11\%$$

**Análisis:** El factor de capitalización calcula el porcentaje de compromiso del patrimonio frente a la institución, dando como resultado un 11%.

**Cálculo Factor de intermediación:****Tabla 9-5:** Cuentas - Factor de Intermediación

CÓDIGO	CUENTA	VALOR
1	Activo	\$ 2.266.236,77
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$ 84.960,54
18	Propiedades y equipo	\$ 8.685,93
1899	(Depreciación acumulada)	\$ (6.888,50)
19	Otros activos	\$ 1.264.466,54
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	\$ -
1999	Provisión para otros activos irrecuperables	\$ -

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Fórmula:**

$$\text{Factor de intermediación} = 1 + \frac{\text{Activo improductivo bruto promedio}}{\text{Activo}}$$

**Cálculo:**

$$\text{Factor de intermediación} = 1 + \frac{1452+18-1899+19-190599-1999}{1}$$

$$\text{Factor de intermediación} = 1 + \frac{\$ 1.365.001,51}{\$ 2.266.236,77}$$

$$\text{Factor de intermediación} = 0,602320$$

$$\text{Factor de intermediación} = 1,60$$

**Análisis:** El factor de intermediación mide el cambio de la participación de los activos improductivos en relación con sus activos totales. El resultado del factor de intermediación es 1,60

### **Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos.**

**Tabla 10-5:** Cuentas - Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>1452</b>	Cartera de microcrédito vencida	\$ 84.960,54
<b>18</b>	Propiedades y equipo	\$ 8.685,93
<b>19</b>	Otros activos	\$ 1.264.466,54
<b>31</b>	Capital social	\$ 97.955,05
<b>33</b>	Reservas	\$ 63.195,99

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos} = \frac{\text{Cobertura Patrimonial}}{\text{Activo Improductivo}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos} = \frac{31 + 33}{(1452 + 18 + 19)}$$

$$\text{Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos} = \frac{\$ 161.151,04}{\$ 1.358.113,01}$$

$$\text{Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos} = 0,118658$$

$$\text{Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos} = 12\%$$

**Análisis:** El indicador Cobertura Patrimonial de Activos Improductivos mide la capacidad del capital de una institución en hacer frente a los riesgos por el desarrollo de sus operaciones. Dentro del activo Improductivo esta: la cartera vencida, los activos fijos y otros activos, estos son los activos que no crean ninguna renta financiera.

En este caso el resultado es 12%, es decir el patrimonio es la totalidad del activo improductivo. Por ello es importante que los activos improductivos siempre estén controlados.

**Nota:** Mientras más alto el indicador es mejor.

### Calidad de Activos

Los indicadores de Calidad de los Activos muestran la capacidad de administrar el riesgo de crédito, para mantener una cartera adecuada en caso de que no exista el pago, asociado con la concesión de créditos, índices de morosidad.

Se analizó cuatro indicadores: Porcentaje de activos improductivos, Intermediación crediticia, Calidad el crédito y Cobertura crediticia.

### Porcentaje de Activos Improductivos.

**Tabla 11-5:** Cuentas - Porcentaje de Activos Improductivos

CÓDIGO	CUENTA	VALOR
1	Activo	\$ 2.266.236,77
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$ 84.960,54
18	Propiedades y equipo	\$ 8.685,93
19	Otros activos	\$ 1.264.466,54

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### Fórmula:

$$\text{Porcentaje de Activos Improductivos} = \frac{\text{Activos improductivos netos}}{\text{Total de Activos}}$$

### Cálculo:

$$\text{Porcentaje de Activos Improductivos} = \frac{1452+18+19}{1}$$

$$\text{Porcentaje de Activos Improductivos} = \frac{\$ 1.358.113,01}{\$ 2.266.236,77}$$

$$\text{Porcentaje de Activos Improductivos} = 0,599$$

$$\text{Porcentaje de Activos Improductivos} = 60\%$$

**Análisis:** Los Activos Improductivos representan los activos que no generan renta financiera para la Cooperativa. En la metodología CAMELS, los indicadores que tienen esta conducta se ajustan para conservar una relación en el análisis. El resultado de este indicador refleja que los activos improductivos representan el 60% del total de los activos.

En la metodología CAMELS, los indicadores que tienen este comportamiento (mientras más bajo es mejor) se ajustan para mantener una coherencia en el análisis global. El ajuste implica multiplicar por (-1) y sumar 2.

**Nota:** Mientras más bajo es mejor.

### **Intermediación Crediticia.**

**Tabla 12-5:** Cuentas - Intermediación Financiera y Coeficiente de Intermediación

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>14</b>	Cartera de créditos	\$ 882.704,66
<b>1452</b>	Cartera de microcrédito vencida	\$ 84.960,54
<b>1499</b>	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ (36.700,80)
<b>21</b>	Obligaciones con el público	\$ 743.756,49

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Intermediación Crediticia} = \frac{\text{Cartera Vencida} * \text{Coeficiente de Intermediación}}{\text{Cartera Bruta}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Intermediación Crediticia} = \frac{1452 * 0,9141}{14 + (-1499)}$$

$$\text{Intermediación Crediticia} = \frac{\$ 100.832,82}{\$ 846.003,86}$$

$$\text{Intermediación Crediticia} = 0,1191$$

$$\text{Intermediación Crediticia} = 12\%$$

**Análisis:** El índice de Intermediación Crediticia relaciona el coeficiente de intermediación como la cartera bruta y las obligaciones con el público y también por la Cartera Vencida que es aquella que muestra problemas para la recaudación, es decir que existe morosidad. El porcentaje de cartera vencida respecto a la cartera bruta representa el 12%. Este indicador debe ajustarse conforme la metodología CAMELS.

*Nota:* Mientras más bajo es mejor.

### Cálculo del Coeficiente de Intermediación

**Tabla 13-5:** Cuentas - Coeficiente de Intermediación

CÓDIGO	CUENTA	VALOR
14	Cartera de créditos	\$ 882.704,66
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ (36.700,80)
21	Obligaciones con el público	\$ 743.756,49

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Coeficiente de Intermediación} = \frac{\text{Cartera Bruta}}{\text{Obligaciones con el público}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Coeficiente de Intermediación} = \frac{14+(-1499)}{21}$$

$$\text{Coeficiente de Intermediación} = \frac{\$ 846.003,86}{\$ 743.756,49}$$

$$\text{Coeficiente de Intermediación} = 1,1374$$

Coefficiente de Intermediación = 114%

**Análisis:** El Coeficiente de Intermediación calcula el porcentaje entre la cartera bruta con las obligaciones con el público, dando como resultado 114%

### **Calidad de Crédito.**

**Tabla 14-5:** Cuentas - Calidad de Crédito

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>14</b>	Cartera de créditos	\$ 882.704,66
<b>1428</b>	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 163.830,25
<b>1452</b>	Cartera de microcrédito vencida	\$ 84.960,54
<b>1499</b>	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ (36.700,80)

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Calidad de Crédito} = \frac{\text{Cartera Vencida} * \text{Cartera que no devenga}}{\text{Cartera Bruta}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Calidad de Crédito} = \frac{1428+1452}{14+ (-1499)}$$

$$\text{Calidad de Crédito} = \frac{\$ 248.790,79}{\$ 846.003.86}$$

$$\text{Calidad de Crédito} = 0,2940$$

$$\text{Calidad de Crédito} = 29\%$$

**Análisis:** El índice de Calidad de Crédito refleja la relación que tiene la cartera vencida más la cartera que no devenga intereses se constituye la cartera improductiva de la Cooperativa. El 29% representa el porcentaje de cartera improductiva respecto a la cartera bruta. Teniendo en cuenta que la cartera improductiva no genera renta financiera.



*Nota:* Mientras más bajo es mejor.

### **Cobertura Crediticia.**

**Tabla 15-5:** Cuentas - Cobertura Crediticia

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>1428</b>	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 163.830,25
<b>1452</b>	Cartera de microcrédito vencida	\$ 84.960,54
<b>1499</b>	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ (36.700,80)

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año. (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Cobertura crediticia} = \frac{\text{Cartera Vencida} * \text{Cartera que no devenga}}{\text{Cartera Bruta}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Cobertura crediticia} = \frac{1499}{1428+1452}$$

$$\text{Cobertura crediticia} = \frac{(\$36.700,80)}{(\$248.790,79)}$$

$$\text{Cobertura crediticia} = -01475$$

$$\text{Cobertura crediticia} = -15\%$$

**Análisis:** La cobertura de la cartera muestra la relación que tiene las provisiones de créditos con la cartera vencida, por lo que constituye el nivel de protección de la cartera improductiva. Este indicador compara la provisión de cartera respecto a la cartera improductiva, que presenta problemas en la recuperación.

En este caso el nivel de cobertura está en -15%, es decir ha disminuido según el porcentaje mínimo establecido en la resolución N.º 130-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria Financiera año 2015 que es el 100% en el segmento 3 para el año 2020 (SEPS, 2015).

**Nota:** Mientras más alto es mejor.

### **Manejo Administrativo**

Los indicadores de manejo administrativo miden los riesgos de la actividad de la Cooperativa. En este indicador se mide la capacidad de haber realizado estrategias y políticas para operar eficazmente el riesgo de mercado, al establecer las tasas de interés, con adecuadas políticas de crédito y recuperación.

En este indicador se analizó: Grado de Absorción del Margen Financiero, Eficiencia Operativa y Manejo Administrativo.

### **Grado de Absorción del Margen Financiero.**

**Tabla 16-5:** Cuentas - Grado de Absorción del Margen Financiero

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
41	Intereses causados	\$ 66.063,33
42	Comisiones causadas	
43	Pérdidas financieras	
45	Gastos de operación	\$ 41.497,71
51	Intereses y descuentos ganados	\$ 148.152,48
52	Comisiones ganadas	
53	Ingresos por servicios	

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Grado de Absorción del Margen Financiero} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Margen Bruto Financiero}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Grado de Absorción del Margen Financiero} = \frac{45}{51-41+52+54-42+53-43}$$

$$\text{Grado de Absorción del Margen Financiero} = \frac{\$ 41.497,71}{\$ 82.089,15}$$

$$\text{Grado de Absorción del Margen Financiero} = 0,5055$$

Grado de Absorción del Margen Financiero = 51%

**Análisis:** El grado de absorción del margen financiero, evalúa los gastos operativos respecto al margen bruto financiero. Los gastos operativos representan los egresos que la institución realiza por conceptos de pagos al personal, honorarios, impuesto, tasas, depreciaciones y amortizaciones, es decir cualquier gasto administrativo que requiera para su operación.

El margen bruto financiero está conformado por los ingresos menos los gastos operacionales. El indicador de grado de absorción del margen financiero determina que el nivel de absorción de los gastos operativos en los ingresos de la gestión operativa de la cooperativa es del 51%.

*Nota:* Mientras más bajo es mejor

### **Eficiencia Operativa.**

**Tabla 17-5:** Cuentas - Eficiencia Operativa

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>45</b>	Gastos de operación	\$ 41.497,71
<b>1</b>	Activo	\$ 2.266.236,77

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Eficiencia Operativa} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Activo Promedio}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Eficiencia Operativa} = \frac{45}{1}$$

$$\text{Eficiencia Operativa} = \frac{\$ 41.497.71}{\$ 2.266.236,77}$$

$$\text{Eficiencia Operativa} = 0,0183$$

$$\text{Eficiencia Operativa} = 2\%$$

**Análisis:** El indicador de eficiencia operativa representa los gastos de operación con respecto al total activo, ya que este indicador se estima el porcentaje de gastos que se incurre para cancelar por gastos de operación de la institución. compara los gastos de operación con relación al total de los activos. Es decir, el 2% representa la proporción de los gastos operativos en la administración del activo total de la institución. En si la cooperativa está destinando mayores egresos operativos para la administración de los activos.

**Nota:** Mientras más bajo es mejor.

### Manejo Administrativo

**Tabla 18-5:** Cuentas - Manejo Administrativo

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>1103</b>	Bancos y otras instituciones financieras	\$ -
<b>13</b>	Inversiones	\$ -
<b>1404</b>	Cartera de microcrédito por vencer	\$ 628.014,42
<b>21</b>	Obligaciones con el público	\$ 743.756,49
<b>26</b>	Obligaciones financieras	\$ -

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Manejo Administrativo} = \frac{\text{Activo Productivo}}{\text{Pasivo con costo}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Manejo Administrativo} = \frac{1103+13+1404}{21+26}$$

$$\text{Manejo Administrativo} = \frac{\$ 628.014,42}{\$ 743.756,49}$$

$$\text{Manejo Administrativo} = 0,844$$

$$\text{Manejo Administrativo} = 84\%$$

**Análisis:** El indicador de manejo administrativo mide la eficiencia en la utilización de los pasivos con costo relacionado a los activos que forman renta financiera.

El activo productivo está establecido por los fondos disponibles, las inversiones y la cartera por vencer que muestra una conducta conveniente de pago, en función de cuotas y plazos. El pasivo con costo representa las obligaciones con el público, es decir los depósitos de los socios y las obligaciones financieras, que son los créditos obtenidos por la cooperativa. El activo productivo con relación a los pasivos con costo es del 84%. Es decir que el activo productivo cubre totalmente el pasivo con costo.

*Nota:* Mientras mayor es el indicador, es mejor.

## **Rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad miden la capacidad de la Cooperativa para generar utilidades. Al mencionar a la utilidad está asociada a la capacidad de la institución de equilibrar las tasas activas con las pasivas, es decir gestiona el rendimiento de los activos con el costo de las captaciones (ahorros y depósitos a plazos).

En este componente se analizó cinco indicadores: ROA, ROA Operativo, ROE, Eficiencia del Negocio y Margen Spread Tasas.

## **ROA**

**Tabla 19-5:** Cuentas – ROA

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>1</b>	Activo	\$ 2.266.236,77
<b>4</b>	Gastos	\$ 107.561,04
<b>5</b>	Ingresos	\$ 151.339,51

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{ROA} = \frac{\text{Rentabilidad}}{\text{Activo Promedio}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{ROA} = \frac{5-4}{1}$$

$$\text{ROA} = \frac{\$ 43.778.47}{\$ 2.266.236,77}$$

ROA = 0,01931

ROA= 1,93%

**Análisis:** El ROA, mide la rentabilidad generada por el activo, es decir muestra la capacidad de generar utilidades, las que fortalecerán el patrimonio. El rendimiento sobre los activos se calcula determinando los excedentes de la Cooperativa, que constituye la diferencia entre los ingresos totales menos los gastos totales realizados, sobre el activo promedio. Según el cálculo efectuado la Cooperativa ha generado utilidades en un 1,93% con relación al activo.

**Nota:** Mientras más alta la relación es mejor.

### **ROA Operativo**

**Tabla 20-5:** Cuentas - ROA Operativo

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>1</b>	Activo	\$ 2.266.236,77
<b>41</b>	Intereses causados	\$ 66.063,33
<b>42</b>	Comisiones causadas	\$ -
<b>43</b>	Pérdidas financieras	\$ -
<b>44</b>	Provisiones	\$ -
<b>45</b>	Gastos de operación	\$ 41.497,71
<b>46</b>	Otras pérdidas operacionales	\$ -
<b>51</b>	Intereses y descuentos ganados	\$ 148.152,48
<b>52</b>	Comisiones ganadas	\$ -
<b>53</b>	Utilidades financieras	\$ 1.857,50
<b>54</b>	Ingresos por servicios	\$ -
<b>55</b>	Otros ingresos operacionales	\$ -

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{ROA Operativo} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo Promedio}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{ROA Operativo} = \frac{51-41+52+54-42+53-43-44-45+55-46}{1}$$

$$\text{ROA Operativo} = \frac{\$ 42.448,94}{\$ 2.266.236,77}$$

$$\text{ROA Operativo} = 0,01873$$

$$\text{ROA Operativo} = 1,87\%$$

**Análisis:** El ROA Operativo determina la relación entre la utilidad operativa respecto al Activo Promedio. La utilidad operativa está constituida por la diferencia entre los ingresos menos los gastos operativos. El resultado muestra que un 1,87% es el porcentaje de Utilidad Operativa sobre el Activo Promedio.

*Nota:* Mientras mayor sea la relación es mejor.

### **Rendimiento sobre el Patrimonio ROE**

**Tabla 21-5:** Cuentas – ROE

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>3</b>	Patrimonio	\$ 198.947,43
<b>4</b>	Gastos	\$ 107.561,04
<b>5</b>	Ingresos	\$ 151.339,51

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio ROE} = \frac{\text{Rendimiento}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio ROE} = \frac{5 - 4}{3}$$

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio ROE} = \frac{\$ 43.778,48}{\$ 198.947,43}$$

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio ROE} = 0,22005$$

Rendimiento sobre el Patrimonio ROE = 22,01%

**Análisis:** El ROE se determina entre la diferencia de los ingresos totales menos los gastos totales respecto al patrimonio, el mismo está constituido por el capital social y las reservas. El ROE, mide el retorno de las inversiones de los socios de la Cooperativa, es decir el rendimiento generado es 22,01% de utilidades frente al patrimonio, incrementando sus certificados de aportación.

**Nota:** Mientras mayor el indicador es mejor.

### **Eficiencia del Negocio**

**Tabla 22-5:** Cuentas - Eficiencia del Negocio

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>1</b>	Activo	\$ 2.266.236,77
<b>51</b>	Intereses y descuentos ganados	\$ 148.152,48
<b>52</b>	Comisiones ganadas	\$ -
<b>54</b>	Ingresos por servicios	\$ 1.857,50

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Eficiencia del Negocio} = \frac{\text{Ingresos Ordinarios}}{\text{Activo Promedio}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Eficiencia del Negocio} = \frac{51+52+54}{1}$$

$$\text{Eficiencia del Negocio} = \frac{\$ 150.009,98}{\$ 2.266.236,77}$$

$$\text{Eficiencia del Negocio} = 0,06619$$

$$\text{Eficiencia del Negocio} = 7\%$$

**Análisis:** El indicador de eficiencia del negocio muestra el comportamiento que tiene los ingresos frente al activo promedio, las políticas internas de la cooperativa y se determina por la relación entre los ingresos ordinarios y los activos. Los ingresos ordinarios están constituidos por los



intereses y descuentos, producto de los créditos otorgados y cobrados, las comisiones ganadas y los ingresos por servicios que ha generado la institución.

Es decir que se refleja el porcentaje de los ingresos ordinarios de intermediación financiera frente al activo, en este caso la Cooperativa posee el 7% en relación con la proporción.

**Nota:** Mientras más alto el indicador es mejor.

### **Margen Spread Tasas**

**Tabla 23-5:** Cuentas - Margen Spread Tasas

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>21</b>	Obligaciones con el público	\$ 743.756,49
<b>26</b>	Obligaciones financieras	\$ -
<b>41</b>	Intereses causados	\$ 66.063,33
<b>51</b>	Intereses y descuentos ganados	\$ 148.152,48
<b>52</b>	Comisiones ganadas	\$ -

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Margen Spread Tasas} = \frac{\text{Ing. Ordinarios excluidos servicios} - \text{Cost. del pasivo}}{\text{Pasivo con Costos Promedio}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Margen Spread Tasas} = \frac{51+52-41}{21+26}$$

$$\text{Margen Spread Tasas} = \frac{\$ 82.089,15}{\$ 743.756,49}$$

$$\text{Margen Spread Tasas} = 0,11037$$

$$\text{Margen Spread Tasas} = 11\%$$

**Análisis:** El indicador Margen Spread Tasas refleja la relación entre los ingresos netos de la intermediación financiera sobre los pasivos con costo, es decir sobre captaciones y obligaciones

financieras y también reflejan la estabilidad de la cooperativa. Los ingresos ordinarios corresponden a los intereses, descuentos y a las comisiones ganadas. Mientras que el costo del pasivo está registrado en los intereses causados que son intereses pagados por las captaciones y créditos realizados. El pasivo con costo está constituido por los montos de captaciones y créditos recibidos. El resultado de este indicador es del 11%.

**Nota:** Mientras más alto el indicador es mejor, menos riesgo.

## Liquidez

Identifica que una entidad sea capaz de mantener un nivel de liquidez suficiente para poder cumplir con sus obligaciones financieras de una manera oportuna y de esta manera cumplir las necesidades de sus socios. Por lo que los límites de riesgo de liquidez deben ser administrados por las instituciones financieras, pues depende el cumplimiento oportuno de los retiros de efectivo por parte de los socios.

Por lo tanto, la liquidez está asociada a una adecuada planificación ya que al mantener fuentes de financiamiento definidas se podrá solventar cualquier cambio que se presente ya que cubre los egresos de dinero de los depositantes.

En los indicadores de liquidez se analizaron los: Índice de Liquidez, Índice de Liquidez Ajustada e Índice de Liquidez Inmediata.

## Índice de Liquidez.

**Tabla 24-5:** Cuentas - Índice de Liquidez

CÓDIGO	CUENTA	VALOR
11	Fondos disponibles	\$ 90.584,31
130555	De 31 días a 90 días sector financiero popular y solidario	\$ -
21	Obligaciones con el público	\$ 743.756,49
25	Cuentas por pagar	\$ 3.548,11
260210	De 31 días a 90 días	\$ -

Fuente: Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

## Fórmula:

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activos Líquidos a 90 días}}{\text{Pasivos exigibles}}$$

**Cálculo:**

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{11+130555}{21+25+260210}$$

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\$ 90.584,31}{\$ 747.304,60}$$

$$\text{Índice de Liquidez} = 0,1212$$

$$\text{Índice de Liquidez} = 12\%$$

**Análisis:** El indicador de liquidez mide la capacidad de responder a los requerimientos de efectivo de los depositantes. La cooperativa establece el porcentaje de liquidez que considere de riesgo normal para cubrir los pasivos exigibles sin pérdida del rendimiento de los recursos captados. El resultado del indicador de liquidez es del 12%.

**Nota:** Mientras más alto es mejor.

**Índice de Liquidez Ajustada.****Tabla 25-5:** Cuentas - Índice de Liquidez Ajustada

CÓDIGO	CUENTA	VALOR
11	Fondos disponibles	\$ 90.584,31
130555	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	\$ -
21	Obligaciones con el público	\$ 743.756,49

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Fórmula:**

$$\text{Índice de Liquidez Ajustada} = \frac{\text{Activos líquidos a 90 días}}{\text{Obligaciones con el público}}$$

**Cálculo:**

$$\text{Índice de Liquidez Ajustada} = \frac{11+130555}{21}$$

$$\text{Índice de Liquidez Ajustada} = \frac{\$ 90.584,31}{\$ 743.756,49}$$

$$\text{Índice de Liquidez Ajustada} = 0,1217$$

Índice de Liquidez Ajustada = 12%

**Análisis:** Este indicador refleja el porcentaje de fondos disponibles de hasta 90 días que tiene la institución para cubrir los fondos depositados, tanto en los depósitos a la vista y depósitos a plazo. El resultado de este indicador es del 12%; es decir que la Cooperativa, con los fondos disponibles a 90 días, puede cumplir con el 12% de los retiros imprevistos en las cuentas depósitos a la vista de ahorro, en un tiempo establecido.

**Nota:** Mientras más alto es mejor.

### **Índice de Liquidez Inmediata.**

**Tabla 26-5:** Cuentas - Índice de Liquidez Inmediata

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>
<b>11</b>	Fondos disponibles	\$ 90.584,31
<b>21</b>	Obligaciones con el público	\$ 743.756,49
<b>210305</b>	De 1 a 30 días	\$ 89.644,50
<b>210310</b>	De 31 a 90 días	\$ 322.325,70

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### **Fórmula:**

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}}$$

### **Cálculo:**

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = \frac{11}{21+210305+210310}$$

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = \frac{\$ 90.584,31}{\$ 1.155.726,69}$$

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = 0,0783$$

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = 8\%$$

**Análisis:** El indicador de liquidez inmediata mide la capacidad que tiene la Cooperativa de responder a los depositantes que registran fondos de corto plazo en sus cuentas de ahorros. El resultado de este indicador es del 8%, que es el porcentaje de depósitos de ahorros, con los fondos disponibles, es decir que los pasivos de mayor exigibilidad pudieron ser atendidos con los recursos disponibles, en el caso que los depositantes hubieran requerido de estos fondos en algún momento.

**Nota:** Mientras más alto es mejor.

### Sensibilidad

El indicador de sensibilidad mide la capacidad de la Cooperativa para afrontar los riesgos de mercado, principalmente de tasas de interés y cómo éstas afectan los ingresos y rendimientos.

### Tasa de Interés Activa Implícita.

**Tabla 27-5:** Cuentas - Tasa de Interés Activa Implícita

CÓDIGO	CUENTA	VALOR
41	Intereses causados	\$ 66.063,33
42	Comisiones causadas	\$ -
14	Cartera de créditos	\$ 882.704,66
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ (36.700,80)

**Fuente:** Información proporcionada por los estados financieros año, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### Fórmula:

$$\text{Tasa de Interés Activa Implícita} = \frac{\text{Ingresos por interese y comisiones}}{\text{Cartera Bruta promedio}}$$

### Cálculo:

$$\text{Tasa de Interés Activa Implícita} = \frac{41+42}{14-1499}$$

$$\text{Tasa de Interés Activa Implícita} = \frac{\$ 66.063,33}{\$ 919.405,46}$$

$$\text{Tasa de Interés Activa Implícita} = 0,0718$$

$$\text{Tasa de Interés Activa Implícita} = 7\%$$

**Análisis:**

La tasa de interés activa se calcula en base a los estados financieros, ya que refleja lo que realmente cobró en un período determinado. Este indicador relaciona los ingresos tanto por intereses como comisiones que la institución recibió por la cartera bruta. Dando resultado que tuvo un rendimiento del 7%; es decir que esta tasa activa permitió cubrir los costos fijos, costos variables y la ganancia.

*Nota:* Mientras más alto es mejor.

Una vez calculados los indicadores se procedió a la ponderación de estos, conforme la metodología CAMELS, en la siguiente tabla (Ver Tabla 113-5):

**Tabla 28-5:** Ponderación - Componentes de CAMELS

Componentes	Peso	Indicadores	Ponderación	Resultados del Indicador	Ajustes	Índices transformados	Suma de Indicadores	Ponderación de Componentes
C	0,15	C1	0,4	0,1342		0,0537	0,9384	0,1408
		C2	0,6	1,4746		0,8848		
A	0,2	A1	0,3	0,0826	1,9174	0,5752	1,8754	0,3751
		A2	0,3	0,0123	1,9877	0,5963		
		A3	0,25	0,0238	1,9762	0,4941		
		A4	0,15	1,3986		0,2098		
M	0,15	M1	0,3	0,7287	1,2713	0,3814	1,3658	0,2049
		M2	0,4	0,0065	1,9935	0,7974		
		M3	0,3	0,6232		0,1870		
E	0,25	E1	0,25	0,0011		0,0003	0,0092	0,0023
		E2	0,20	0,0005		0,0001		
		E3	0,25	0,0096		0,0024		
		E4	0,25	0,0236		0,0059		
		E5	0,05	0,0104		0,0005		
L	0,2	L1	0,35	0,1262		0,0442	0,0995	0,0199
		L2	0,35	0,0904		0,0316		
		L3	0,30	0,0789		0,0237		
S	0,05	S1	1,00	0,0177		0,0177	0,0177	0,0009
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>							<b>0,7438</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con base a los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

Una vez realizado el cálculo de los componentes del CAMELS se realiza un análisis por categoría, se suma los números asignados para identificar el promedio y determinar en qué posición se encuentra la Cooperativa. Es decir, el resultado se valora en función del rating de CAMELS, el mismo describe 5 escalas.

**Tabla 29-5:** Ratings CAMELS

<b>Escala</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	“Buen desempeño financiero, no existe un motivo de preocupación”.
<b>2</b>	“Efectúa con las medidas, situación estable, merece una inspección limitada”.
<b>3</b>	“Existe debilidad en uno o más de sus elementos, prácticas insatisfactorias, bajo rendimiento, pero una preocupación limitada de quiebra”.
<b>4</b>	“Graves deficiencias financieras, gestión inadecuada y necesidad de supervisión y la adopción de medidas correctivas”.
<b>5</b>	“Condiciones y prácticas considerablemente inseguras. Deficiencias más allá del control de la gestión, quiebra altamente probable y asistencia financiera externa necesaria”.

**Fuente:** Elaboración propia, con base a la información del Banco Central del Ecuador, (2015).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

De la ponderación de los componentes los que corresponden a: Calidad de Activo (1,8755), su aproximación es 2, lo que de acuerdo con el rating CAMELS, la Cooperativa, “Cumplen con las regulaciones, situación estable y amerita una supervisión limitada”.

Con referencia al resultado global de la ponderación de CAMELS descrito en la Tabla 114 -5, es de 0,7438, cuya aproximación es 1, lo que, de acuerdo con el rating de CAMELS, desde el punto de vista de los riesgos, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, se encuentra en la primera escala, es decir, “Buen desempeño financiero, no existe un motivo de preocupación”.

### ***Análisis Administrativo***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito con RUC N° 0591712470001, inicio sus actividades el 7 de octubre del 2011 en la Provincia de Tungurahua; entidad de derecho privado sin fines de lucro de responsabilidad limitada a su capital siendo su objetivo principal promover la cooperación económica y crediticia para sus socios.

Durante el periodo de análisis la Cooperativa presentó una serie de problemas con la cartera de crédito, es así que, en el año 2022, el valor de la cartera de créditos fue de \$ 882.704,66 y la



cartera vencida fue de \$ 84.960,54, que representa el 10% de riesgo medio sobre la cartera total misma que está constituida por la cartera de microcrédito \$ 84.960,54, cartera de consumo \$0.00, y provisiones para créditos incobrables \$ (-36.700,80), (COAC Pilahuín, 2022).

Con referencia a la liquidez de la Cooperativa se identificó que posee un 12% de liquidez, es decir que la Cooperativa, con los fondos disponibles a 90 días, puede cumplir con el 12% de los retiros imprevistos en las cuentas depósitos a la vista de ahorro, en un tiempo establecido. En cuanto a la Rentabilidad la Cooperativa ha generado utilidades en un 1,93% con relación al activo. Además, un 1,87% es el porcentaje de Utilidad Operativa sobre el Activo Promedio. Y por último la eficiencia de la cooperativa refleja el 7% de intermediación financiera frente al activo.

Por otro lado, se evidencio ciertos inconvenientes que afectan considerablemente el desempeño de la institución como; en ciertas ocasiones procesos inadecuados en la otorgación de créditos, problemas en cuanto al cubrimiento de la deuda especialmente en la cartera de microcrédito que es la más vulnerable. Todo esto puede deberse a la inestabilidad económica por la que está atravesando el país generando a los socios dificultades para afrontar los pagos de los créditos solicitados.

## **Manejo Administrativo**

### *5.2.3.4. Matriz FODA*

En la fase del diagnóstico situacional de la institución se utilizó la herramienta de análisis FODA, la cual permite identificar y comprender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la cooperativa.

**Tabla 30-5:** Matriz FODA



**MATRIZ FODA  
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL COAC  
PILAHUÍN.**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1</b> Crecimiento de socios.	<b>D1</b> No cuentan con un modelo de gestión administrativo financiero.
<b>F2</b> Eficiente control de presupuestos.	<b>D2</b> Servicios financieros delimitados y no son alternativos para los socios.
<b>F3</b> Estructura organizacional definida.	<b>D3</b> Aumento del índice de morosidad 10%
<b>F4</b> Oportuna y eficaz atención a los clientes	<b>D4</b> Ineficiente manejo de provisiones de cartera de créditos
<b>F5</b> Prestigio institucional en el ámbito financiero.	<b>D5</b> Deficiente disponibilidad de recursos de efectivo.
<b>F6</b> Eficiencia en el manejo de gastos operacionales.	<b>D6</b> Ineficiente sistema de cobros.
<b>F7</b> Se realizan capacitaciones semestrales de atención al cliente y recuperación de cartera	<b>D7</b> No tiene definido el manual de funciones.
<b>F8</b> Manejo eficiente de liquidez (12%)	
<b>F9</b> Eficiente solvencia financiera – Utilidades 1,93%	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1</b> Aumento de las necesidades de ahorro de la población.	<b>A1</b> Creación de nuevas instituciones financieras. (Cooperativas de Ahorro y Crédito).
<b>O2</b> Crecimiento de la población, nivel urbano y rural.	<b>A2</b> Aumento de la inflación, afecta directamente a las tasas de interés.
<b>O3</b> Desarrollo de tecnologías permite la captación de clientes y creación de nuevos servicios y productos	<b>A3</b> Altas tasas de interés que afectan a la capacidad de pago de los socios.
<b>O4</b> Aumento de emprendimientos.	<b>A4</b> Segmentación del sector cooperativista.
<b>O5</b> Sector financiero que maneja altos flujos de efectivo y capital	<b>A5</b> Sobreendeudamiento.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

#### 5.2.3.5. Análisis interno (MEFI)

La realización de la matriz MEFI permitirá analizar los factores internos de la cooperativa, y así entender las fortalezas y debilidades que se encuentran en la institución, aspectos en relación con

las capacidades administrativas, financieras, talento humano, socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín.

**Tabla 31-5:** Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN REQUERIDA</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Crecimiento de socios.	0,06	2	0,12
Eficiente control de presupuestos.	0,06	2	0,14
Estructura organizacional definida.	0,06	2	0,12
Oportuna y eficaz atención a los clientes	0,06	2	0,14
Prestigio institucional en el ámbito financiero.	0,06	3	0,18
Eficiencia en el manejo de gastos operacionales.	0,07	4	0,28
Se realizan capacitaciones semestrales de atención al cliente y recuperación de cartera	0,06	2	0,12
Manejo eficiente de liquidez (12%)	0,07	4	0,28
Eficiente solvencia financiera – Utilidades 1,93%	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>			<b>0</b>
No cuentan con un modelo de gestión administrativo financiero.	0,06	3	0,18
Servicios financieros delimitados y no son alternativos para los socios.	0,06	2	0,12
Aumento del índice de morosidad,	0,06	4	0,32
Ineficiente manejo de provisiones de cartera de créditos	0,06	2	0,12
Deficiente disponibilidad de recursos de efectivo.	0,06	4	0,32
Ineficiente sistema de cobros.	0,06	3	0,21
No tiene definido el manual de funciones	0,07	4	0,28
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>3,21</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

Después de calificar los factores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, a través de la matriz MEFI y la suma de los valores dan como resultado un valor de puntuación de **3.21**, las expectativas internas presentadas en la institución demuestran que la institución puede hacer frente sus debilidades planteadas con sus fortalezas, ya que el valor promedio supera el 2.50.

Considerando para su análisis la puntuación obtenida, se plantea el mejoramiento de estrategias existentes dentro de la institución, ya que internamente se encuentra respaldada y presenta

factores positivos que se pueden potenciar y así contribuir al crecimiento financiero y administrativo de la cooperativa.

#### 5.2.3.6. Análisis externo (MEFE)

Para el análisis de la matriz MEFE, se identificó los factores externos que se encuentran en el entorno de la cooperativa, así se consideran las oportunidades y amenazas importantes que pueden influir en el crecimiento y expansión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín.

**Tabla 32-5:** Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aumento de las necesidades de ahorro de la población.	0,1	3	0,3
Crecimiento de la población, nivel urbano y rural.	0,1	2	0,2
Desarrollo de tecnologías permite la captación de clientes y creación de nuevos servicios y productos.	0,1	3	0,3
Aumento de emprendimientos.	0,1	2	0,2
Sector financiero que maneja altos flujos de efectivo y capital	0,1	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>			<b>0</b>
Creación de nuevas instituciones financieras. (Cooperativas de Ahorro y Crédito).	0,1	2	0,2
Aumento de la inflación, afecta directamente a las tasas de interés.	0,1	4	0,4
Altas tasas de interés que afectan a la capacidad de pago de los socios.	0,1	4	0,4
Segmentación del sector cooperativista.	0,1	3	0,3
Sobreendeudamiento	0,1	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>2,7</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

Al desarrollar la matriz MEFE se ha obtenido un valor ponderado de **2.7** tras determinar los factores claves de éxito identificando oportunidades y amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, indicando la posición estratégica de la institución, y así demostrando el aprovechamiento de las oportunidades ante las amenazas que se encuentran en el entorno de la cooperativa. De este modo la institución conlleva las amenazas con estrategias que deben mejorar para que sean optimas y oportunas, y contribuir al desarrollo financiero y administrativo de la cooperativa.

### 5.2.3.7. Perfil estratégico

Al haber establecido el análisis situacional de la cooperativa, se continua con el perfil estratégico que mediante el análisis DAFO, se realiza el planteamiento de estrategias.

**Tabla 33-5:** Matriz de Estrategias # 1

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNOS</b>	<b>F1.</b>	Crecimiento de socios.	<b>D1.</b> No cuentan con un modelo de gestión administrativo financiero.
	<b>F2.</b>	Eficiente control de presupuestos.	<b>D2.</b> Servicios financieros delimitados y no son alternativos para los socios.
	<b>F3.</b>	Estructura organizacional definida.	<b>D3.</b> Aumento del índice de morosidad,
	<b>F4.</b>	Oportuna y eficaz atención a los clientes	<b>D4.</b> Ineficiente manejo de provisiones de cartera de créditos
	<b>F5.</b>	Prestigio institucional en el ámbito financiero.	<b>D5.</b> Deficiente disponibilidad de recursos de efectivo.
	<b>F6.</b>	Eficiencia en el manejo de gastos operacionales.	<b>D6.</b> Ineficiente sistema de cobros.
	<b>F7.</b>	Se realizan capacitaciones semestrales de atención al cliente y recuperación de cartera	<b>D7.</b> No tiene definido el manual de funciones.
	<b>F8.</b>	Manejo eficiente de liquidez.	
	<b>F9.</b>	Eficiente solvencia financiera	
<b>EXTERNOS</b>	<b>O1.</b>	Aumento de las necesidades de ahorro de la población.	1. Implementar un modelo de gestión financiero y administrativo.
	<b>O2.</b>	Crecimiento de la población, nivel urbano y rural.	2. Realizar ciclos de cobranza en menor tiempo. Gastos operativos minimizados y aprovechamiento óptimo del recurso humano.
	<b>O3.</b>	Desarrollo de tecnologías permite la captación de clientes y creación de nuevos servicios y productos.	3. Capacitaciones permanentes ante los cambios de la normativa que rige a la COAC.
	<b>O4.</b>	Aumento de emprendimientos.	
	<b>O5.</b>	Sector financiero que maneja altos flujos de efectivo y capital	
	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	
	1. Realizar el análisis periódico de indicadores.		
	2. Innovar e incrementar nuevos servicios y productos financieros.		
	3. Establecer un sistema de información eficaz.		

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 34-5:** Matriz de Estrategias # 2

<b>EXTERNOS</b>	<b>INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<p><b>F1.</b> Crecimiento de socios.</p> <p><b>F2.</b> Eficiente control de presupuestos.</p> <p><b>F3.</b> Estructura organizacional definida.</p> <p><b>F4.</b> Oportuna y eficaz atención a los clientes</p> <p><b>F5.</b> Prestigio institucional en el ámbito financiero.</p> <p><b>F6.</b> Eficiencia en el manejo de gastos operacionales.</p> <p><b>F7.</b> Se realizan capacitaciones semestrales de atención al cliente y recuperación de cartera.</p> <p><b>F8.</b> Manejo eficiente de liquidez.</p> <p><b>F9.</b> Eficiente solvencia financiera</p>	<p><b>D1.</b> No cuentan con un modelo de gestión administrativo financiero.</p> <p><b>D2.</b> Servicios financieros delimitados y no son alternativos para los socios.</p> <p><b>D3.</b> Aumento del índice de morosidad,</p> <p><b>D4.</b> Ineficiente manejo de provisiones de cartera de créditos</p> <p><b>D5.</b> Deficiente disponibilidad de recursos de efectivo.</p> <p><b>D6.</b> Ineficiente sistema de cobros.</p> <p><b>D7.</b> No tiene definido el manual de funciones.</p>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
	<p><b>A1.</b> Creación de nuevas instituciones financieras. (Cooperativas de Ahorro y Crédito).</p> <p><b>A2.</b> Aumento de la inflación, afecta directamente a las tasas de interés.</p> <p><b>A3.</b> Altas tasas de interés que afectan a la capacidad de pago de los socios.</p> <p><b>A4.</b> Segmentación del sector cooperativista.</p> <p><b>A5.</b> Sobreendeudamiento.</p>	<p>1. Analizar el cumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos de la institución.</p> <p>2. Establecer estrategias de control de morosidad.</p> <p>3. Implementar controles de manejo al proceso de cartera de crédito, seguimiento y recuperación en cobranzas.</p>	<p>1. Incentivar al liderazgo y compromiso.</p> <p>2. Socializar estrategias financieras con el personal para alcanzar metas y objetivos.</p> <p>3. Solicitar y evaluar garantías reales y comprobables para el otorgamiento de los créditos.</p>


**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 5.2.3.8. Matriz de evaluación del perfil estratégico

Para la evaluación de estrategias se plantea una matriz la cual contiene: los criterios de ponderación están definidos por; Alto (5): Ejecutar la acción inmediatamente, Medio (3): Ejecutar la acción a corto plazo; Bajo (1): Analizar la oportunidad de mejora.

**Tabla 35-5:** Matriz evaluación de estrategias

	EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	PONDERACIÓN		
		Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
<b>Estrategias (FO)</b>				
	Realizar un análisis periódicamente de indicadores.		○	
	Innovar e incrementar nuevos servicios y productos financieros.	○		
	Establecer un sistema de información eficaz.		○	
<b>Estrategias (DO)</b>				
	Implementar un modelo de gestión financiero y administrativo.	○		
	Realizar ciclos de cobranza en menor tiempo. Gastos operativos minimizados y aprovechamiento óptimo del recurso humano.	○		
	Capacitaciones permanentes ante los cambios de la normativa que rige a la COAC.		○	
<b>Estrategias (FA)</b>				
	Analizar el cumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos de la institución.		○	
	Establecer estrategias de control de morosidad.	○		
	Implementar controles de manejo al proceso de cartera de crédito, seguimiento y recuperación en cobranzas	○		
<b>Estrategias (DA)</b>				
	Incentivar al liderazgo y compromiso.	○		
	Socializar estrategias financieras con el personal para alcanzar metas y objetivos.		○	
	Solicitar y evaluar garantías reales y comprobables para el otorgamiento de los créditos.	○		

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

#### **5.2.4. Fase II: Planeación Estratégica**

##### *5.2.4.1. Reseña histórica*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”, inicia sus funciones el 20 de mayo del 2006, con su oficina matriz ubicada en el cantón Salcedo, así la institución pone a disposición sus servicios a la colectividad, en el transcurso de seis años se apertura nuevas agencias las mismas que se encuentran ubicadas en Ambato, Píllaro, Guaranda, San Gabriel y Machachi, actualmente cuenta con 17.941 socios.

##### *5.2.4.2. Base legal*


La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín Ltda.”, se constituye, mediante acuerdo Ministerial Número 005, el 8 de marzo del 2006. Con la misma razón social, suscrito por el Lcdo. Wilson Hernán Altamirano director provincial del Ministerio de Bienestar Social. Luego fue inscrita en el Registro General de Cooperativas el 6 de noviembre del 2006, con número de orden No. 6940 mediante Acuerdo Ministerial No. 008 del 08 del 20 de mayo del 2006.

La Cooperativa se rige en la actualidad por las disposiciones establecidas en:

- ✓ Ley de Economía Popular y Solidaria, su reglamento y aplicación (en lo que hace mención a las Cooperativas de Ahorro y Crédito).
- ✓ Estatuto de la Cooperativa vigente
- ✓ Reglamento Interno de la Cooperativa.
- ✓ Manual de Procedimientos emitido por la Dirección Nacional de Cooperativas.
- ✓ Resoluciones de los distintos Consejos, Comisiones y Asamblea.
- ✓ Ley de Cooperativas
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento



#### 5.2.4.3. Misión



*MISIÓN*


Coadyuvar para fomentar el desarrollo de las actividades productivas y el desarrollo socio económico, mediante la prestación de servicio financiero, en las zonas más necesitadas promoviendo los valores culturales, para que sean ente productivo y aporten hacia el desarrollo social-económico, apoyando en la construcción de una sociedad justa y sostenible.

#### **Ilustración 1-5:** Misión empresarial

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

#### 5.2.4.4. Visión



*VISIÓN*

La Cooperativa "PILAHUÍN" en los próximos 10 años será la entidad más sólida dentro del sistema cooperativo del Ecuador, para impulsar y rescatar el valor institucional apoyando con servicio de microcrédito en el sector social y económico más vulnerables y ser uno de los modelos financiero, sostenible y sólidos, contribuyendo al desarrollo local, nacional, internacional

#### **Ilustración 2-5:** Visión empresarial

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

#### 5.2.4.5. Valores

Políticas directrices que tienen como propósito normar, encausar el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.

- Seguridad
- Transparencia
- Solidaridad
- Confianza
- Rentabilidad
- Lealtad

#### 5.2.4.6. *Servicios y productos financieros*


Los servicios y productos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”

- Servicios por pagos de agua potable, energía eléctrica, pagos municipales, pagos de SRI, IESS, ATN, planes y recargas móviles, pagos Wenster Unión.
- Banca móvil y en línea
- Tarjetas de crédito y débito.
- Cajero bancario.

#### 5.2.4.7. *Estrategias corporativas y administrativas*

Para la evaluación de estrategias la cooperativa plantea:


**Tabla 36-5:** Estrategias corporativas

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“PILAHUÍN”</b> <b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b>
Iniciar con un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos.
Generar una revisión de políticas y de valores.
Estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 37-5:** Estrategias administrativas


 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b>	
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	Disminuir los gastos de mantenimiento de efectivo al menos en un 10% anual
	Incrementar el rendimiento del Portafolio de Inversiones en un 10%.
<b>CLIENTES</b>	Alcanzar al menos el 90% de satisfacción de los socios.
<b>PROCESOS</b>	Mejorar el 100% de los procesos de la gestión de las cuentas de la Cooperativa.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Revisar el 100% de los perfiles de competencias del personal encargado de la gestión y administración de la cooperativa.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

#### 5.2.4.8. *Objetivos administrativos*

**Tabla 38-5:** Objetivos administrativos

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>	
Presentar una cooperativa sólida basada fundamentalmente con cimientos sólidos en el área Administrativa y Financiera, consolidados en; principios, valores y políticas que sean conocidos y reconocidos tanto para sus socios como para sus empleados y público en general.	
Plantear un plan de servicio al cliente en el cual se pueda contactar a los socios de manera constante para poder comunicar, nuestros nuevos servicios con los cuales pueden beneficiarse todos y cada uno de los clientes de la Cooperativa	
Llevar un registro de nuestros socios actuales y nuevos con el objeto de hacer un seguimiento de su forma de ahorrar y de solicitar créditos dentro de la Cooperativa.	
Plantear capacitaciones por áreas en distintos períodos sin dejar de lado la atención al socio de manera constante en la cooperativa.	
Determinar los niveles de productividad en el área de Recursos Humanos para conocer el desempeño de los empleados en las funciones delegadas.	
Establecer las áreas en la cuales la Cooperativa desea expandir su mercado, definiendo de esta forma el lugar de una nueva agencia.	
Elaborar un plan de Contingencia contra Riesgos Financieros.	

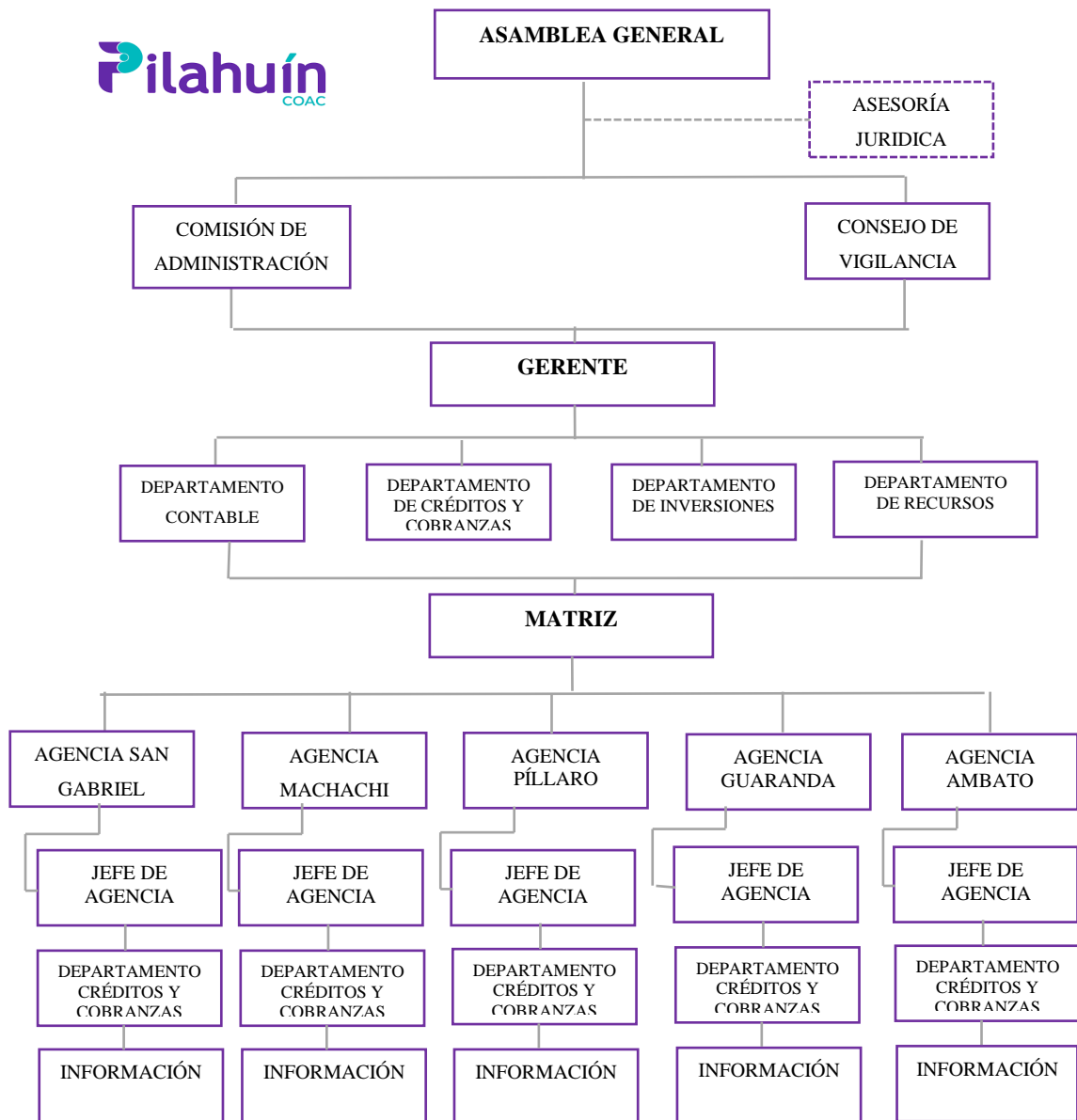
**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 5.2.5. Fase III: Organización y Dirección

#### 5.2.5.1. Organigrama estructural

Organigrama estructural presentado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuín”.




**Ilustración 3-5:** Organigrama estructural

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

5.2.5.2. *Manual de funciones*

**Tabla 39-5:** Funciones de la Asamblea General

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>	
	
<b>"PILAHUÍN"</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del cargo:</b> <b>Asamblea General</b>	<b>Nivel:</b> Directivo
<b>Objetivo:</b> Es atribución de la Asamblea General aprobar y reformar el reglamento de elecciones, en base a las propuestas efectuadas por el Consejo de Administración	
<b>Conocimientos:</b>	
Habilidades y Destrezas de Liderazgo	
Toma de decisiones	
Facilidad de palabra.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;</li><li>2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;</li><li>3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;</li><li>4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;</li><li>5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;</li><li>6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;</li><li>7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;</li><li>8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;</li><li>9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;</li><li>10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;</li></ol>	

---

11. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;


12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación.

---

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 40-5:** Funciones del Consejo Administración


 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del cargo:</b> <b>Concejo de administración</b>	<b>Nivel:</b> Directivo
<b>Objetivo:</b> Controlar y fiscalizar cada una de las actividades económicas de la cooperativa	
<b>Conocimientos:</b>	
Habilidades y Destrezas de Liderazgo	
Toma de decisiones	
Facilidad de palabra.	
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;	
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;	
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;	
4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;	
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;	
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;	
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;	
8. Designar al presidente, vicepresidente y secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;	
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;	

10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
14. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
15. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
16. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 41-5:** Funciones del Consejo de Vigilancia


 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“PILAHUÍN”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del cargo:</b> <b>Consejo de vigilancia</b>	<b>Nivel:</b> Directivo
<b>Objetivo:</b> Vigilar que los directivos y empleados en general cumplan las obligaciones marcadas en la ley, los estatutos u otras normas vigentes.	
<b>Conocimientos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Facilidad de palabra.</li> </ul>	
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombrar de su seno al presidente y secretario del Consejo;</li> <li>2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;</li> <li>3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;</li> <li>4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;</li> <li>5. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;</li> <li>6. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;</li> </ol>	

7. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
8. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
9. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
10. Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén Relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 42-5:** Funciones del Gerente General

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN" MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del cargo: Gerente General</b>	<b>Nivel:</b> Directivo
<b>Objetivo:</b> Generar condiciones de financiamiento favorables para el desarrollo de proyectos y actividades cooperativas.	
<b>Conocimientos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Habilidades de negociación</li> <li>• Habilidades y Destrezas de Liderazgo</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Motivación para el equipo de trabajo</li> <li>• Facilidad de palabra.</li> </ul>	
<b>GERENTE GENERAL</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;</li> <li>2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;</li> <li>3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria;</li> </ol>	




4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
6. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
7. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;
8. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o juntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
9. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
10. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
11. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
12. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
13. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
14. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 43-5:** Funciones del Contador General

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“PILAHUÍN”</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Denominación del cargo:</b> <b>Contador General</b>	<b>Nivel:</b> Financiero	
<b>Objetivo:</b> Medir, analizar e interpretar la información en la elaboración de estados financieros, en los cuales se exprese de manera clara, confiable, oportuna y útil la información de la Asociación. Así mismo servir de órgano sucesor y de apoyo en la toma de decisiones de la administración cumpliendo la normatividad vigente.		
<b>Conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la información contable y tributaria</li> <li>• Habilidades y Destrezas de Liderazgo</li> </ul>		

- 
- Toma de decisiones
  - Facilidad de palabra.
  - Manejo de software contable que tenga la entidad.
  - Conocimiento del objeto social de la empresa.
- 

### **CONTADOR GENERAL**

---


- a) Organizar y dirigir la contabilidad de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y con las disposiciones e instructivos de la Superintendencia de Bancos y el Colegio de Ética Profesional.
  - b) Recibir de los responsables, los resúmenes diarios de movimiento de cajas de todas las transacciones financieras y proceder de inmediato al control y contabilizar.
  - c) Elaborar los asientos contables, soportes y auxiliares realizadas por los asistentes de contabilidad conforme a la normatividad interna vigente y exigida por la entidad.
  - d) Revisar y legalizar las Fuentes de débito y crédito de los depósitos bancarias recibidos.
  - e) Revisar y legalizar las Fuentes de débito, crédito o cheques protestados, orden de pagos, contratos de plazo fijo de conformidad con la normatividad interna vigente.
  - f) Elaborar y legalizar las conciliaciones bancarias, así como toda la información, documentos, comprobantes, resúmenes de movimiento de cajas darías, en el área contable.
  - g) Elaborar los roles de pago del personal, dietas para directivos y acreditar a sus respectivas libretas.
  - h) Realizar pagos a través de bancos o cualquier medio autorizado las plantillas de aportes al IESS, fondos de reserva, llenar formularios para el SRI, y declarar impuestos a la renta y otras obligaciones de la Cooperativa.
  - i) Mantener adecuadamente los archivos de los documentos y soportes contables.
  - j) Realizar la liquidación de intereses sobre certificados de aportación y reparto de excedentes anuales.
  - k) Elaborar y/o revisar y responsabilizarse con todos sus anexos y soportes de los estados financieros de la entidad por sucursales, agencias y consolidado en forma mensual y preparar la información financiera requerida a nivel interno y externo.
  - l) Estudiar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable de la Cooperativa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptado.
  - m) Realizar 2 arqueos a las cajas y 1 arqueo a la tesorería cada semana y si el caso amerita de manera sorpresiva, para verificar y conciliar saldos de contabilidad.
  - n) Controlar y legalizar los comprobantes de egreso cheques y/o efectivo.
  - o) Preparar la carpeta para enviar a la Subdirección de Cooperativas tanto en el primero como en el segundo semestre y demás entidades de control y/o apoyo.
  - p) Delegar, capacitar y controlar a los auxiliares de contabilidad de sucursales y agencias.
-

- q) Revisar, aprobar y responsabilizarse de la contabilidad de las sucursales y agencias.
- r) Participar en la elaboración, del presupuesto anual juntamente con el personal del área.
- s) Realizar las provisiones y liquidaciones de intereses sobre certificados de aportación, depósitos de ahorro, depósitos a plazo, cartera de crédito y reparto de excedentes anuales.
- t) Realizar las depreciaciones y amortizaciones necesarias en el periodo económico.
- u) Asesorar en materia contable a los DIRECTIVOS DE LA Cooperativa, cuando lo soliciten.
- v) Reportar cualquier novedad a los jefes inmediatos superiores que son el jefe Financiero y el Gerente General.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 44-5:** Funciones del auxiliar contable


		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUÍN"</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del cargo:</b> <b>Auxiliar Contable</b>		<b>Nivel:</b> Financiero	
<b>Objetivo:</b> Registrar y de dar el tratamiento necesario a la información contable, para ser posteriormente revisada y por el contador.			
<b>Conocimientos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de Liderazgo</li> <li>• Destrezas de Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Facilidad de palabra.</li> <li>• Manejo de software contable que tenga la entidad.</li> <li>• Conocimiento del objeto social de la empresa.</li> </ul>			
<b>AUXILIAR CONTABLE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar los asientos contables en base a los soportes como: documentos, comprobantes.</li> <li>b) Elaborar las Fuentes de débito y crédito de los depósitos recibidos.</li> <li>c) Realizar las conciliaciones bancarias, así con toda la información, documentos, comprobantes, en el are contable.</li> <li>d) Elaborar las Fuentes de débito, crédito o cheques protestados de conformidad con la normativa interna vigente.</li> <li>e) Elaborar el informe diario, semanal, mensual, semestral y anual de fondos disponibles de la entidad.</li> </ul>			

- f) Recibir, confirmar y registrar los depósitos bancarios realizados por los socios por cualquier concepto.
- g) Elaborar un reporte mensual de los socios que hayan ingresado a la cooperativa y de aquellos que hayan retirado de ella.
- h) Responsabilizarse del manejo del fondo de caja chica.
- i) Realizar los gastos autorizados con sujeción al reglamento vigente.
- j) Elaborar mensualmente un informe sobre el manejo del fondo de caja chica.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 45-5:** Funciones del jefe de crédito


 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“PILAHUÍN”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del cargo:</b> <b>Jefe de Crédito</b>	<b>Nivel:</b> Financiero
<p><b>Objetivo:</b> Evaluar y administrar los recursos económicos de la Cooperativa, que están designados a ser capital de trabajo, con el fin de evaluar y mitigar el riesgo de crédito, y colocar dinero en la economía nacional a través de operaciones crediticias.</p>	
<p><b>Conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades y Destrezas de Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Facilidad de palabra</li> <li>• Analista Financiero</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Objetividad</li> </ul>	
<b>JEFE DE CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gerenciar la cartera de créditos de la entidad y mantener la morosidad por debajo del estándar establecido por Cooperativas.</li> <li>b) Mantener registros actualizados de préstamos en mora.</li> <li>c) Atender información especializada y reclamos referentes a créditos.</li> <li>d) Entregar un listado mensual, de los socios morosos que deban pasar a cobro judicial, a Gerencia, con su respectivo informe.</li> <li>e) Elaborar y presentar informes mensuales de cartera a las instancias superiores con la firma de responsabilidad.</li> </ul>	

- f) Llevar estadísticas sobre los préstamos concedidos mostrando la orientación del crédito y enviar informes regulares sobre el particular al Comité de Crédito, para que este los analice y los envíe al Consejo de Administración.
- g) Controlar mensualmente los saldos de préstamos, clasificar la cartera de crédito de acuerdo con los destinos y líneas.
- h) Determinar y remitir semestralmente a contabilidad la provisión requerida en la cartera de créditos.
- i) Ser miembro del Comité de Crédito.
- j) Informar a su superior sobre cualquier novedad encontrada en sus gestiones.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 46-5:** Funciones del jefe de inversiones

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUÍN"</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Denominación del cargo:</b> <b>Jefe de Inversiones</b>	<b>Nivel:</b> Financiero
<b>Objetivo:</b> Planificar, administrar, supervisar y controlar la gestión administrativa, financiera y económica de la región asignada, definiendo objetivos	
<b>Conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Objetividad</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Iniciativa propia.</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones.</li> <li>• Excelente manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Capacidad de respuesta.</li> <li>• Excelente expresión verbal y escrita.</li> </ul>	
<b>JEFE DE INVERSIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Negociar con un socio o cliente para la captación de una inversión.</li> <li>b) Verifica con el presupuesto el cumplimiento de captaciones y colocaciones de la Cooperativa</li> <li>c) Participa en la elaboración del plan estratégico, plan operativo y presupuesto de la Cooperativa.</li> <li>d) Participa en las sesiones y reuniones de trabajo establecidas por la Gerencia y demás jefaturas departamentales.</li> </ul>	

- 
- e) Elabora planes de negocios de la Cooperativa.
  - f) Coordina el flujo de efectivo con tesorería para planificar la colocación de créditos.
  - g) Supervisa el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, manuales, procedimientos e instructivos para el análisis, resolución y concesión de crédito, captaciones.
  - h) Verifica el cumplimiento de las metas de crédito y captaciones de la Cooperativa.
  - i) Informa a Gerencia sobre los resultados del cumplimiento de las metas de crédito y captaciones de la Cooperativa.
  - j) Verifica que los niveles de cartera se mantengan dentro de los límites establecidos
  - k) Supervisa que los índices de morosidad estén dentro de los límites establecidos.
  - l) Evalúa y establece ajustes sobre los procedimientos de trabajo establecidos en los departamentos de captaciones, crédito y cobranzas.
  - m) Propone actividades de mejoramiento para las operaciones de crédito y captaciones.
  - n) Participa en el Comité de Crédito.
  - o) Supervisa y coordina el desempeño del personal a su cargo.


---

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 47-5:** Funciones del jefe de agencia

---

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“PILAHUÍN”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>Denominación del cargo:</b>	<b>Nivel:</b> Financiero
<b>Jefe de Agencia</b>	
<b>Objetivo:</b> Planificar, organizar y controlar las diferentes actividades que realizan en la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.	
<b>Conocimientos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Don de mando.</li> <li>• Iniciativa propia.</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones.</li> <li>• Excelente manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad de respuesta.</li> </ul>	
<b>JEFE DE AGENCIA</b>	
a) Representar a la sucursal y/o agencia mediante poder especial otorgado por el Gerente General.	

---


- 
- b) Organizar y dirigir la administración interna de la sucursal y/o agencia de la cooperativa con sujeción a la normatividad interna y disposiciones emitidas por el consejo de Administración y la Gerencia General.
  - c) Controlar y dirigir la contabilidad de la sucursal y/o agencia de la cooperativa conforma las regulaciones impartidas por la Gerencia General y el consejo de Vigilancia;
  - d) Realizar arqueos de caja en forma sorpresiva para constatar el buen manejo de los recursos por los responsables y tesorería.
  - e) Abrir la o las cuentas bancarias necesarias juntamente con presidentes, Gerente General y el Tesorero de la sucursal y/o agencia para administrar los recursos económicos de la entidad y responsabilizarse de ella.
  - f) Aprobar, negar y otorgar los créditos hasta los montos autorizados por las instancias superiores.
  - g) Realizar las inversiones, adquisiciones y gastos acordados con la Gerencia General y el Consejo de administración, que no haya sido vetado por el consejo de Vigilancia.
  - h) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia inventarios y bienes de la sucursal y/o agencia;
  - i) Elaborar y proponer a la Gerencia General y al Consejo de Administración proyectos y propuestas tendientes a mejorar los productos y servicios financieros de la sucursal y/o agencia.
  - j) Elaborar y proponer el plan operativo anual y el presupuesto de la sucursal y/o agencia a la Gerencia General y Consejo de Administración para su estudio, incorporación al presupuesto general y presentación a la asamblea general de la Cooperativa “PILAHUÍN” o sus representantes y/o delegados para su aprobación definitiva.
  - k) Cumplir con las demás obligaciones requeridas por la Gerencia General y las instancias superiores de la entidad.
  - l) Asistir a las reuniones de las comisiones especiales y del Consejo de Administración con voz informativo.

---

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 48-5:** Funciones y responsabilidades del asesor de crédito

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del cargo:</b> <b>Asesor de Crédito</b>	<b>Nivel:</b> Financiero
<b>Objetivo:</b> Responsable de la gestión efectiva y eficiente de las diversas líneas de crédito que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.	
<b>Conocimientos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Objetividad</li><li>• Liderazgo.</li><li>• Iniciativa propia.</li><li>• Capacidad de toma de decisiones.</li><li>• Excelente manejo de relaciones interpersonales.</li><li>• Capacidad de respuesta.</li><li>• Excelente expresión verbal y escrita.</li></ul>	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL ASESOR DE CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Orientar y capacitar en materia crediticia a los socios.</li><li>b) Realizar entrevistas personales a los socios que solicitan el crédito.</li><li>c) Llenar las solicitudes de crédito con informaciones financieras y morales de cada solicitante.</li><li>d) Establecer que no sobrepase en la capacidad de pago del socio, mediante un análisis de la situación socioeconómica del socio.</li><li>e) Verificar, aprobar rechazar las garantías ofrecidas u otorgadas de acuerdo con el reglamento de crédito.</li><li>f) Verificar atreves de buros que los socios deudores y/o garantes no tengan antecedentes negativos en la central de créditos.</li><li>g) Organizar la inspección y verificaciones de la información y documentación presentadas por los socios y garantes.</li><li>h) Informar a los socios sobre la tramitación de crédito, formas y entrega de préstamo de acuerdo con los calendarios establecidos.</li><li>i) Elaborar documentos para despacho de préstamos.</li><li>j) Elaborar pagarés y otros documentos habilitantes a servir como garante.</li><li>k) Fijar fechas y formas de entrega de los créditos aprobados por el Comité de Crédito, para contar con el dinero (cheque y/o efectivo) necesario en caja.</li></ul>	




- 
- l) Llevar un control permanente de los registros de deudores y garantes.
  - m) Llevar estadísticas de préstamos entregados y cancelados.
  - n) Llevar un registro de préstamos demandados y el control de gastos y costos judiciales.
  - o) Actualizar los registros de préstamos atrasados y vigentes.
  - p) Elaborar las notificaciones y los avisos de vencimiento para ser entregadas a los socios morosos y a los garantes.
  - q) Realizar el seguimiento respectivo a los socios que incurran en morosidad.
  - r) Exigir, cobrar o renegociar con los socios morosos el pago de sus obligaciones.
  - s) Informar a su superior sobre cualquier novedad encontrada en sus gestiones.
  - t) Asegurarse de mantener la morosidad por debajo del estándar establecido para Cooperativas.
  - u) Otorgar créditos hasta los montos autorizados.
  - v) Ser miembro del Comité de Crédito para aprobar créditos hasta los montos autorizados.
  - w) Elaborar y legalizar las actas del Comité de Crédito local y Comité de Crédito.
  - x) Preparar las actas de aprobación de crédito para el Consejo de Administración.
- 

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 49-5:** Funciones y responsabilidades del cajero

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“PILAHUÍN”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del cargo:</b> Cajero	<b>Nivel:</b> Directivo
<p><b>Objetivo:</b> El cajero debe recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja, conforme al rubro de cada empresa.</p>	
<p><b>Conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia a la monotonía.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Buena comunicación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Dinamismo.</li> <li>• Persona polivalente.</li> </ul>	

---

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES CAJERO

---

- a) Custodiar y manejar los valores correspondientes al fondo de cambio y los recursos económicos ingresados a la entidad.
- b) Recibir dinero por depósitos de ahorro, certificados de aportaciones, abonos o cancelación de préstamos, efectuando los registros respectivos y de acuerdo con documentos y soportes debidamente legalizados y autorizados.
- c) Informar, motivar y suscribir contratos de plazo fijo.
- d) Entregar dinero por ventanilla por concepto de retiro de ahorro, cancelación de plazo fijo, entrega de créditos, liquidación de saldos por renuncia o retiro voluntario de socios, verificando las firmas, cedulas previo registro de las operaciones en el sistema informático, los auxiliares y la libreta del socio.
- e) Mantener la coordinación con la sección de Tesorería solicitando o proporcionando datos e informes.
- f) Elaborar las ordenes de pagos de conformidad con la normativa interna vigente.
- g) Elaborar, firmar y remitir el informe resumen de movimiento de cajas, con sus respectivos soportes.
- h) Elaborar el detalle de cheques recibidos en ventanilla, los mismos que se registraran en el auxiliar correspondiente.
- i) Realizar las aperturas de libretas de ahorro por ingreso de nuevos socios, reposición de libretas por perdidas y/o cambios por haber sido llenado con transacción.
- j) Responsabilizarse de los faltantes de caja que se ocasionare.
- k) Remitir informes requeridos por la contabilidad y las instancias superiores de la entidad.
- l) Informar al público sobre los servicios que oferta la cooperativa.


---

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 50-5:** Funciones y responsabilidades atención al cliente

---

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUÍN"</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del cargo:</b> Atención al cliente	<b>Nivel:</b> Financiero
<b>Objetivo:</b> Planificar y organizar las actividades gestionadas en la empresa con el fin de atender a socios y clientes actuales o potenciales, además de prever mejoras relativas a la gestión del cliente.	
<b>Conocimientos:</b>	

---

- 
- Trabajo en equipo.
  - Iniciativa propia
  - Objetividad
  - Excelente manejo de relaciones interpersonales.
  - Capacidad de toma de decisiones
- 

#### **ATENCIÓN AL CLIENTE**

---

- a) Realiza visitas a actuales y potenciales socios estratégicos de la Cooperativa.
  - b) Promociona los servicios y productos financieros de la Cooperativa a los socios estratégicos.
  - c) Recibe quejas y reclamos de los socios/clientes
  - d) Soluciona quejas y reclamos de los socios/clientes, con previa aprobación.
  - e) Redacta el informe de quejas y reclamos aceptados.
  - f) Entrega a Gerencia General el informe de quejas y reclamos aceptados.
  - g) Redacta el informe sobre la gestión con los socios estratégicos de la Cooperativa.
  - h)** Entrega al Consejo de Administración el informe sobre la gestión con los socios estratégicos de la Cooperativa.
- 

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 5.2.5.3. Políticas administrativas

**Tabla 51-5:** Políticas administrativas

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN" POLÍTICAS CORPORATIVAS</b>	
Alentar el desempeño del personal en todas sus áreas.	
Brindar capacitación constante y actualizada al personal.	
Promover nuestros servicios financieros mediante la comunicación de cada logro alcanzado.	
Incentivar al personal en la generación de nuevas ideas.	
Establecer la comunicación libre y espontánea entre los socios mayoritarios y el personal de la cooperativa.	
Capacitar y hacer cumplir al personal que labora el Reglamento Interno, Reglamento de Créditos, Reglamento General de la Ley de Cooperativas, así como también el Estatuto Vigente.	
Posicionamiento de la imagen de la Cooperativa.	
Establecer la seguridad mediante la contratación de personal especializado en dicha actividad en todas las agencias de la Cooperativa.	
Contar con un plan de contingencia en casos de riesgos.	


**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 5.2.5.4. Políticas del manejo financiero

A continuación, se presentan las políticas de cuentas representativas.

**Tabla 52-5:** Políticas de manejo financiero caja-bancos


 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN" POLÍTICAS DE CAJA-BANCOS</b>		
CUENTA	CAUSACIÓN	POLÍTICA
<b>CAJA</b>	Todas las transacciones de caja deberán registrarse a la fecha en que se la realizo.	<p>Evaluar los saldos de la caja, mediante las transacciones tanto de débito y crédito.</p> <p>Si existe una perdida se contabilizará con la fecha en la que se generó dicha perdida.</p> <p>Se establece realizar arquezos de caja diarios y un arqueo sorpresa una vez a la semana.</p>

	Los cheques recibidos para ser ingresados en fechas posteriores deben tener autorización previa del gerente.
	Los saldos en la caja se revelarán por su costo histórico o de transacción sus saldos corresponden al valor nominal de cada operación.
<b>BANCOS</b>	Los saldos en bancos se revelarán por su costo histórico o de transacción y en consecuencia corresponden al valor nominal de cada operación. El saldo de bancos deberá ser el 16% de liquidez consolidado.
Los registros contables por operaciones en bancos se registran en la fecha en que se realiza la operación	
El movimiento consultado a diario se debe imprimir como soporte de registro contable.	Realizar conciliaciones bancarias mensuales y ajustes al final de cada mes, de manera que se garanticen cero partidas conciliatorias, salvo los cheques girados por cobrar que de revelarse se reclasificarán al pasivo.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.


**Tabla 53-5:** Políticas de manejo financiero inversiones

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>POLÍTICAS DE INVERSIONES</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>CAUSACIÓN</b>	<b>POLÍTICA</b>
<b>INVERSIONES</b>	Los registros contables por operaciones de Inversión o redención de las mismas se registran en la fecha en que se efectúa la operación.	Todas las inversiones inicialmente se medirán a valor histórico a excepción de las acciones que se coticen en bolsa las cuales inicialmente se miden a valor razonable. Las inversiones en acciones preferentes y las acciones sin opción de venta se medirán a costo amortizado. El saldo en Inversiones a corto plazo será dictado por el comité de inversiones y deberá respetar el porcentaje permitido por la ley.

		Los saldos de dicha cuenta deberán ser actualizados de manera diaria.
<b>INGRESOS</b>	Registros contables cuando ocurran los hechos	Tener un crecimiento anual del 5% por las cuentas de ingresos.


**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).  
**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 54-5:** Políticas de manejo financiero cuentas por cobrar y pagar

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>POLÍTICAS DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>CAUSACIÓN</b>	<b>POLÍTICA</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	Las cuentas por operaciones relativas a otorgamiento de crédito se deben contabilizar a la fecha del desembolso.	<p>Todas las cuentas por cobrar se actualizarán a costo de amortización.</p> <p>La tasa de referencia de la cartera corresponderá a la tasa promedio de créditos otorgados en Cooperativas similares o las tasas otorgadas por el BCE.</p> <p>La actualización de la cartera y demás cuentas por cobrar a que se midan a costo amortizado se hará al final de cada mes.</p> <p>Se espera tener una disminución del -1.5% anual del saldo de cuentas por cobrar</p>
	Deben contabilizarse en la fecha cuando ocurran los hechos.	<p>Mediante un acuerdo se establecerá plazos de 120 días en adelante para la cancelación de facturas.</p> <p>Los plazos de crédito que se tendrán con los proveedores no deberán vencer bajo ningún motivo.</p> <p>Se espera que el saldo de las cuentas disminuya en un -2% anual.</p>


**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).  
**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 55-5:** Políticas de manejo financiero costos por prestamos

		
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b>		
<b>POLÍTICAS DE COSTOS POR PRESTAMOS</b>		
CUENTA	CAUSACIÓN	POLÍTICA
<b>COSTOS POR PRÉSTAMOS</b>	Los registros contables por reconocimiento de costos se ingresan en la fecha en que se ha pactado con el tercero el reconocimiento de este, independiente de su salida de caja o bancos del importe convenido.	Medirá sus costos al valor razonable del pago recibido o por recibir. El valor razonable de la cuantía cancelada o por pagar tiene en cuenta el valor de cualesquiera descuentos comerciales, descuentos por pronto pago. Excluirá de los costos todos los valores girados por cuenta de terceras partes.


**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).  
**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 56-5:** Políticas de manejo financiero control de cartera de crédito

		
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b>		
<b>POLÍTICAS CONTROL DE CARTERA</b>		
CUENTA	TASA DE INTERÉS	POLÍTICA
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	Regida por el precio vigente dentro del mercado y deben estar enmarcadas según lo dispuesto en el Banco Central del Ecuador y las leyes correspondientes.	El pago de cuotas debe ser realizadas dentro de las instalaciones de la cooperativa o sucursales. La tabla de amortización de los préstamos debe ser constituida para efectuar los pagos mensuales. Todos los meses se debe hacer efectivo de cuotas más el pago de sus intereses. El cobro del recargo por mora se aplica desde el primer día del vencimiento de la cuota. Se espera tener un crecimiento de las cuentas en un 5% anual.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).  
**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 57-5:** Planificación estratégica

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>Parte legal:</b>	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo IV de las organizaciones del sector Cooperativo "Art. 29.-Atribuciones y deberes de la Asamblea General. - Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con sus presupuestos, presentados por el consejo administrativo" (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018).
<b>Objetivo:</b>	Impulsar la productividad, competitividad y excelencia en el servicio en base a los parámetros determinados en el respectivo periodo.
<b>Responsable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Consejos Administrativo</li> <li>• Asamblea General</li> </ul>
<b>Propósito</b>	Fomentar el cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias establecidas en la planificación del respectivo periodo.
<b>Alcance</b>	Para toda toma de decisiones de la organización se regirá en el plan estratégico establecido por el gerente, consejo corporativo y la respectiva aprobación por la Asamblea General.
<b>Políticas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable directo de la aprobación de la planificación es la asamblea general con la finalidad de buscar siempre la mejora continua para la organización.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir los estatutos, normas internas y la planificación conforme lo establecido.</li> <li>• Dar seguimiento de la correcta aplicación de los recursos que dispone la Cooperativa</li> </ul>	
Recursos	Definiciones
<b>Físicos:</b> Mobiliario, equipos y útiles de oficina.	<b>Asamblea General:</b> "Las cooperativas que tengan más de 200 socios, la asamblea general se conformara a través de representantes elegidos en un número no menor a 30, ni mayor a 100" (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018, p. 37).
<b>Recursos Humanos:</b> Personal de la Cooperativa	<b>Gerente:</b> "Es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será responsable de la gestión y administración integral de la misma" (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018, p. 38).

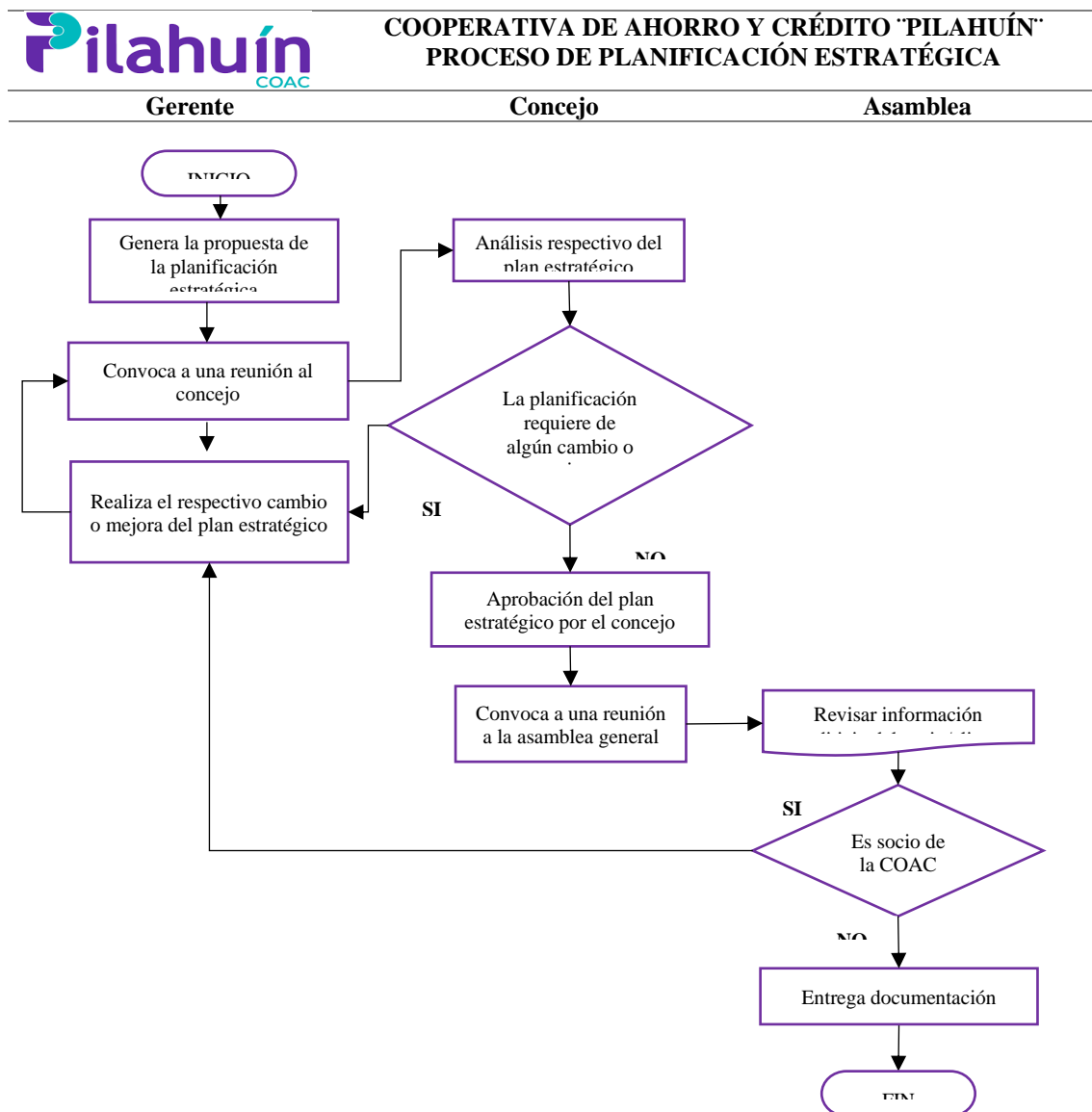


Tecnológicos: **Consejo Administrativo:** “Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrada por un mínimo de 3 y un Computadoras, internet y base de datos de la Cooperativa. **Plan Estratégico:** “Hace hincapié a las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazo, al aplicar un análisis interno y externo” (Gonzáles, 2016, p. 41)

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.


**Tabla 58-5:** Proceso de planificación estratégica




**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

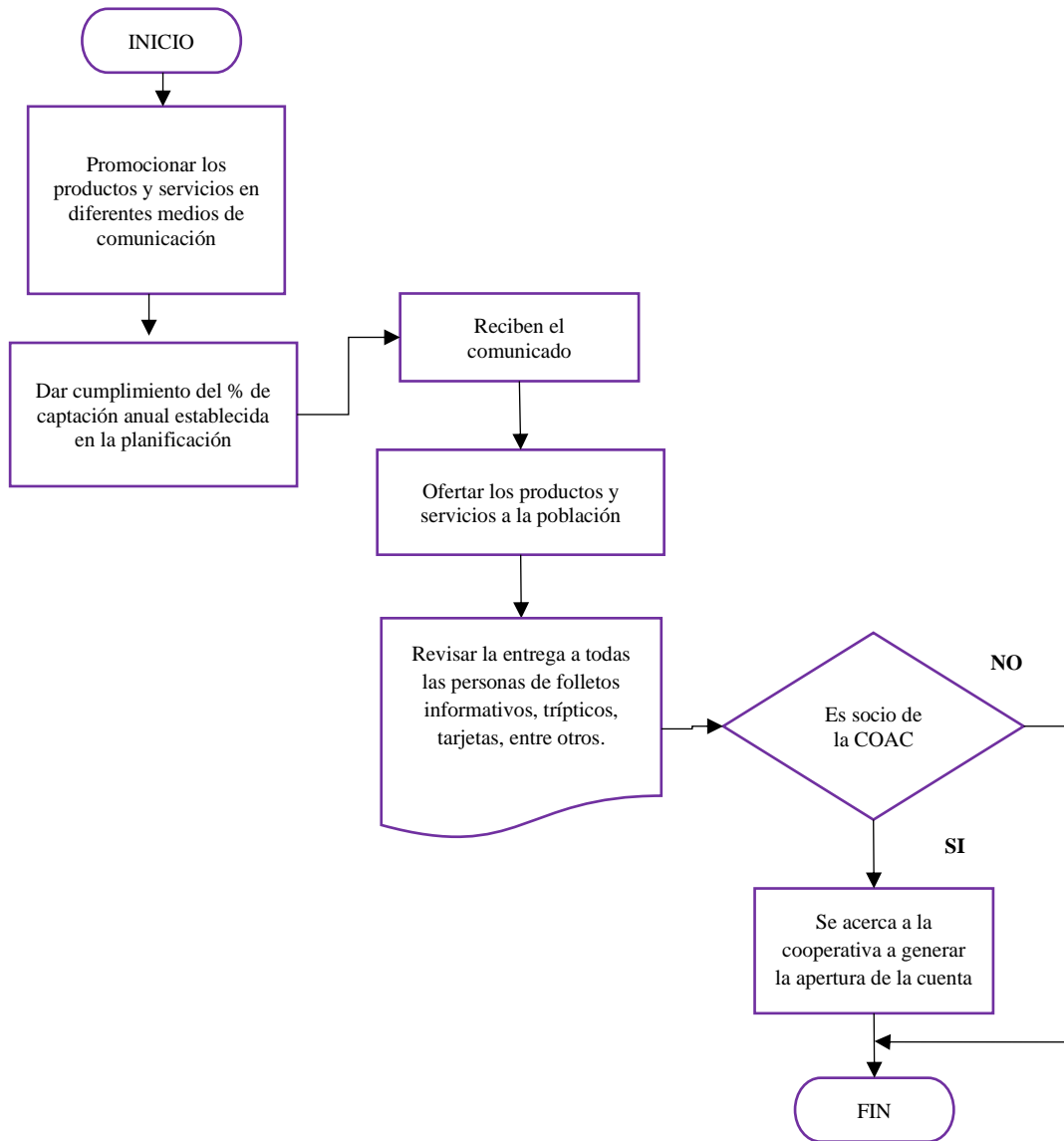
**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 59-5:** Captación de Socios

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>CAPTACIÓN DE SOCIOS</b>	
<b>Parte legal:</b>	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo 4 de las organizaciones del sector cooperativo “Art. 24.- Ingreso y registro de socios. - El consejo de administración de cooperativas o del organismo de integración, aceptara o rechazara, las solicitudes de ingreso de nuevos socios” (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018).
<b>Objetivo:</b>	Ofrecer de forma oportuna y eficiente los productos y servicios a más clientes/socios del sector
<b>Responsable:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Asesores de Crédito</li> </ul>
<b>Propósito</b>	Incentivar a la sociedad a formar parte de la cooperativa promoviendo soluciones financieras adecuadas a las necesidades de socios/clientes realizadas de manera transparente, responsable y eficiente.
<b>Alcance</b>	Otorgar de un producto o servicio de calidad a la sociedad de manera que satisfaga las necesidades.
<b>Políticas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un buen historial crediticio el cliente/socio.</li> <li>• Ser residente de la provincia.</li> </ul>	
<b>Recursos</b>	<b>Definiciones</b>
Físicos: Mobiliario, equipos y útiles de oficina.	<b>Incentivos:</b> “Designar cualquier cantidad de dinero, bonos y reconocimientos contingente al cumplimiento de resultados” (Juárez, 2015, p. 9).
Recursos Humanos: Personal de la Cooperativa	
Tecnológicos: Computadoras, internet y base de datos de la Cooperativa.	
<b>Fuente:</b> Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).	
<b>Realizado por:</b> Arévalo, E. 2022.	

**Tabla 60-5:** Proceso de captación de socios


	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b>	
	<b>PROCESOS DE CAPTACIÓN DE SOCIOS</b>	
<b>Gerente</b>	<b>Asesor de Crédito</b>	<b>Socio/Cliente</b>



**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 61-5:** Apertura de cuenta

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>PROCESOS DE APERTURA DE CUENTA</b>	
<b>Parte legal:</b>	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo 4 de las organizaciones del sector cooperativo “Art. 24.- Ingreso y registro de socios. - El consejo de administración de cooperativas o del organismo de integración, aceptara o rechazara, las solicitudes de ingreso de nuevos socios” (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018).
<b>Objetivo:</b>	Ofrecer de forma oportuna y eficiente los productos y servicios a más clientes/socios del sector
<b>Responsable:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente General</li><li>• Asesores de Crédito</li></ul>
<b>Propósito</b>	Incentivar a la sociedad a formar parte de la cooperativa promoviendo soluciones financieras adecuadas a las necesidades de socios/clientes realizadas de manera transparente, responsable y eficiente.
<b>Alcance</b>	Otorgar de un producto o servicio de calidad a la sociedad de manera que satisfaga las necesidades.
<b>Procesos</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cliente desea apertura la cuenta.</li><li>2. Se consulta en atención al cliente sobre los beneficios y requisitos de la cuenta.</li><li>3. Se informa los beneficios y de los requisitos que debe tener para la apertura de la cuenta.</li><li>4. Reúne los requisitos exigidos.</li><li>5. Entrega la documentación a atención al cliente quien procede a verificar la documentación recibida para determinar si está completa y correcta.</li><li>6. Se registra al nuevo cliente e ingresa al sistema.</li><li>7. Se firma documentos, el socio comprueba la información de la apertura.</li><li>8. Archiva en forma correcta los distintos documentos entregados.</li><li>9. Procede a llenar la papeleta</li><li>10. En la caja se realiza la recepción de papeleta y la cédula</li><li>11. Nuevo socio hace uso de la cuenta y procede a efectuar depósito inicial en su cuenta. Además, imprime los datos del nuevo cliente, entregando la libreta.</li><li>12. Se retira el nuevo cliente de la cooperativa.</li></ol>	

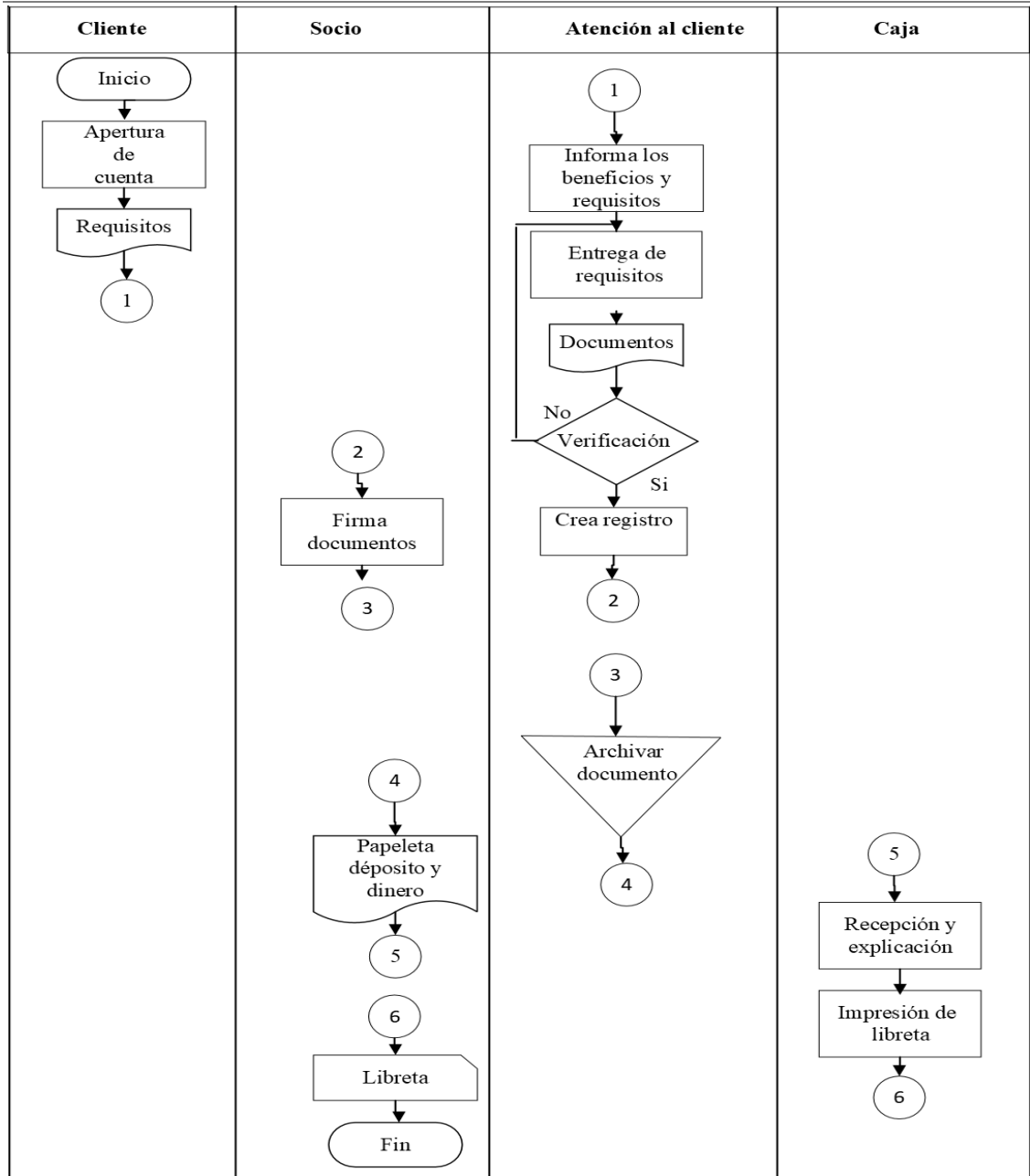
**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 62-5:** Procedimiento para apertura de cuenta




**COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO 'PILAHUÍN'  
PROCESOS DE APERTURA DE CUENTA**



**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 63-5:** Proceso de depósito

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>PROCESOS DE DEPÓSITO</b>	
<b>Parte legal:</b>	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo 1 de las organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario “Art. 83.- Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, previo a la autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades: literal e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales e internacionales” (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018).
<b>Objetivo:</b>	Cumplir de manera responsable y eficiente los procesos para proporcionar un servicio al cliente de calidad
<b>Responsable:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente</li><li>• Cajera</li></ul>
<b>Propósito</b>	Brindar un servicio de calidad a todos los clientes/socios de manera que se otorgue soluciones financieras adecuadas a la satisfacción de necesidades de socios/clientes.
<b>Alcance</b>	Aseguramiento de la correcta ejecución de los diferentes procesos, de manera que proporcione un correcto servicio al cliente/socio
<b>Proceso</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cliente desea realizar depósito.</li><li>2. Revisión de datos</li><li>3. Procede a llenar la papeleta</li><li>4. En la caja se realiza la recepción del dinero, libreta, papeleta y la cédula luego verificación de la papeleta así también del dinero.</li><li>5. Ingreso y registro en el sistema.</li><li>6. Guardar datos</li><li>7. Imprime y actualiza la libreta.</li><li>8. Se verifica montos mayores si es mayor que 2000 debe llenar formulario caso contrario se finaliza.</li></ol>	

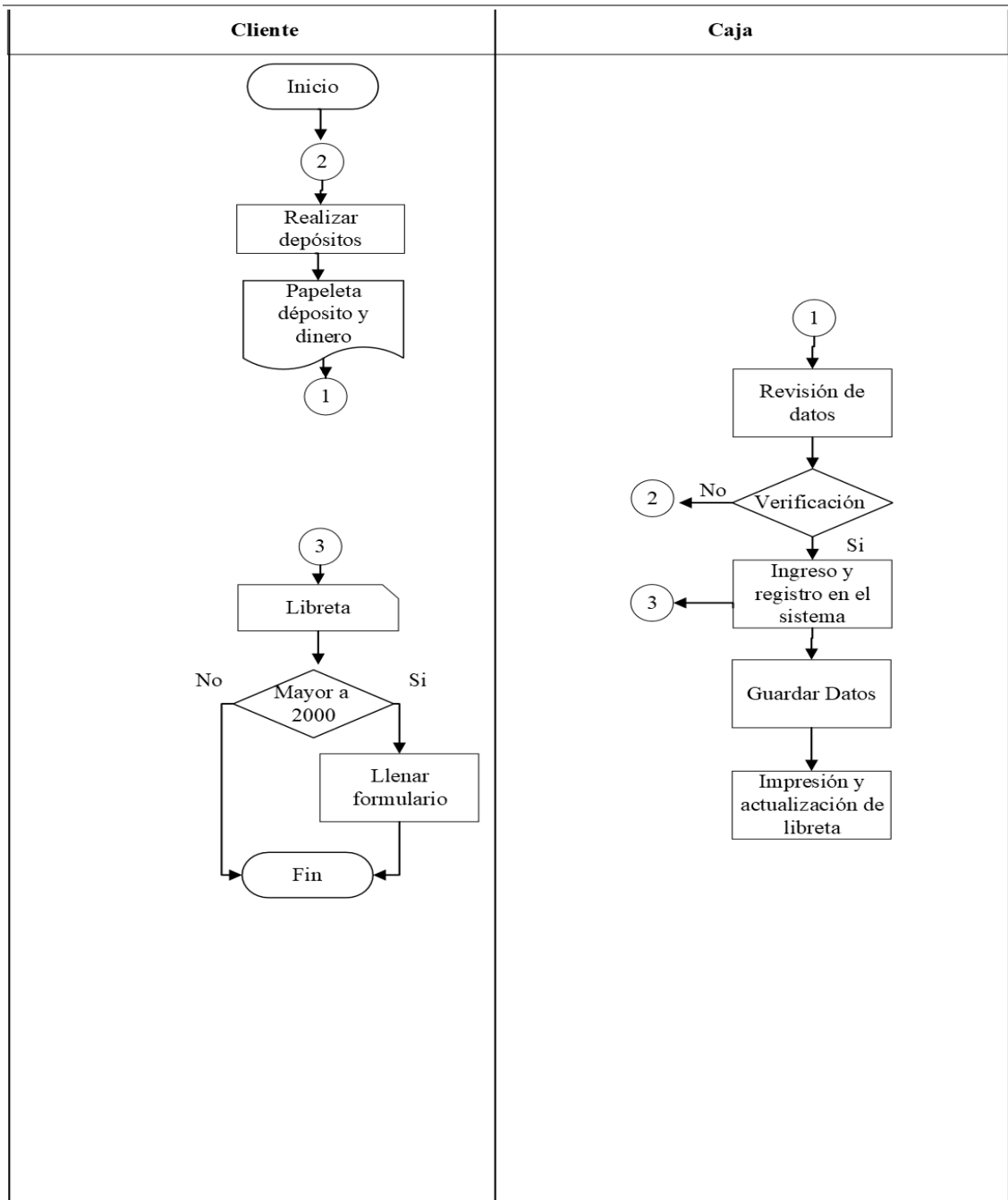
**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

Tabla 64-5: Procedimiento de depósito




COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO "PILAHUÍN"  
PROCESOS DE DEPÓSITO



Fuente: Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

**Tabla 65-5:** Procedimientos para el otorgamiento de un crédito

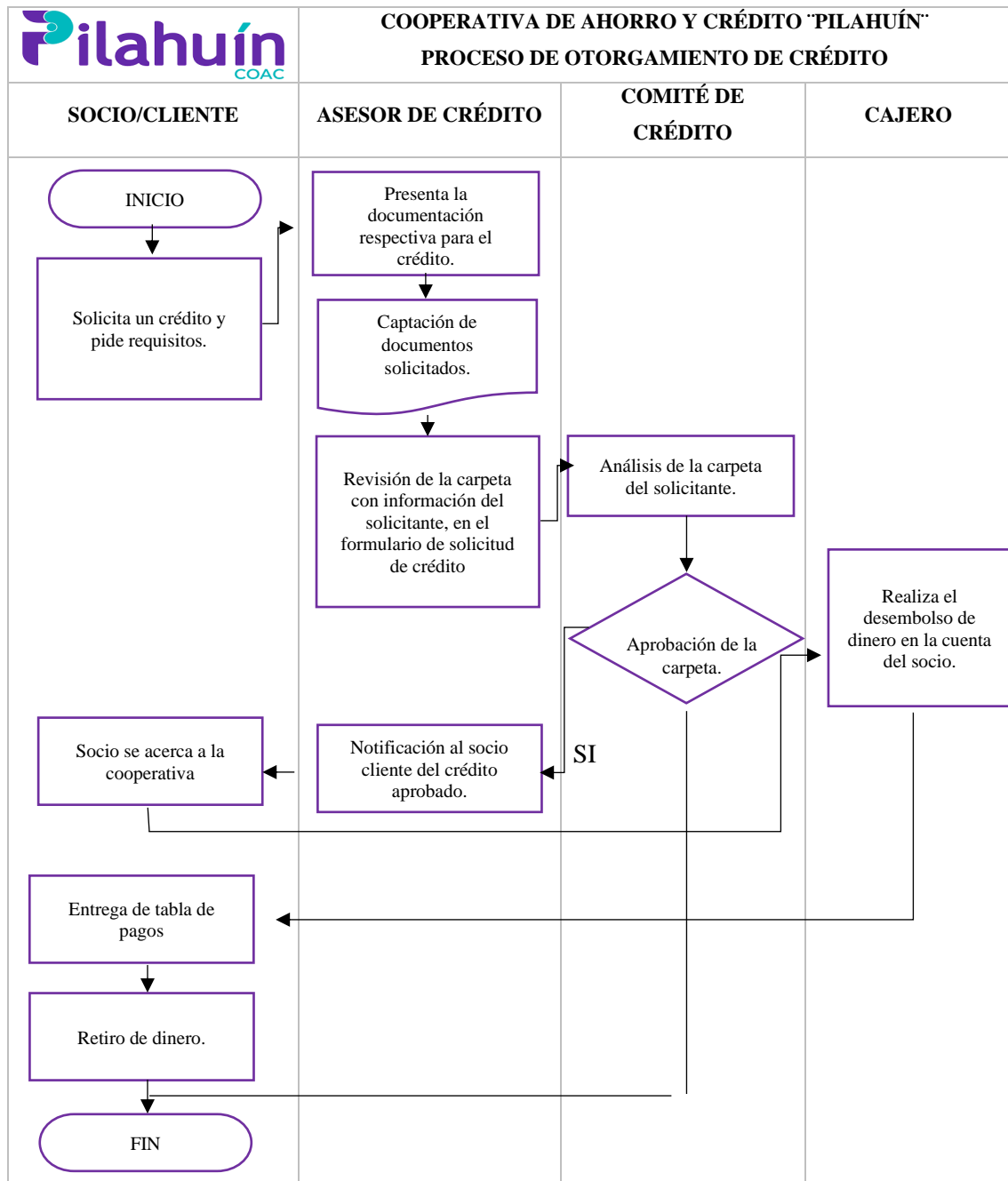
 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO</b>	
<b>Parte legal:</b>	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo 1 de las organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario “Art. 83.- Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, previo a la autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades: literal b) Otorgar préstamos a sus socios” (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018).
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer la capacidad del personal relacionado con la colocación de crédito
<b>Responsable:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente General</li><li>• Asesores de Crédito</li><li>• Cajera</li></ul>
<b>Propósito</b>	Fomentar un otorgamiento crediticio de calidad que sea claro y de fácil comprensión para el cliente/socio de la cooperativa
<b>Alcance</b>	Aseguramiento del otorgamiento de un crédito a un socio responsable que evite inconvenientes entre el cliente/socio acreedor del crédito y el personal de la cooperativa
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se procederá de acuerdo con el manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas de la cooperativa.</li><li>✓ Tener un buen historial crediticio el cliente/socio solicitante del crédito.</li><li>✓ Ser residente de la provincia.</li><li>✓ Las firmas o huella digital que se registrará deben ser iguales a la cedula de identidad.</li></ul>
<b>Indicadores</b>	= (monto de colocación de crédito del periodo actual – monto de colocación de crédito periodo anterior) /monto de colocación de crédito periodo anterior
<b>Documentos requeridos</b>	Buro de crédito, Libreta de cliente/socio, Formulario solicitud de crédito Informe de inspección, Copia de documentos personales del solicitante de crédito (cedula y papeleta de votación), Acta de comité de crédito Costos de cobranzas

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.




**Tabla 66-5:** Proceso para el otorgamiento de un crédito



**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

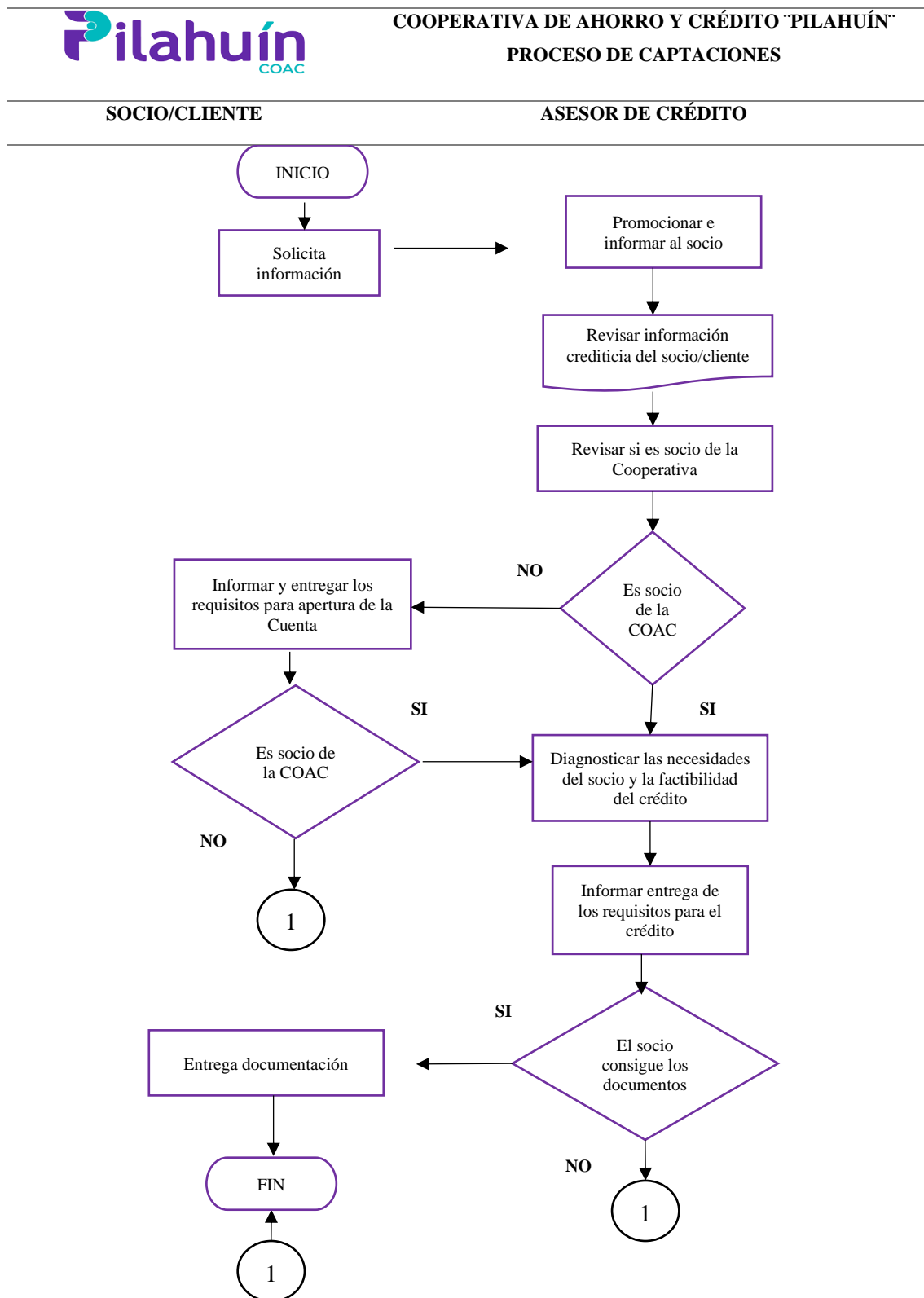
**Tabla 67-5:** Promoción y precalificación del crédito

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>PROCESOS DE DEPÓSITO</b>	
<b>Parte legal:</b>	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo 1 de las organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario “Art. 83.- Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, previo a la autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades: literal b) Otorgar préstamos a sus socios” (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018).
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer la capacidad del personal relacionado con la colocación de crédito.
<b>Responsable:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente General</li><li>• Asesores de Crédito</li><li>• Cajera</li></ul>
<b>Propósito</b>	Fomentar un otorgamiento crediticio de calidad que sea claro y de fácil comprensión para el cliente/socio de la cooperativa.
<b>Alcance</b>	Aseguramiento del otorgamiento de un crédito a un socio responsable que evite inconvenientes entre el cliente/socio acreedor del crédito y el personal de la cooperativa.
<b>Proceso</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Socio solicita información</li><li>2. Oficial de crédito revisa histórico del cliente</li><li>3. Dialogar con el Socio/Cliente para obtener la mayor cantidad de información necesaria para el análisis.</li><li>4. Consultar buro de información crediticia si el cliente/socio accede a firmar autorización para revisión.</li><li>5. Oficial de crédito informa características y requisitos de la operación en función de la información obtenida.</li><li>6. Precalificar la opción de crédito a ver factibilidad.</li><li>7. Si es factible, entregar la solicitud de crédito e indicar los requisitos adicionales.</li><li>8. Negociar fecha de entrega de documentos.</li><li>9. Fin</li></ol>	

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.


**Tabla 68-5:** Proceso para la promoción y precalificación del crédito



**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

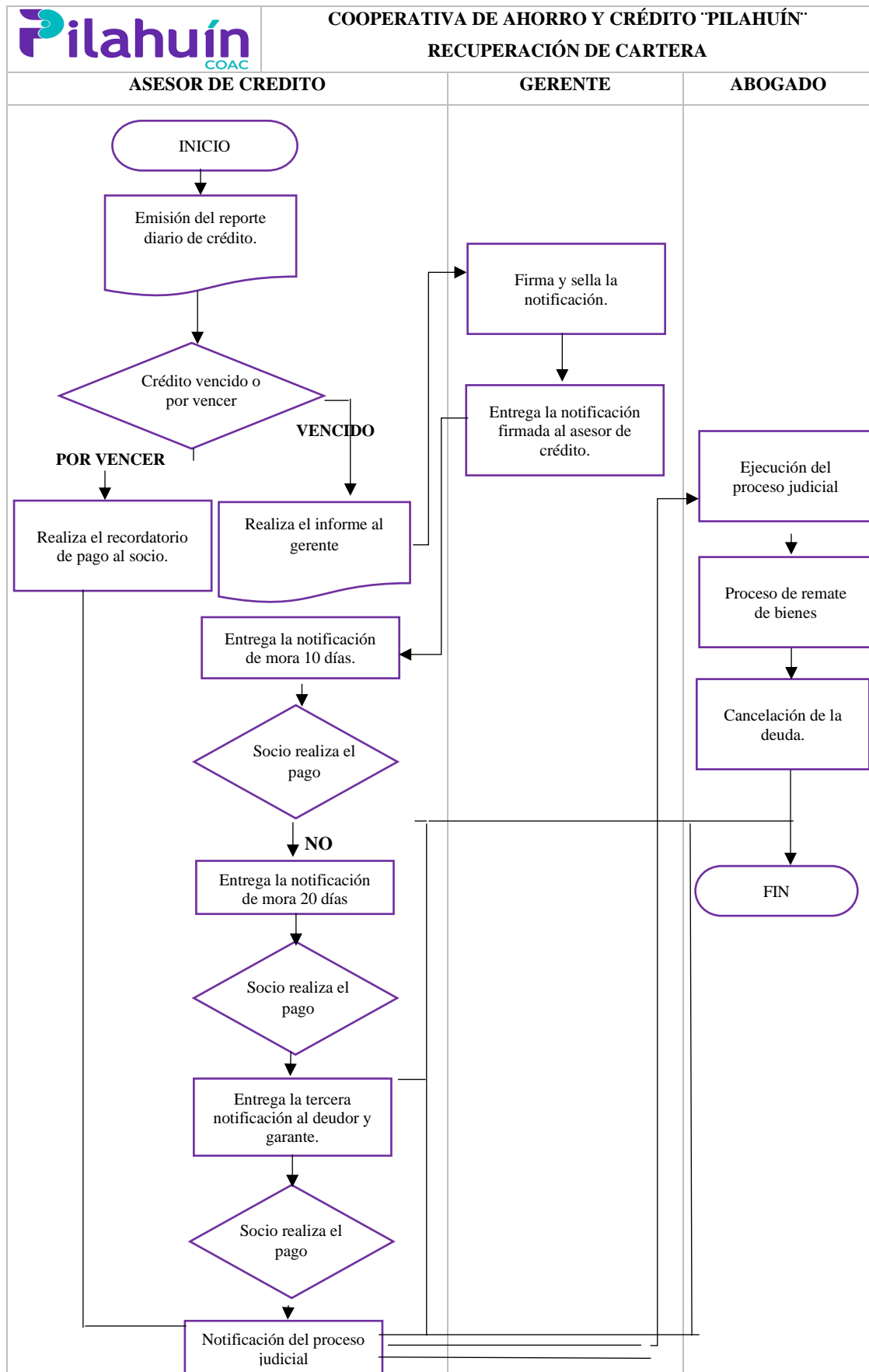
**Tabla 69-5:** Procedimiento para recuperación de cartera

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>RECUPERACIÓN DE CARTERA</b>	
<b>Parte legal:</b>	Manual de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín. "Punto 18. Seguimiento y recuperación de cartera. - El seguimiento debe ser altamente dinámico y para ello deberán contar con un plan de recuperación establecido por el jefe de crédito o Gerente con la finalidad de mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la calidad de la cartera" (Cooperativa de Ahorro y Crédito Pujilí Ltda., 2020, p. 22).
<b>Objetivo:</b>	Disminuir el índice de morosidad en la cooperativa
<b>Responsable:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente General</li><li>• Asesores de Crédito</li><li>• Cajera</li></ul>
<b>Propósito</b>	Fomentar el cumplimiento de pagos de las cuotas establecidas en las fechas determinadas, evitando inconvenientes entre el socio/cliente y personal de la cooperativa.
<b>Alcance</b>	Brindar un seguimiento responsable y profesional garantizando el cumplimiento de los procesos y la integridad del personal de la cooperativa
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se procederá de acuerdo con el manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas de la cooperativa.</li><li>✓ Cumplimiento de la tabla de pagos establecidos.</li><li>✓ Mantener un buen porcentaje crediticio en el buró de créditos</li></ul>
<b>Indicadores</b>	= % Cartera de morosidad del periodo actual – % Cartera de morosidad del periodo anterior
<b>Documentos requeridos</b>	Buro de crédito. Cartera de morosidad.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 70-5:** Proceso para la recuperación de cartera



**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).  
**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 71-5:** Procedimiento para captaciones



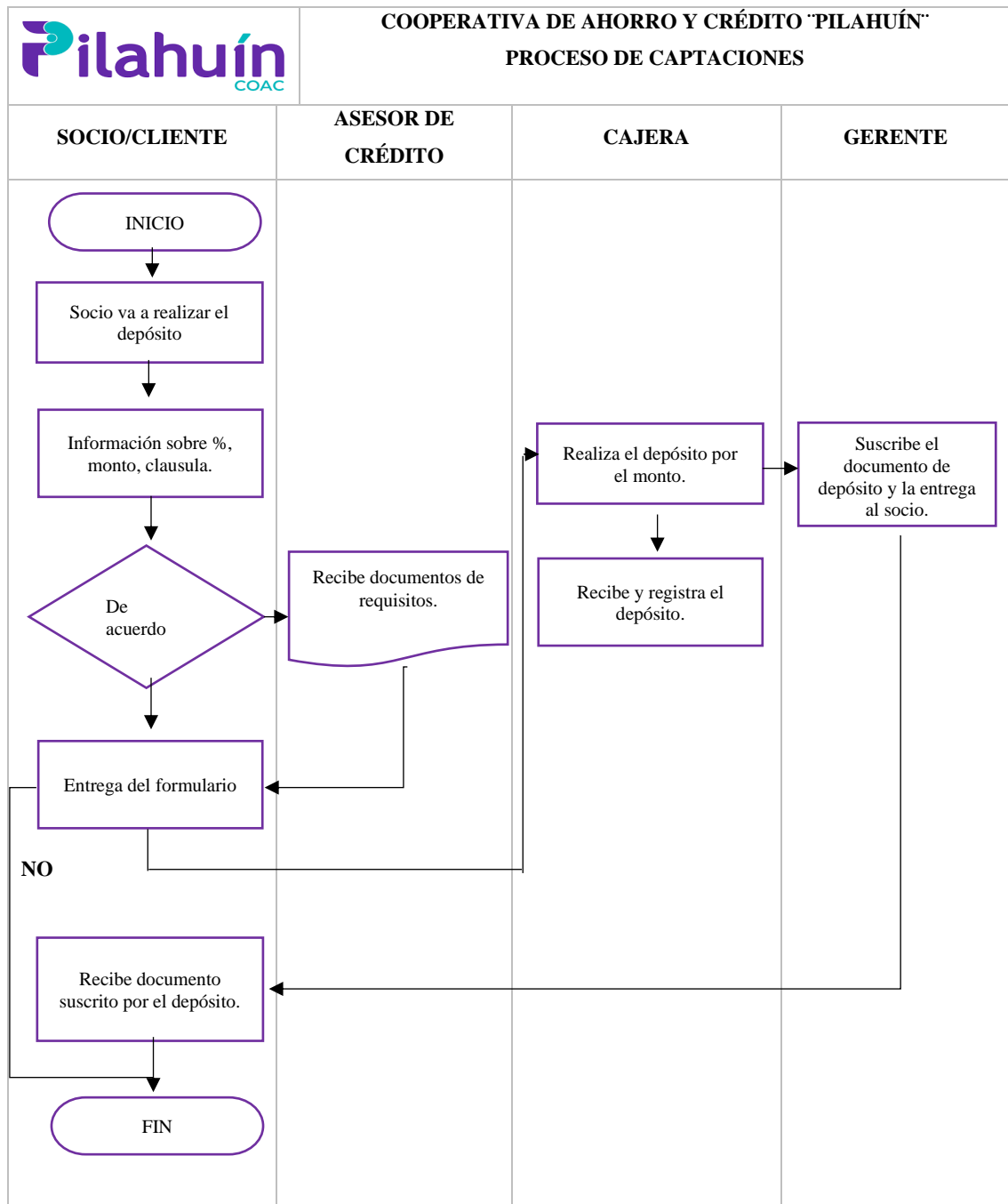
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"**  
**CAPTACIONES**

<b>Parte legal:</b>	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo 1 de las organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario “Art. 83.- Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, previo a la autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades: literal a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado” (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018).
<b>Objetivo:</b>	Promover el ahorro confiable en socios/clientes.
<b>Alcance:</b>	Mantener la confianza y garantizar al cliente/socio el depósito de su dinero en la entidad financiera.
<b>Responsable:</b>	Gerente general, asesor de créditos, cajera
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Consolidación de la tasa de interés del monto y la determinación del tiempo por parte del socio/cliente y la cooperativa.</li><li>✓ La cuenta es de uso personal.</li><li>✓ Las personas que no puedan firmar, se generará el registro de su huella digital.</li></ul>
<b>Indicadores</b>	$= (\text{monto de captación del periodo actual} - \text{monto de captación del periodo anterior}) / \text{monto de captación del periodo anterior}$
<b>Documentos requeridos</b>	Formulario de declaración de licitud de Fondos Libreta del cliente socio Copia de documentos personales del cliente/socio (cedula y papeleta de votación) Papeleta de depósito.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 72-5:** Proceso para captaciones



**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 73-5:** Procedimiento para servicio al cliente



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"**

**SERVICIO AL CLIENTE**

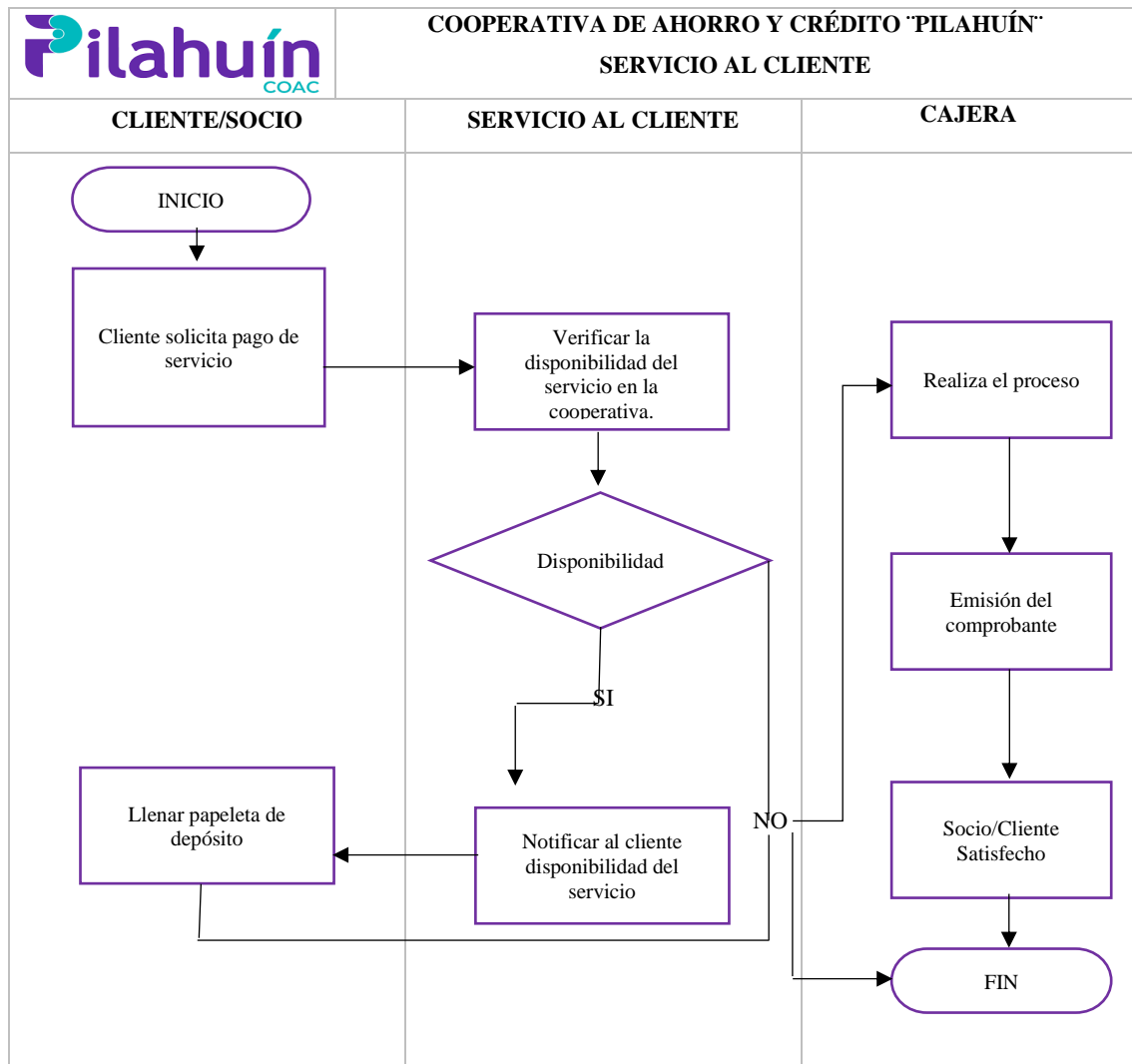
<b>Parte legal:</b>	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo 1 de las organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario “Art. 83.- Actividades financieras. - Las cooperativas de ahorro y crédito, previo a la autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades: literal e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales e internacionales” (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2018).
<b>Objetivo:</b>	Cumplir de manera responsable y eficiente los procesos para proporcionar un servicio al cliente de calidad
<b>Alcance:</b>	Asegurar la correcta ejecución de los diferentes procesos, de manera que proporcione un correcto servicio al cliente/socio.
<b>Responsable:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente</li><li>• Cajera</li></ul>
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Generar evidencia del registro del proceso.</li><li>✓ Tener la apertura de la cuenta en la cooperativa</li></ul>
<b>Indicadores</b>	= (Registro de actividades del socio/cliente del periodo actual – Registro de actividades del socio/cliente periodo anterior) / Registro de actividades del socio/cliente periodo anterior.
<b>Documentos requeridos</b>	Presentación de documentos personales del cliente/socio (cedula y papeleta de votación)  Papeleta de depósito.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.




**Tabla 74-5:** Proceso para servicio al cliente



**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

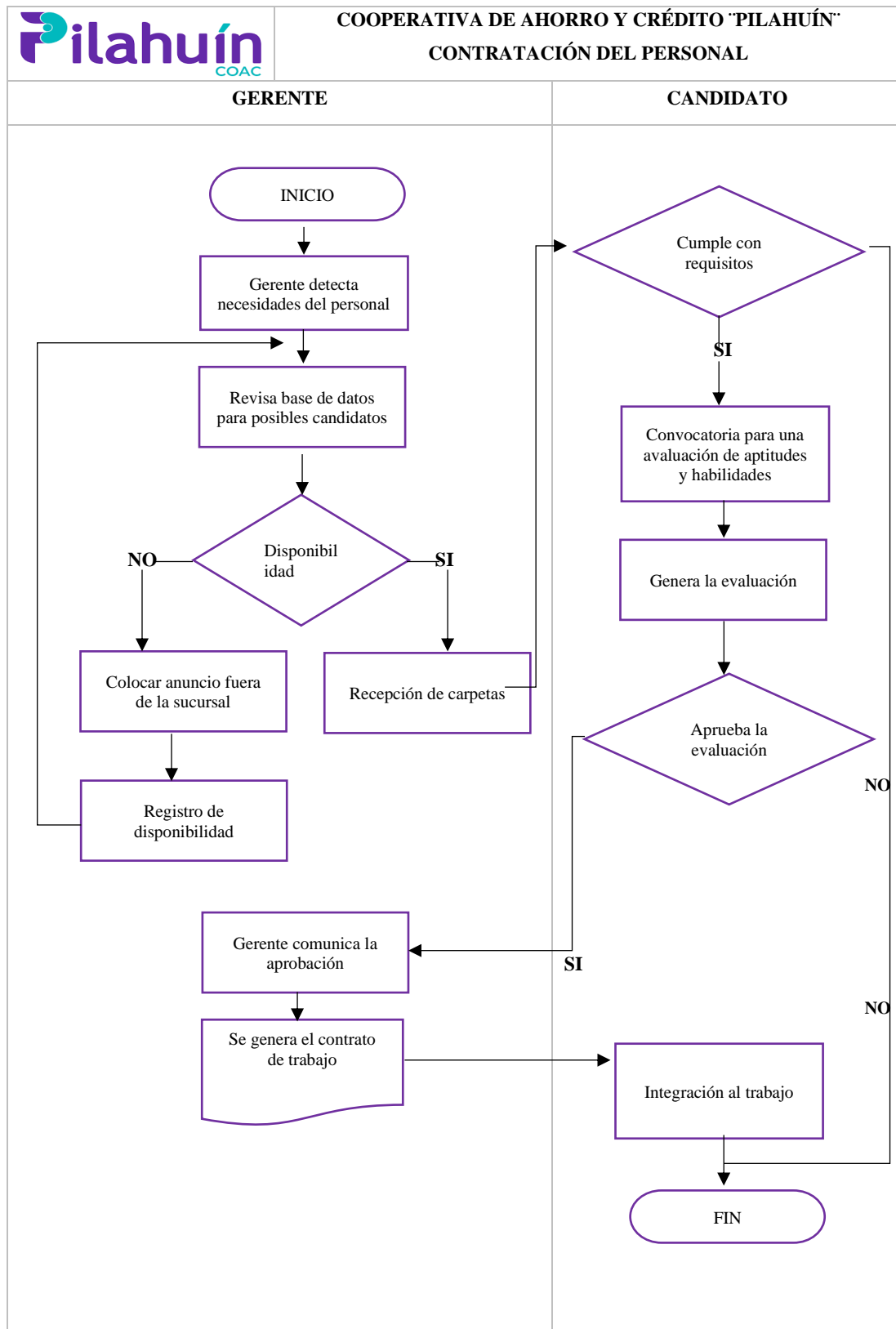
**Tabla 75-5:** Procedimiento para contratación del personal

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b>	
<b>Parte legal:</b>	Código Orgánico Monetario y Financiero “Artículo 75.- Régimen Laboral. Los funcionarios, servidores y trabajadores de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria estarán sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica del Servicio Público y Código del Trabajo, según el caso” (Asamblea Nacional Republica del Ecuador, 2014, p. 17).
<b>Objetivo:</b>	Garantizar el proceso de contratación del personal idóneo para el desarrollo de actividades de la organización.
<b>Alcance:</b>	Disponer del personal idóneo en el desarrollo de actividades de la organización permitirá realizarlas de manera eficiente satisfaciendo de mejor manera las necesidades de los clientes/socios de la cooperativa.
<b>Responsable:</b>	Gerente general
<b>Políticas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Difusión de la vacante de puestos a través de diferentes medios de comunicación.</li><li>✓ Definir y asegurar el sueldo o remuneración correspondiente al personal.</li><li>✓ Garantizar la igualdad de todos los colaboradores de la cooperativa.</li><li>✓ Fomentar el desarrollo de habilidades del personal</li></ul>
<b>Indicadores</b>	= Resultado de la evaluación de conocimientos ser $\geq$ a 8 puntos /10
<b>Documentos requeridos</b>	Hoja de vida. Referencias Laborales

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.


**Tabla 76-5:** Proceso para contratación del personal



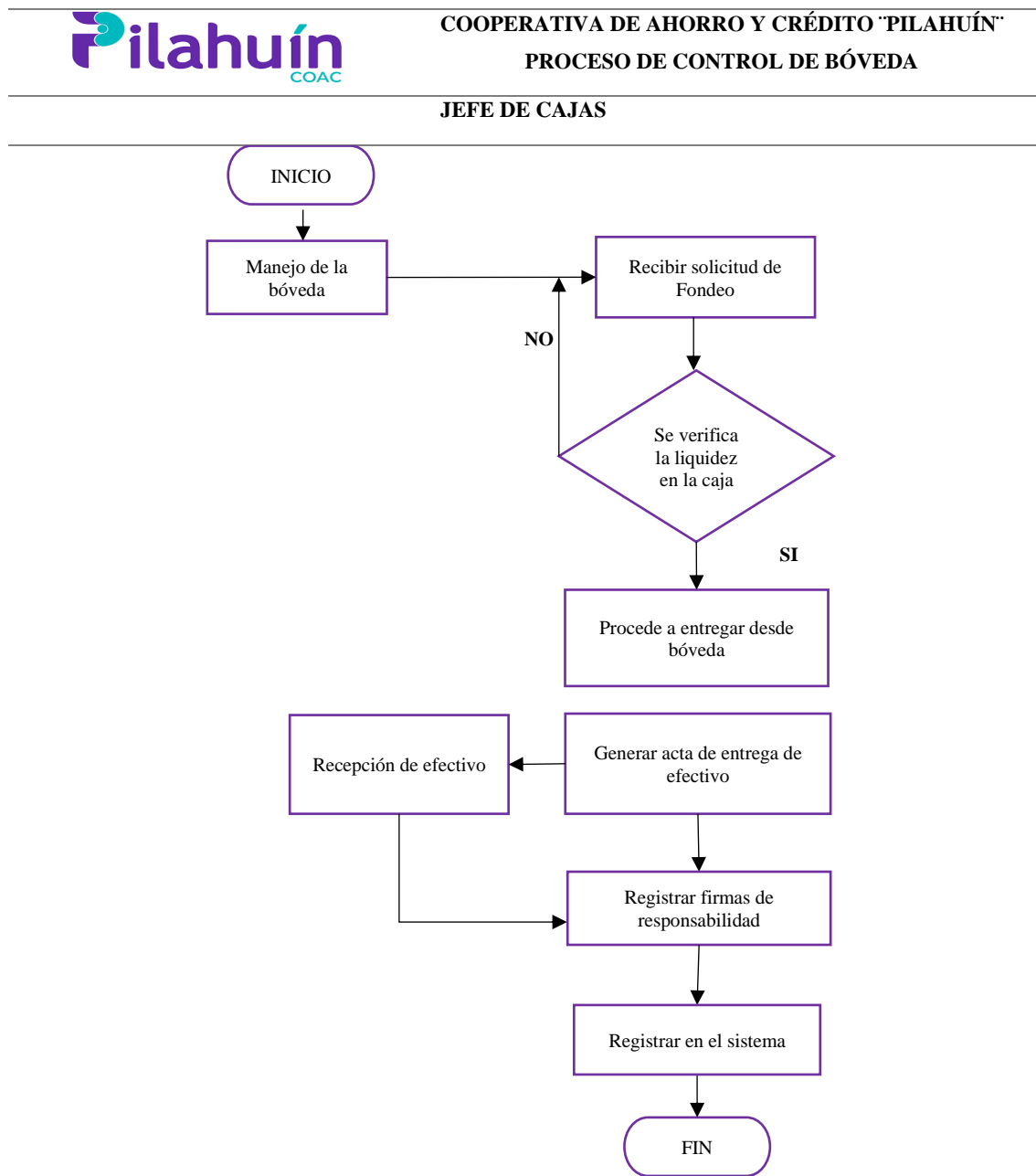
**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 77-5:** Control de Bóveda

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>CONTROL DE BÓVEDA</b>	
<b>Parte legal:</b>	Código Orgánico Monetario y Financiero “Artículo 75.- Régimen Laboral. Los funcionarios, servidores y trabajadores de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria estarán sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica del Servicio Público y Código del Trabajo, según el caso” (Asamblea Nacional Republica del Ecuador, 2014, p. 17).
<b>Objetivo:</b>	Garantizar el proceso de contratación del personal idóneo para el desarrollo de actividades de la organización.
<b>Alcance:</b>	Disponer del personal idóneo en el desarrollo de actividades de la organización permitirá realizarlas de manera eficiente satisfaciendo de mejor manera las necesidades de los clientes/socios de la cooperativa.
<b>Responsable:</b>	Gerente general
<b>Procesos</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jefe de Cajas será la responsable de manejar la bóveda.</li><li>2. Verificará nivel de liquidez de los recibidores – pagadores.</li><li>3. Si se verifica baja liquidez procede a transferir efectivo desde bóveda.</li><li>4. Procede a generar actas de entrega de efectivo.</li><li>5. Registra firma en los documentos impresos.</li><li>6. Se procede a registrar las firmas.</li><li>7. Se procede a archivar los documentos.</li></ol>	
<b>Fuente:</b> Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).	
<b>Realizado por:</b> Arévalo, E. 2022.	


**Tabla 78-5:** Proceso para el control de Bóveda



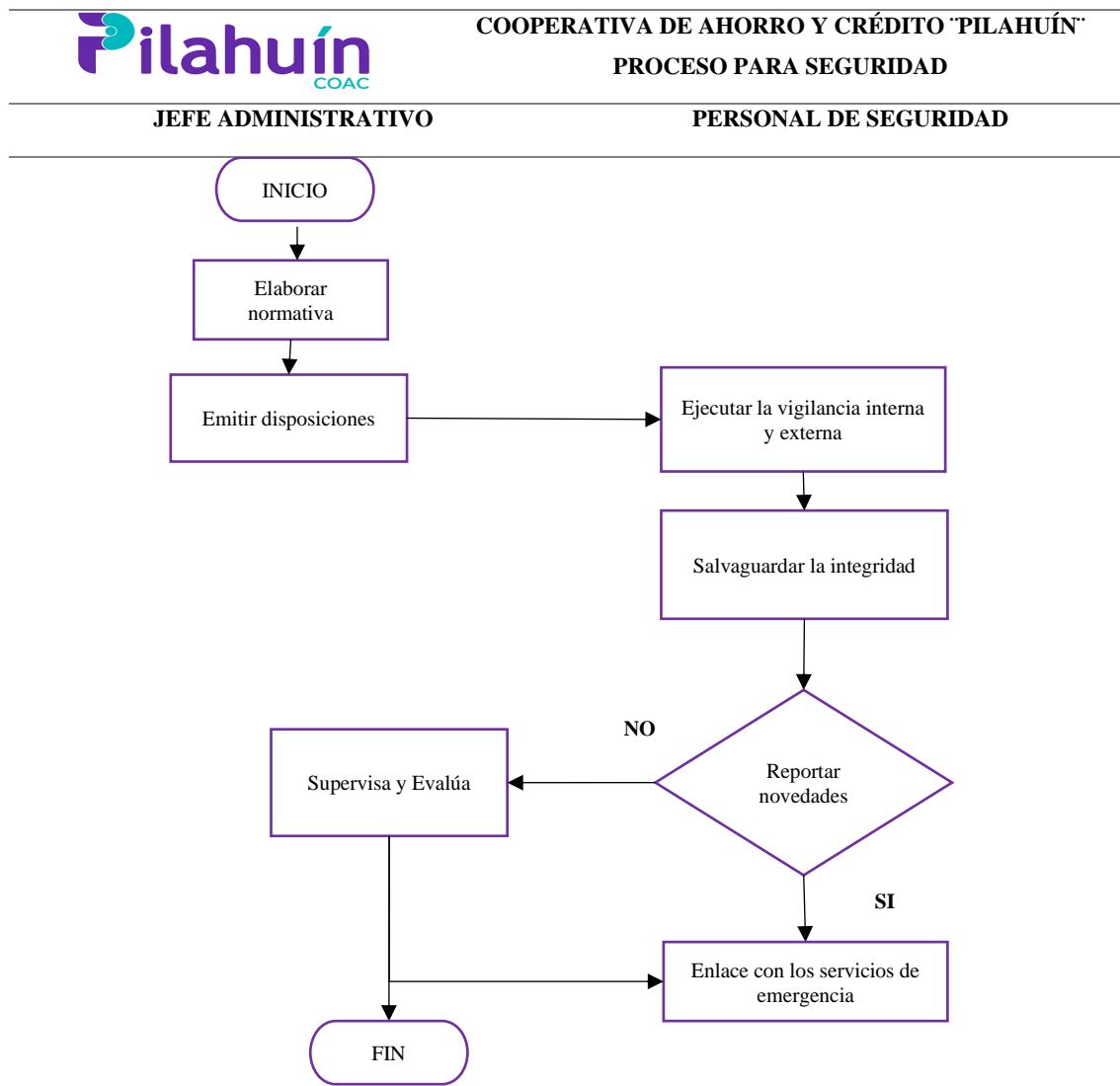
**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 79-5:** Seguridad

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>SEGURIDAD</b>	
<b>Parte legal:</b>	Código Orgánico Monetario y Financiero "Artículo 75.- Régimen Laboral. Los funcionarios,
<b>Objetivo:</b>	Bridar Seguridad y control a las instalaciones y clientes de la Cooperativa de Ahorros y Crédito Gestión para el Desarrollo
<b>Alcance:</b>	Para todos los socios internos y externos, ya que son el potencial para la subsistencia de esta entidad financiera.
<b>Responsable:</b>	Jefe Administrativo
<b>Procesos</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.</li><li>2. Verificar identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.</li><li>3. Salvaguardar la integridad de; empleados, clientes, protección de valores, además será el responsable del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.</li><li>4. Relacionarse con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.</li><li>5. Mantener actualizado los numero telefónicos de emergencia</li></ol>	
<b>Fuente:</b> Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).	
<b>Realizado por:</b> Arévalo, E. 2022.	


**Tabla 80-5:** Proceso para la seguridad



**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 81-5:** Mantenimiento


	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>MANTENIMIENTO</b>
<b>Objetivo:</b>	Mantener con buena presentación las oficinas e instalaciones, a fin de brindar una excelente atención a los socios de la Cooperativa de Ahorros y Crédito Gestión para el Desarrollo
<b>Alcance:</b>	Para todos los socios internos y externos, ya que la presentación es muy importante dentro de una organización.
<b>Responsable:</b>	Jefe Administrativo
<b>Procesos</b>	
<b>Jefe administrativo</b>	
1. Elaborar un instructivo para dar cumplimiento diario, semanal y mensual	
2. Dispondrá documentadamente el cumplimiento del cronograma de mantenimiento	
<b>Responsable del mantenimiento</b>	
1. Lleva un control de la ejecución	
2. Registra su cumplimiento	
3. Presenta un reporte de la ejecución del mantenimiento	
<b>Jefe administrativo</b>	
1. Supervisa la ejecución	
2. Registra su cumplimiento	

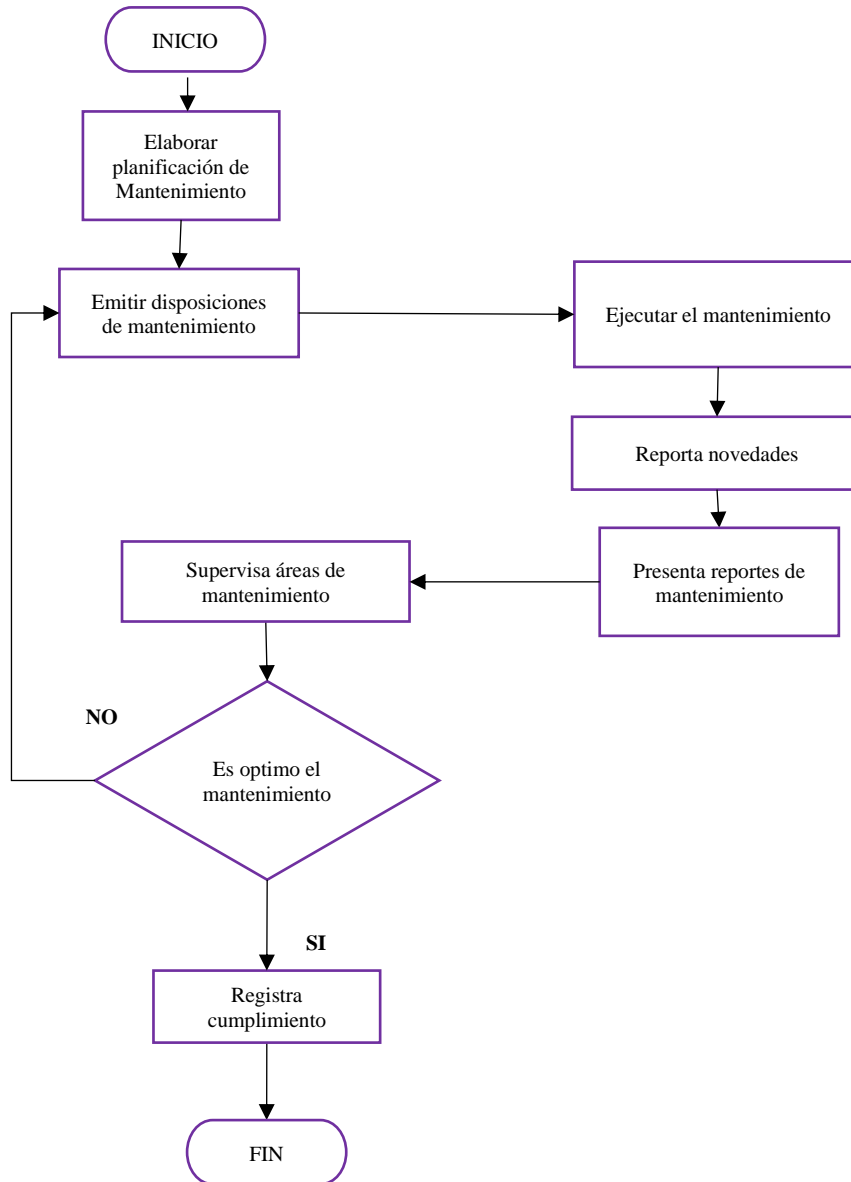
**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



Tabla 82-5: Proceso para el mantenimiento

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"
	PROCESO PARA MANTENIMIENTO
JEFE ADMINISTRATIVO	PERSONAL DE MANTENIMIENTO



Fuente: Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

**Tabla 83-5:** Proceso de adquisición de materiales e insumos



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"**

**ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS**

<b>Objetivo:</b>	Análisis por parte del gerente y debe realizarse de acuerdo con las necesidades de materiales e insumos que requiera la caja.
<b>Alcance:</b>	Todas las compras destinadas al inventario deben ser aprobadas por gerencia para luego ser procesadas por la secretaria de adquisiciones y finalmente llegar a su ingreso en el sistema contable.
<b>Responsable:</b>	Jefe Administrativo

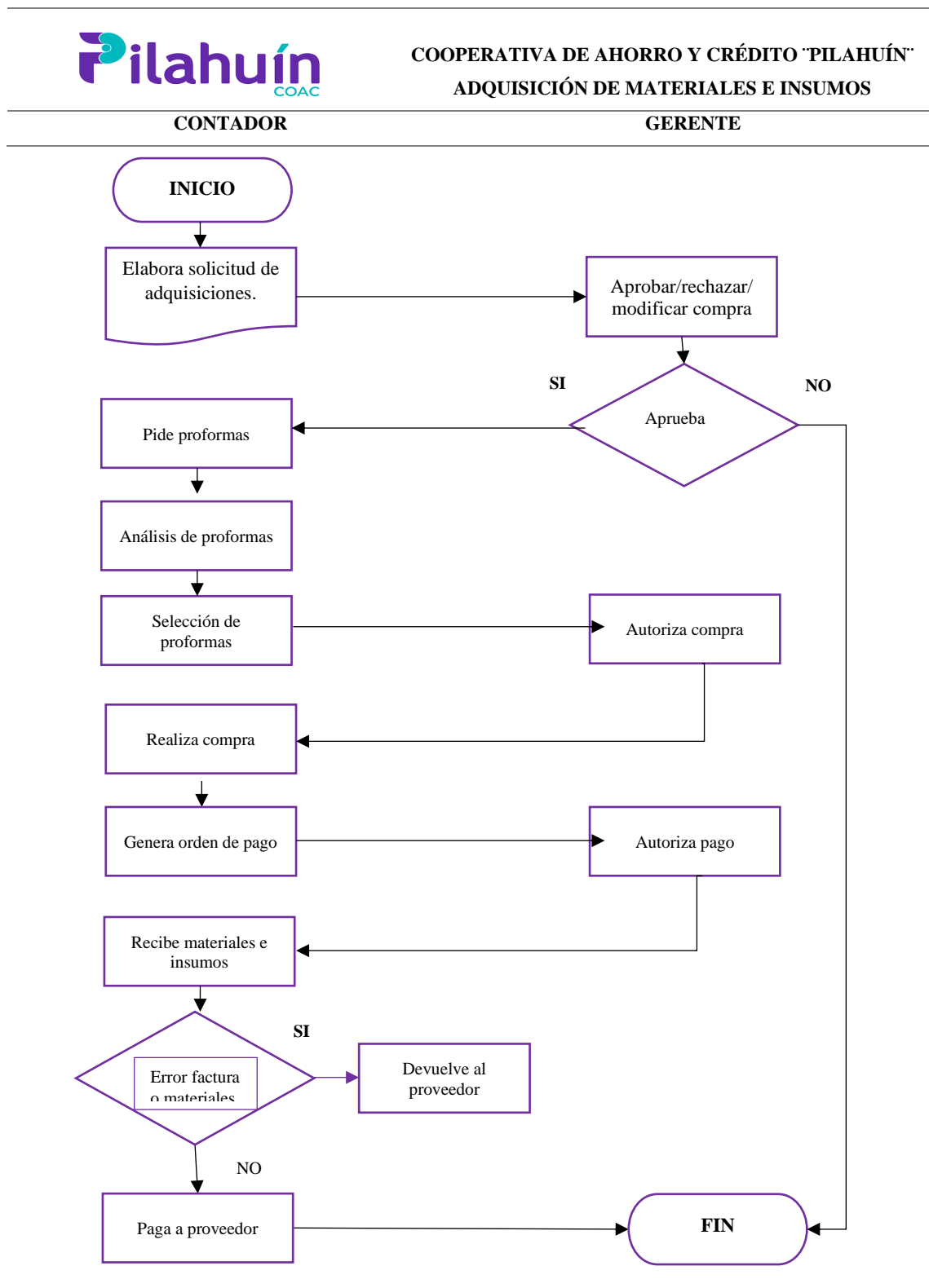
**Procesos**

1. Realizar el informe de materiales e insumos faltantes.
2. En caso que sea una compra con caja chica se realiza con el proveedor más cercano.
3. Redacta la orden de compra para ser firmada por el gerente.
4. Revisa y aprueba la orden.
5. Solicitar proformas para la adquisición a proveedores.
6. Escoger las proformas con precios accesibles y calidad en los productos.
7. Realiza la notificación con el proveedor.
8. Reportar al gerente sobre el pedido y la cancelación que se debe realizar.
9. Verificar las facturas y recibir el pedido.
10. En caso de errores en la factura o mal estado de los productos se procede a realizar la devolución.
11. Si la factura y productos están correctos y en buen estado se procede a registrar en el sistema contable.
12. Solicitar al gerente la cancelación al proveedor.
13. Autorizar al gerente la cancelación al proveedor.

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Tabla 84-5:** Procedimiento de adquisición de materiales e insumos



**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

5.2.5.6. Cronograma de capacitaciones

**Tabla 85-5:** Cronograma de capacitaciones

<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES</b>																				
<b>TEMAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>AÑO 2023</b>																			
	<b>MES 1</b>				<b>MES 3</b>				<b>MES 6</b>				<b>MES 9</b>				<b>MES 12</b>			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>DEPARTAMENTO CRÉDITO</b>																				
Supervisión de cuentas de socios para el otorgamiento de créditos.	■						■		■					■						■
Actualizaciones de normativas y reglamentos de créditos.			■		■						■			■						■
Análisis de finanzas y riesgo para brindar un crédito responsable.	■					■			■						■				■	
Captación de nuevos socios o clientes.		■					■		■		■			■			■		■	
Análisis del buró de créditos.	■				■						■		■						■	
<b>DEPARTAMENTO DE COBRANZA</b>																				
Destrezas en comunicación		■				■			■						■				■	
Manejo de ciclos de cobranza	■						■			■				■			■			
Aspectos legales de cobranza			■			■			■						■		■		■	
Técnicas y Administración de cobranzas	■				■					■				■			■		■	
Recuperación de cartera.		■					■				■		■		■					■
<b>INFORMACIÓN</b>																				
Políticas de atención			■			■			■					■						■
Entender las necesidades del cliente.	■				■				■					■			■		■	
Etiqueta telefónica		■				■			■						■				■	
Uso de herramientas digitales			■				■			■			■		■				■	

**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 5.2.5.7. Estrategias de control de morosidad

Se proponen las siguientes estrategias de control para la morosidad.

**Tabla 86-5:** Estrategias de control de morosidad

Comunicar y considerar al cliente en la programación de las fechas de pago.
Establecer políticas, procesos para el mejoramiento del otorgamiento de créditos
Disminuir errores en la fase de evaluación.
Determinar estrategias y fortalecer habilidades para recuperación de cartera.
Atender oportunamente las quejas y reclamos
Actualizar constantemente una base de datos de los clientes
Efectuar reportes y monitoreo continuo a la situación de los clientes
Intensificar el contacto con el cliente


**Fuente:** Elaboración propia en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 5.2.6. Fase IV: Gestión Financiera

#### 5.2.6.1. Plan de cuentas

**Tabla 87-5:** Proceso para contratación del personal

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b> <b>PLAN DE CUENTAS</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>
<b>1101</b>	Caja
<b>110105</b>	Efectivo
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>
<b>1403</b>	Cartera de crédito inmobiliario por vencer
<b>140305</b>	De 1 a 30 días
<b>140310</b>	De 31 a 90 días
<b>140315</b>	De 91 a 180 días
<b>140320</b>	De 181 a 360 días
<b>140325</b>	De más de 360 días
<b>1404</b>	Cartera de microcrédito por vencer
<b>140405</b>	De 1 a 30 días
<b>140410</b>	De 31 a 90 días
<b>140415</b>	De 91 a 180 días
<b>140420</b>	De 181 a 360 días
<b>140425</b>	De más de 360 días
<b>1428</b>	Cartera de microcrédito que no devenga intereses
<b>142805</b>	De 1 a 30 días
<b>142810</b>	De 31 a 90 días
<b>142815</b>	De 91 a 180 días
<b>142820</b>	De 181 a 360 días

<b>142825</b>	De más de 360 días
<b>1452</b>	Cartera de microcrédito vencida
<b>145210</b>	De 31 a 90 días
<b>145215</b>	De 91 a 180 días
<b>145220</b>	De 181 a 360 días
<b>145225</b>	De más de 360 días
<b>1499</b>	(Provisiones para créditos incobrables)
<b>149920</b>	(Cartera de microcréditos)
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>
<b>1603</b>	Intereses por cobrar de cartera de créditos
<b>160315</b>	Cartera de crédito inmobiliario
<b>160320</b>	Cartera de microcrédito
<b>1605</b>	Comisiones por cobrar
<b>160505</b>	Cartera de créditos
<b>1614</b>	Pagos por cuenta de socios
<b>161430</b>	Gastos judiciales
<b>1615</b>	Intereses reestructurados por cobrar
<b>161520</b>	Intereses de cartera de microcrédito
<b>1690</b>	Cuentas por cobrar varias
<b>169020</b>	Arrendamientos
<b>1699</b>	(Provisión para cuentas por cobrar)
<b>169910</b>	(Provisión para otras cuentas por cobrar)
<b>169915</b>	(Provisiones para garantías pagadas)
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>
<b>1805</b>	Muebles, enseres y equipos de oficina
<b>180505</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA</b>
<b>1806</b>	Equipos de computación
<b>180605</b>	<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>
<b>1807</b>	Unidades de transporte
<b>180705</b>	Unidades de Trasporte
<b>1890</b>	Otros
<b>189005</b>	Otros activos depreciables
<b>1899</b>	(Depreciación acumulada)
<b>189910</b>	(Otros locales)
<b>189915</b>	(Muebles, enseres y equipos de oficina)
<b>189920</b>	(Equipos de computación)
<b>189925</b>	(Unidades de transporte)
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>
<b>1904</b>	Gastos y pagos anticipados
<b>190405</b>	Intereses
<b>1908</b>	Transferencias internas
<b>190801</b>	Transferencia Matriz
<b>190810</b>	Transferencia Guaranda
<b>190815</b>	Transferencia San Gabriel
<b>190820</b>	Transferencia Machachi
<b>190825</b>	Transferencia Ambato
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>
<b>2101</b>	Depósitos a la vista
<b>210135</b>	Depósitos de ahorro
<b>2103</b>	Depósitos a plazo
<b>210305</b>	De 1 a 30 días
<b>210310</b>	De 31 a 90 días


<b>210315</b>	De 91 a 180 días
<b>210320</b>	De 181 a 360 días
<b>2105</b>	Depósitos restringidos
<b>210505</b>	Ahorro Encaje
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>
<b>2503</b>	Obligaciones patronales
<b>250310</b>	Beneficios Sociales
<b>250315</b>	Aportes al IESS
<b>2504</b>	Retenciones
<b>250405</b>	Retenciones fiscales
<b>250490</b>	Otras retenciones
<b>2505</b>	Contribuciones, impuestos y multas
<b>250510</b>	Multas
<b>2590</b>	Cuentas por pagar varias
<b>259090</b>	Otras cuentas por pagar
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>
<b>2908</b>	Transferencias internas
<b>290801</b>	Oficina Matriz Salcedo
<b>290810</b>	Transferencia Guaranda
<b>290815</b>	Transferencia San Gabriel
<b>290820</b>	Transferencia Machachi
<b>290825</b>	Transferencia Ambato
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>
<b>3103</b>	Aportes de socios
<b>310305</b>	Certificados de aportación
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>
<b>3301</b>	Fondo Irrepartible de Reserva Legal
<b>330105</b>	Reserva legal Irrepartible
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>3603</b>	Utilidad o excedente del ejercicio
<b>360305</b>	Utilidad del ejercicio

Fuente: Proporcionado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

## 5.2.6.2. Estados Financieros

Tabla 88-5: Estado de situación financiera – Balance General 2021

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b>	
		<b>BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL</b>	
		<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2021</b>	
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		<b>\$1.342.328,58</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>		<b>\$67.513,40</b>
1101	Caja		\$67.537,74
110105	Efectivo	\$67.537,74	
1103	Bancos y otras instituciones financieras		\$-24,34
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	\$-24,34	
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>		<b>\$763.051,49</b>
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer		\$56.841,11
140310	De 31 a 90 días	\$1.511,87	
140315	De 91 a 180 días	\$3.031,72	
140320	De 181 a 360 días	\$7.004,17	
140325	De más de 360 días	\$45.293,35	
1404	Cartera de microcrédito por vencer		\$589.421,97
140405	De 1 a 30 días	\$26.282,98	
140410	De 31 a 90 días	\$48.643,52	
140415	De 91 a 180 días	\$66.535,84	
140420	De 181 a 360 días	\$126.570,00	
140425	De más de 360 días	\$321.389,63	
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses		\$98.834,80
142805	De 1 a 30 días	\$8.513,79	
142810	De 31 a 90 días	\$12.400,74	
142815	De 91 a 180 días	\$10.859,98	
142820	De 181 a 360 días	\$18.477,33	
142825	De más de 360 días	\$48.582,96	
1452	Cartera de microcrédito vencida		\$59.876,19
145210	De 31 a 90 días	\$3.807,41	
145215	De 91 a 180 días	\$6.737,78	
145220	De 181 a 360 días	\$7.522,21	
145225	De más de 360 días	\$41.808,79	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)		\$-41.922,58
149920	(Cartera de microcréditos)	\$-41.922,58	
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>\$19.207,17</b>
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos		\$16.101,92
160315	Cartera de crédito inmobiliario	\$525,25	
160320	Cartera de microcrédito	\$15.576,67	
1605	Comisiones por cobrar		\$-23,65
160505	Cartera de créditos	\$-23,65	



1614	Pagos por cuenta de socios		\$2.712,84
161430	Gastos judiciales	\$2.712,84	
1615	Intereses reestructurados por cobrar		\$-175,59
161520	Intereses de cartera de microcrédito	\$-175,59	}
1690	Cuentas por cobrar varias		\$600,00
169020	Arrendamientos	\$600,00	
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)		\$-8,35
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	\$-2,35	
169915	(Provisiones para garantías pagadas)	\$-6,00	
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		<b>\$8.685,93</b>
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina		\$8.703,66
180505	MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	\$8.703,66	
1806	Equipos de computación		\$1.922,37
180605	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$1.922,37	
1807	Unidades de transporte		\$3.998,04
180705	Unidades de Transporte	\$3.998,04	
1890	Otros		\$950,36
189005	Otros activos depreciables	\$950,36	
1899	(Depreciación acumulada)		\$-6.888,50
189910	(Otros locales)	\$-95,04	
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	\$-1.808,73	
189920	(Equipos de computación)	\$-986,69	
189925	(Unidades de transporte)	\$-3.998,04	
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>\$483.870,59</b>
1904	Gastos y pagos anticipados		\$310,00
190405	Intereses	\$310,00	
1908	Transferencias internas		\$483.560,59
190801	Transferencia Matriz	\$219.725,56	
190810	Transferencia Guaranda	\$5.073,00	
190815	Transferencia San Gabriel	\$471,50	
190820	Transferencia Machachi	\$22.112,00	
190825	Transferencia Píllaro	\$236.178,53	
	TOTAL ACTIVO		\$1.342.328,58
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>		<b>\$1.246.883,71</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>		<b>\$757.197,73</b>
2101	Depósitos a la vista		\$110.191,23
210135	Depósitos de ahorro	\$110.191,23	
2103	Depósitos a plazo		\$613.807,04
210305	De 1 a 30 días	\$112.236,03	
210310	De 31 a 90 días	\$183.397,30	
210315	De 91 a 180 días	\$276.953,62	
210320	De 181 a 360 días	\$34.220,09	
210325	De más de 364 días	\$7.000,00	
2105	Depósitos restringidos		\$33.199,46

210505	Ahorro Encaje	\$33.199,46	
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>\$1.915,37</b>
2503	Obligaciones patronales		\$1.253,29
250310	Beneficios Sociales	\$829,93	
250315	Aportes al IESS	\$423,36	
2504	Retenciones		\$520,96
250405	Retenciones fiscales	\$520,96	
250490	Otras retenciones		
2505	Contribuciones, impuestos y multas		\$141,12
250510	Multas	\$141,12	
2590	Cuentas por pagar varias		
259090	Otras cuentas por pagar		
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>		<b>\$487.770,61</b>
2908	Transferencias internas		\$487.770,61
290801	Oficina Matriz Salcedo	\$310.696,32	
290810	Transferencia Guaranda	\$8.247,29	
290815	Transferencia San Gabriel	\$3.000,00	
290820	Transferencia Machachi	\$37.387,21	
290825	Transferencia Ambato	\$128.439,79	
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$65.627,72</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		<b>\$50.746,97</b>
3103	Aportes de socios		\$50.746,97
310305	Certificados de aportación	\$50.746,97	
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>		<b>\$50.679,98</b>
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal		\$50.679,98
330105	Reserva legal Irrepartible	\$50.679,98	
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>\$-35.799,23</b>
3603	Utilidad o excedente del ejercicio		\$-35.799,23
360305	Utilidad del ejercicio	\$-35.799,23	
	Excedente		\$29.817,15
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$1.342.328,58</b>
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>		<b>\$176.898,34</b>
7103	Activos castigados		\$9.636,96
710310	Cartera de créditos	\$9.636,96	
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial		\$113.454,90
710720	Cartera de Microcrédito	\$113.454,90	
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso		\$53.806,48
710915	Cartera de crédito Inmobiliario	\$60,85	
710920	Cartera de microcrédito	\$53.745,63	
<b>72</b>	<b>DEUDORAS POR CONTRA</b>		<b>\$285.600,31</b>
7201	VALORES Y BIENES PROPIOS EN PO		\$462.498,65
720105	Valores y Vienes Propios	\$462.498,65	
7203	ACTIVOS CASTIGADOS		\$-9.636,96
720310	Cartera consumo	\$-9.636,96	
7207	CARTERA DE CRÉDITOS EN DEMANDA		\$-113.454,90

720720	Para la Microempresa	\$- 113.454,90	
7209	INTERESES EN SUSPENSO		\$-53.806,48
720915	Cartera de créditos de vivienda	\$-60,85	
720920	Cartera de créditos para la microempresa	\$-53.745,63	
<b>73</b>	<b>ACREEDORAS POR CONTRA</b>		<b>\$614.773,65</b>
7301	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE		\$614.773,65
730105	En cobranza	\$614.773,65	
<b>74</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>		<b>\$- 1.077.272,30</b>
7401	Valores y bienes recibidos de terceros		\$- 1.077.272,30
740105	En cobranza	\$- 614.773,65	
740110	Documentos en garantía	\$- 462.498,65	
	<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN</b>		

CAPUZ BOCITARIO SEGUNDO KLEVER

Gerente


CALO TOAPANTA MARIA ABIGAIL

Contador

Fuente: Estado financiero proporcionado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

**Tabla 89-5:** Estado de situación financiera – Balance General 2022

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b>	
		<b>BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL</b>	
		<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2022</b>	
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		<b>\$2.266.236,77</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>		<b>\$90.584,31</b>
1101	Caja		\$90.584,31
110105	Efectivo	\$90.584,31	
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>		<b>\$882.704,66</b>
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer		\$42.600,25
140305	De 1 a 30 días	\$839,86	
140310	De 31 a 90 días	\$1.695,22	
140315	De 91 a 180 días	\$2.614,66	
140320	De 181 a 360 días	\$7.460,41	
140325	De más de 360 días	\$29.990,10	
1404	Cartera de microcrédito por vencer		\$628.014,42
140405	De 1 a 30 días	\$31.249,27	
140410	De 31 a 90 días	\$39.930,24	
140415	De 91 a 180 días	\$55.249,10	
140420	De 181 a 360 días	\$106.652,01	
140425	De más de 360 días	\$394.933,80	
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses		\$163.830,25
142805	De 1 a 30 días	\$15.449,08	
142810	De 31 a 90 días	\$22.755,70	
142815	De 91 a 180 días	\$22.534,88	
142820	De 181 a 360 días	\$40.698,77	
142825	De más de 360 días	\$62.391,82	
1452	Cartera de microcrédito vencida		\$84.960,54
145210	De 31 a 90 días	\$6.733,94	
145215	De 91 a 180 días	\$12.464,41	
145220	De 181 a 360 días	\$12.714,81	
145225	De más de 360 días	\$53.047,38	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)		\$-36.700,80
149920	(Cartera de microcréditos)	\$-36.700,80	
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>\$19.795,33</b>
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos		\$18.749,68
160315	Cartera de crédito inmobiliario	\$599,41	
160320	Cartera de microcrédito	\$18.150,27	
1605	Comisiones por cobrar		\$-23,65
160505	Cartera de créditos	\$-23,65	
1614	Pagos por cuenta de socios		\$788,10
161430	Gastos judiciales	\$788,10	
1615	Intereses reestructurados por cobrar		\$-310,45

161520	Intereses de cartera de microcrédito	\$-310,45	
1690	Cuentas por cobrar varias		\$600,00
169020	Arrendamientos	\$600,00	
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)		\$-8,35
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	\$-2,35	
169915	(Provisiones para garantías pagadas)	\$-6,00	
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		<b>\$8.685,93</b>
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina		\$8.703,66
180505	MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	\$8.703,66	
1806	Equipos de computación		\$1.922,37
180605	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$1.922,37	
1807	Unidades de transporte		\$3.998,04
180705	Unidades de Transporte	\$3.998,04	
1890	Otros		\$950,36
189005	Otros activos depreciables	\$950,36	
1899	(Depreciación acumulada)		\$-6.888,50
189910	(Otros locales)	\$-95,04	
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	\$-1.808,73	
189920	(Equipos de computación)	\$-986,69	
189925	(Unidades de transporte)	\$-3.998,04	
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>\$1.264.466,54</b>
1904	Gastos y pagos anticipados		\$310,00
190405	Intereses	\$310,00	
1908	Transferencias internas		\$1.264.156,54
190801	Transferencia Matriz	\$752.477,99	
190810	Transferencia Guaranda	\$22.854,49	
190815	Transferencia San Gabriel	\$500,50	
190820	Transferencia Machachi	\$33.255,69	
190825	Transferencia Píllaro	\$455.067,87	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$2.266.236,77</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>		<b>\$2.067.289,34</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>		<b>\$743.756,49</b>
2101	Depósitos a la vista		\$85.138,77
210135	Depósitos de ahorro	\$85.138,77	
2103	Depósitos a plazo		\$638.883,48
210305	De 1 a 30 días	\$89.644,50	
210310	De 31 a 90 días	\$322.325,70	

210315	De 91 a 180 días	\$199.424,75	
210320	De 181 a 360 días	\$27.488,53	
2105	Depósitos restringidos		\$19.734,24
210505	Ahorro Encaje	\$19.734,24	
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>\$3.548,11</b>
2503	Obligaciones patronales		\$1.818,46
250310	Beneficios Sociales	\$1.390,75	
250315	Aportes al IESS	\$427,71	
2504	Retenciones		\$805,19
250405	Retenciones fiscales	\$454,39	
250490	Otras retenciones	\$350,80	
2505	Contribuciones, impuestos y multas		\$90,94
250510	Multas	\$90,94	
2590	Cuentas por pagar varias		\$833,52
259090	Otras cuentas por pagar	\$833,52	
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>		<b>\$1.319.984,74</b>
2908	Transferencias internas		\$1.319.984,74
290801	Oficina Matriz Salcedo	\$895.212,26	
290810	Transferencia Guaranda	\$20.228,13	
290815	Transferencia San Gabriel	\$3.000,00	
290820	Transferencia Machachi	\$46.916,40	
290825	Transferencia Ambato	\$354.627,95	
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$155.168,96</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		<b>\$97.955,05</b>
3103	Aportes de socios		\$97.955,05
310305	Certificados de aportación	\$97.955,05	
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>		<b>\$63.195,99</b>
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal		\$63.195,99
330105	Reserva legal Irrepartible	\$63.195,99	
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>-\$5.982,08</b>
3603	Utilidad o excedente del ejercicio		-\$5.982,08
360305	Utilidad del ejercicio	-\$5.982,08	
	Excedente		\$43.778,47
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$2.266.236,77</b>
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>		<b>\$194.945,89</b>
7103	Activos castigados		\$13.529,21
710310	Cartera de créditos	\$13.529,21	
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial		\$116.211,60
710720	Cartera de Microcrédito	\$116.211,60	
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso		\$65.205,08
710915	Cartera de crédito Inmobiliario	\$60,85	

710920	Cartera de microcrédito	\$65.144,23	
<b>72</b>	<b>DEUDORAS POR CONTRA</b>		<b>\$267.552,76</b>
7201	VALORES Y BIENES PROPIOS EN PO		\$462.498,65
720105	Valores y Vienes Propios	\$462.498,65	
7203	ACTIVOS CASTIGADOS		\$-13.529,21
720310	Cartera consumo	\$-13.529,21	
7207	CARTERA DE CREDITOS EN DEMANDA		\$-116.211,60
720720	Para la Microempresa	\$-116.211,60	
7209	INTERESES EN SUSPENSO		\$-65.205,08
720915	Cartera de créditos de vivienda	\$-60,85	
720920	Cartera de créditos para la mi	\$-65.144,23	
<b>73</b>	<b>ACREEDORAS POR CONTRA</b>		<b>\$803.271,43</b>
7301	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE		\$803.271,43
730105	En cobranza	\$803.271,43	
<b>74</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>		<b>\$-1.265.770,08</b>
7401	Valores y bienes recibidos de terceros		\$-1.265.770,08
740105	En cobranza	\$-803.271,43	
740110	Documentos en garantía	\$-462.498,65	
	<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN</b>		<b>\$-</b>

CAPUZ BOCITARIO SEGUNDO KLEVER  
Gerente

CALO TOAPANTA MARÍA ABIGAIL  
Contador

Fuente: Estado financiero proporcionado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

**Tabla 90-5:** Estado de Situación Financiera – Balance de Pérdidas y Ganancias 2021


		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b>	
		<b>BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	
		<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2021</b>	
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 135.559,15</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$ 132.749,82</b>	
5101	Depósitos	\$ 58,32	
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	\$ 132.691,50	
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>\$ 2.578,19</b>	
5401	Servicios fiduciarios	\$ 800,42	
5404	Manejo y cobranzas	\$ 1.372,77	
5405	Garantías crediticias otorgadas por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	\$ 210,00	
5490	Otros servicios	\$ 195,00	
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 231,14</b>	
5604	Recuperaciones de activos financieros	\$ 231,14	
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>		<b>\$ 105.742,00</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$ 63.385,49</b>	
4101	Obligaciones con el público	\$ 63.385,49	
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 42.356,51</b>	
4501	Gastos de personal	\$ 30.226,06	
4503	Servicios varios	\$ 10.765,17	
4504	Impuestos, contribuciones y multas	\$ 1.125,28	
4507	Otros gastos	\$ 240,00	
<b>EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>			<b>\$ 29.817,15</b>

**Fuente:** Estado financiero proporcionado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Tabla 91-5:** Estado de Situación Financiera – Balance de Pérdidas y Ganancias 2022

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUÍN"</b>	
		<b>BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	
		<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2022</b>	
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>\$151.339,51</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$148.152,48</b>	
5101	Depósitos	\$79,76	
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	\$148.072,72	
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>		<b>\$1.857,50</b>
5401	Servicios fiduciarios	\$1.627,50	
5405	Garantías crediticias otorgadas por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	\$230,00	
5490	Otros servicios		\$1.329,53
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$1.329,53</b>	
5604	Recuperaciones de activos financieros		\$107.561,04
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>		<b>\$66.063,33</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$66.063,33</b>	
4101	Obligaciones con el público		\$41.497,71
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$28.316,06</b>	
4501	Gastos de personal	\$11.450,43	
4503	Servicios varios	\$1.491,22	
4504	Impuestos, contribuciones y multas	\$240,00	
4507	Otros gastos		\$43.778,47
<b>EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>			<b>\$151.339,51</b>

**Fuente:** Estado financiero proporcionado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pilahuín", (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### 5.2.6.3. *Proyecciones*

Para el establecimiento de las proyecciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín se toma como punto de partida el comportamiento del sector (5%), ya que es una herramienta que ayudan a pronosticar los flujos de efectivo que obtendrá la Cooperativa en un período determinado, al mismo tiempo generará información de suma importancia para la toma de decisiones. Es importante indicar que el sector cooperativo a partir del año 2000 existía 300 cooperativas de ahorro y crédito en el país. En comparación al año 2020, se contabilizaron 549, es decir, el número de instituciones casi se duplicó en 20 años. Asimismo, el número de socios creció de 6'263.780 en marzo de 2017 a 7'646.465 en diciembre de 2020, (Sistema Financiero Popular y Solidario, 2022).

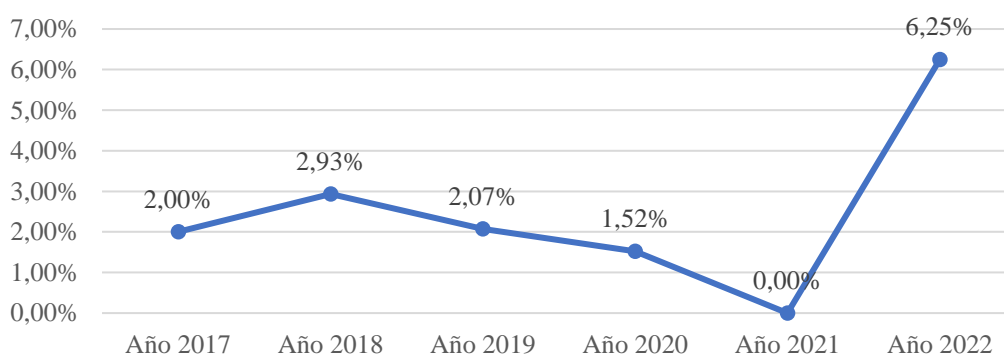
Además, se tomó en cuenta el crecimiento de los sueldos y salarios de los años 2015-2016-2017-2018-2019-2021-2022, debido a que permitirá pronosticar el sueldo y salario básico para los empleados, obteniendo un incremento anual del 2,46% según la Tabla 115-5 y Ilustración 33-5 presentada Ministerio de Relaciones Laborales (2022).

**Tabla 92-5:** Crecimiento de los sueldos y salarios

#	AÑO	VALOR	% DE CRECIMIENTO
1	Año 2017	375	1,95%
2	Año 2018	386	2,93%
3	Año 2019	394	1,95%
4	Año 2020	400	1,95%
5	Año 2021	400	0,00%
6	Año 2022	425	6,00%
<b>TOTAL</b>		2675	14,78%
<b>Crecimiento anual del</b>			<b>2,46%</b>

**Fuente:** Ministerio de relaciones laborales (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

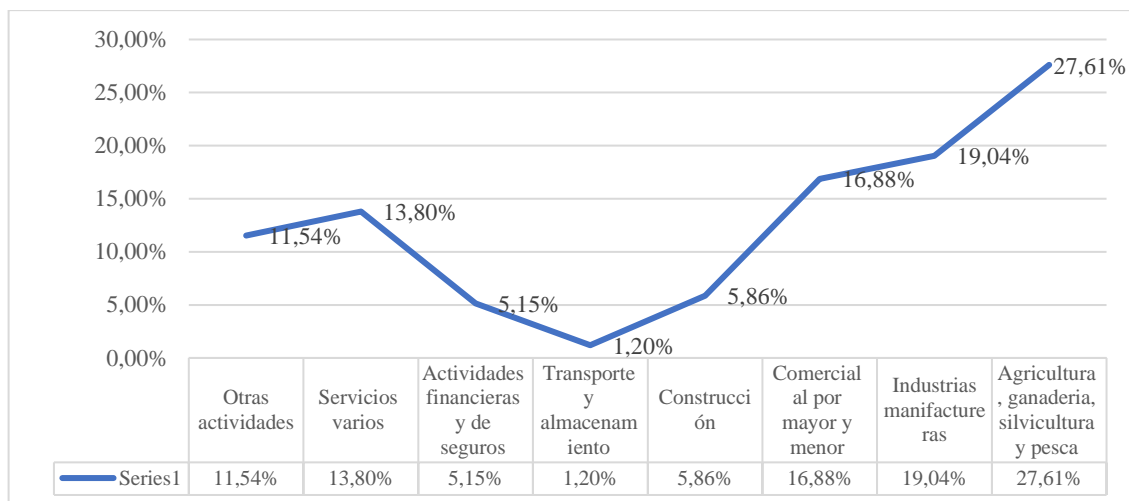


**Ilustración 4-5:** Crecimiento de sueldos y salarios

**Fuente:** Ministerio de relaciones laborales, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

Por otro lado, se identificó a la Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia de Tungurahua (5%), con el fin de conocer el porcentaje de las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente, para cubrir sus necesidades. La PEA la integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021), el PEA a nivel nacional representa el 65,3%. Con referencia a la provincia de Tungurahua, sector al cual pertenece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, posee un nivel del 5% de PEA. Según la información proporcionada por la Asamblea Provincial de Tungurahua.



**Ilustración 5-5:** PEA – Provincia de Tungurahua

**Fuente:** (Asamblea Provincial de Tungurahua, 2021).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

Bajo los análisis efectuados se procede a realizar la respectiva proyección en las cuentas:

## CARTERA DE CRÉDITOS

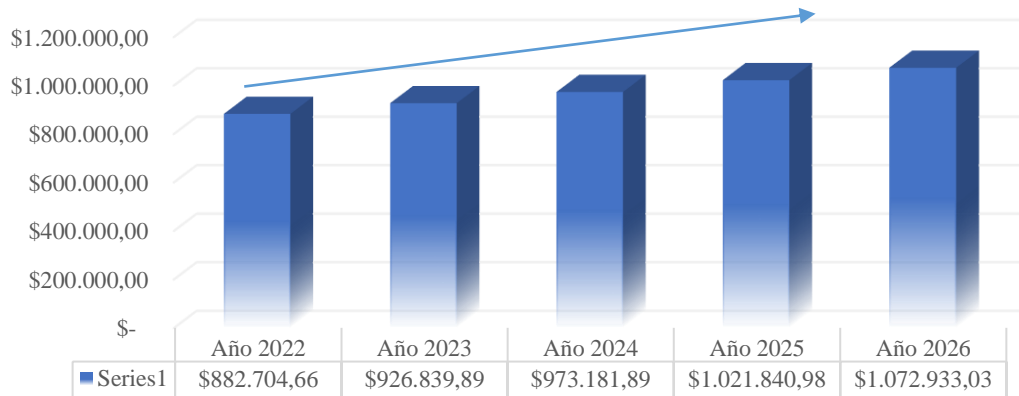
Como se manifestó el sector al que pertenece la Cooperativa crece constantemente, así como también en el sector que se posesiona este crece en un 5% por lo tanto se estableció un crecimiento anual del 5% dando resultado:

**Tabla 93-5:** Cartera de créditos – proyección

Año	Proyección del 5%
<b>Año 2022</b>	\$ 882,704.66
<b>Año 2023</b>	\$ 926,839.89
<b>Año 2024</b>	\$ 973,181.89
<b>Año 2025</b>	\$ 1,021,840.98
<b>Año 2026</b>	\$ 1,072,933.03

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 6-5:** Cartera de créditos – proyección

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Interpretación:** Cartera de Créditos una de las principales cuentas en toda institución financiera, pues representa beneficios a futuro ya que esta representa cobros a corto, mediano y largo plazo y es generada por la prestación de bienes o servicios a los clientes. Como se logra identificar la Cooperativa mantendrá un crecimiento significativo, según el análisis presentado dentro de esta cuenta.

**CUENTAS POR COBRAR**

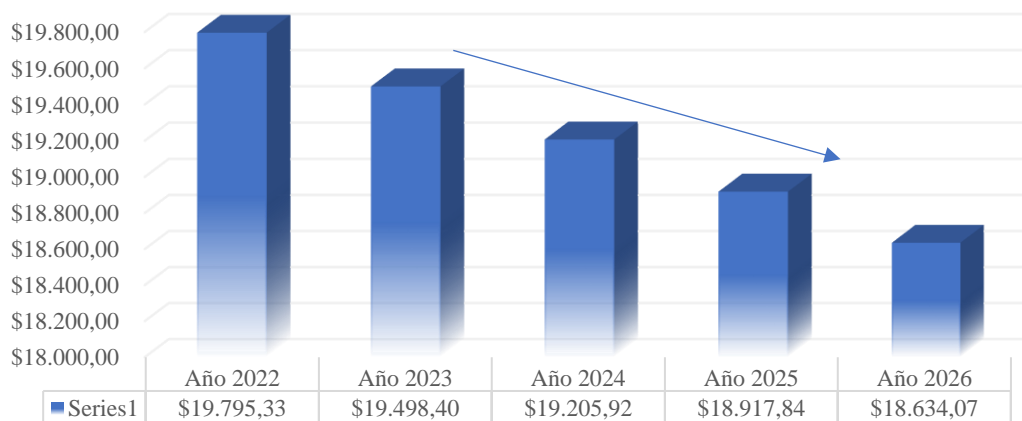
Con referencia a las cuentas por cobrar existentes se aplicó políticas las mismas que hacen referencia directa a la recuperación de los créditos, bajo esos parámetros se estableció una disminución de esta cuenta del -1.5% anual.

**Tabla 94-5:** Cuentas por cobrar – proyección

Año	Proyección del -1.5%
<b>Año 2022</b>	\$ 19,795.33
<b>Año 2023</b>	\$ 19,498.40
<b>Año 2024</b>	\$ 19,205.92
<b>Año 2025</b>	\$ 18,917.84
<b>Año 2026</b>	\$ 18,634.07

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



### Ilustración 7-5: Cuentas por cobrar – proyección

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

### Interpretación:

Las cuentas por cobrar tratan de documentos que se firman con la promesa de que se va a pagar determinado bien, servicio o producto en un lapso que en la mayoría de los casos se encuentra establecido, estos lapsos suelen tener una fecha límite de la que no se puede pasar. Según el análisis realizado y en base a las políticas se logra identificar una disminución significativa de la cuenta de un -1.5%.

### CUENTAS POR PAGAR

Con referencia a las cuentas por pagar existentes se aplicó políticas las mismas que hacen referencia directa al pago de haberes existentes en la Cooperativa, bajo esos parámetros se estableció una disminución de esta cuenta del -2% anual.

**Tabla 95-5:** Cuentas por pagar – proyección

Año	Proyección del -2%	
<b>Año 2022</b>	\$	1,729.65
<b>Año 2023</b>	\$	1,695.06
<b>Año 2024</b>	\$	1,661.16
<b>Año 2025</b>	\$	1,627.93
<b>Año 2026</b>	\$	1,595.37

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 8-5: Cuentas por pagar – proyección**

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Interpretación:** Las cuentas por pagar son aquellas deudas que una empresa contrae con diferentes proveedores como consecuencia de haber adquirido bienes o servicios; es decir, son las obligaciones consecuentes de la actividad económica institucional. Según el análisis realizado y en base a las políticas que se propone, se logra identificar una disminución significativa de la cuenta, en un -2%.

**SUELDOS Y SALARIOS**

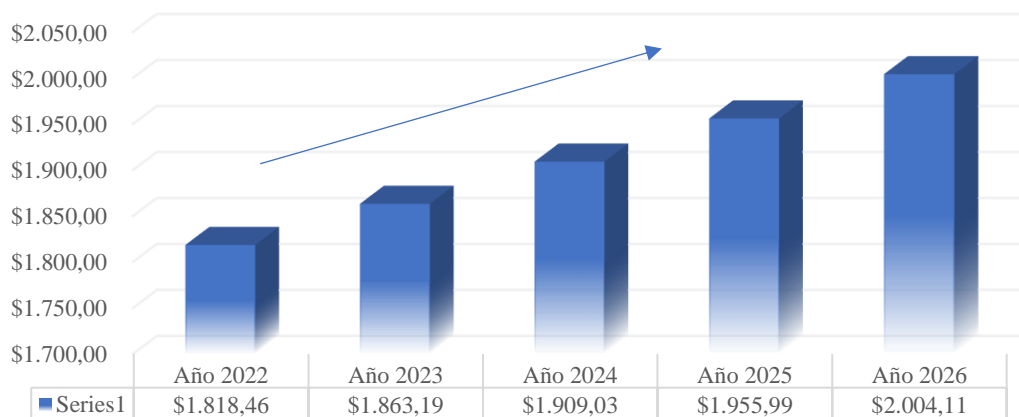
Con referencia a los sueldos y salarios se proyecta en base al porcentaje de incremento anual del 2.46% según el Ministerio de Relaciones Laborales (2022).

**Tabla 96-5: Sueldos y Salarios – proyección**

Año	Proyección del 2.46%
<b>Año 2022</b>	\$ 1,818.46
<b>Año 2023</b>	\$ 1,863.19
<b>Año 2024</b>	\$ 1,909.03
<b>Año 2025</b>	\$ 1,955.99
<b>Año 2026</b>	\$ 2,004.11

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



### Ilustración 9-5: Sueldos y Salarios – proyección

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Interpretación:** Los sueldos y salarios comprenden todas las cantidades pagadas en dinero o en especie por la empresa a su personal asalariado (fijos y eventuales) en concepto de remuneración por el trabajo por ellos realizado. Según la tabla e ilustración se visualiza que los sueldos y salarios de la Cooperativa crecerá en un 2,46%, un porcentaje bastante significativo para la institución financiera.

## CUENTA DE INGRESOS

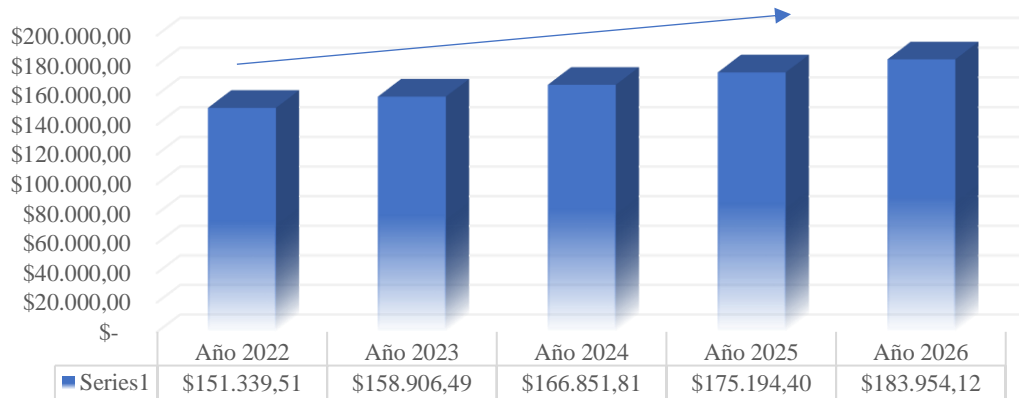
Como se mencionó anteriormente el sector Cooperativo crece constantemente en un 5% anual, por tal motivo se plantea este porcentaje para el crecimiento de los ingresos obteniendo los siguientes resultados;

**Tabla 97-5:** Ingresos – proyección

Año	Proyección del 5%
<b>Año 2022</b>	\$ 151,339.51
<b>Año 2023</b>	\$ 158,906.49
<b>Año 2024</b>	\$ 166,851.81
<b>Año 2025</b>	\$ 175,194.40
<b>Año 2026</b>	\$ 183,954.12

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 10-5: Ingresos – proyección**

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Interpretación:** La cuenta de ingresos es una cuenta de capital con saldo acreedor, en el estudio realizado esta crece significativamente debido a que al sector al cual pertenece la cooperativa este crece constantemente en un 5% anual.

**GASTOS**

**Tabla 98-5: Gastos– proyección**

Año	Proyección del 5%
<b>Año 2022</b>	\$ 79,244.98
<b>Año 2023</b>	\$ 83,207.23
<b>Año 2024</b>	\$ 87,367.59
<b>Año 2025</b>	\$ 91,735.97
<b>Año 2026</b>	\$ 96,322.77

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Ilustración 11-5: Gastos – proyección**

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.



**Interpretación:** El control de los gastos mensuales permite obtener información relevante sobre la rentabilidad y el desempeño de las actividades institucionales. En Base a las proyecciones establecidas se visualiza que existe un incremento positivo dentro del estudio ya que está relacionado al 5% de acuerdo con el crecimiento del sector.

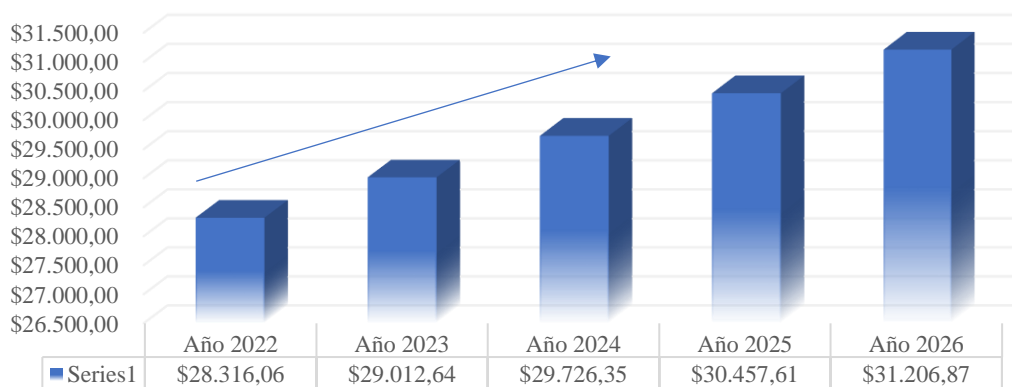
## GASTOS PERSONAL

**Tabla 99-5:** Gastos personales – proyección

Año	Proyección del 5%
<b>Año 2022</b>	\$ 28,316.06
<b>Año 2023</b>	\$ 29,012.64
<b>Año 2024</b>	\$ 29,726.35
<b>Año 2025</b>	\$ 30,457.61
<b>Año 2026</b>	\$ 31,206.87

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.




**Ilustración 12-5:** Gastos personales – proyección

**Fuente:** Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

**Interpretación:** Los gastos de personal son todas aquellas partidas de gastos que están relacionadas con el personal de la empresa, sean directas o indirectas. Según el Ministerio de Relaciones Laborales este crece en un 2.46% anual, por tal motivo se efectuó el cálculo para años posteriores.

**Tabla 100-5:** Estados Financieros Proyectados – Balance General

		ESTADO FINANCIERO – BALANCE GENERAL				
		PROYECCIONES				
ACTIVO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	
1 ACTIVO	\$ 2,266,236.77	\$ 2,380,399.68	\$ 2,500,289.70	\$ 2,626,193.58	\$ 2,758,412.34	
11 FONDOS DISPONIBLES	\$ 90,584.31	\$ 95,113.53	\$ 99,869.20	\$ 104,862.66	\$ 110,105.79	
1101 Caja	\$ 90,584.31	\$ 95,113.53	\$ 99,869.20	\$ 104,862.66	\$ 110,105.79	
110105 Efectivo	\$ 90,584.31	\$ 95,113.53	\$ 99,869.20	\$ 104,862.66	\$ 110,105.79	
14 CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 882,704.66	\$ 926,839.89	\$ 973,181.89	\$ 1,021,840.98	\$ 1,072,933.03	
1403 Cartera de crédito inmobiliario por vencer	\$ 42,600.25	\$ 44,730.26	\$ 46,966.78	\$ 49,315.11	\$ 51,780.87	
140305 De 1 a 30 días	\$ 839.86	\$ 881.85	\$ 925.95	\$ 972.24	\$ 1,020.86	
140310 De 31 a 90 días	\$ 1,695.22	\$ 1,779.98	\$ 1,868.98	\$ 1,962.43	\$ 2,060.55	
140315 De 91 a 180 días	\$ 2,614.66	\$ 2,745.39	\$ 2,882.66	\$ 3,026.80	\$ 3,178.14	
140320 De 181 a 360 días	\$ 7,460.41	\$ 7,833.43	\$ 8,225.10	\$ 8,636.36	\$ 9,068.17	
140325 De más de 360 días	\$ 29,990.10	\$ 31,489.61	\$ 33,064.09	\$ 34,717.29	\$ 36,453.15	
1404 Cartera de microcrédito por vencer	\$ 628,014.42	\$ 659,415.14	\$ 692,385.90	\$ 727,005.19	\$ 763,355.45	
140405 De 1 a 30 días	\$ 31,249.27	\$ 32,811.73	\$ 34,452.32	\$ 36,174.94	\$ 37,983.68	
140410 De 31 a 90 días	\$ 39,930.24	\$ 41,926.75	\$ 44,023.09	\$ 46,224.24	\$ 48,535.46	
140415 De 91 a 180 días	\$ 55,249.10	\$ 58,011.56	\$ 60,912.13	\$ 63,957.74	\$ 67,155.63	
140420 De 181 a 360 días	\$ 106,652.01	\$ 111,984.61	\$ 117,583.84	\$ 123,463.03	\$ 129,636.18	
140425 De más de 360 días	\$ 394,933.80	\$ 414,680.49	\$ 435,414.51	\$ 457,185.24	\$ 480,044.50	
1428 Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 163,830.25	\$ 172,021.76	\$ 180,622.85	\$ 189,653.99	\$ 199,136.69	
142805 De 1 a 30 días	\$ 15,449.08	\$ 16,221.53	\$ 17,032.61	\$ 17,884.24	\$ 18,778.45	
142810 De 31 a 90 días	\$ 22,755.70	\$ 23,893.49	\$ 25,088.16	\$ 26,342.57	\$ 27,659.70	
142815 De 91 a 180 días	\$ 22,534.88	\$ 23,661.62	\$ 24,844.71	\$ 26,086.94	\$ 27,391.29	
142820 De 181 a 360 días	\$ 40,698.77	\$ 42,733.71	\$ 44,870.39	\$ 47,113.91	\$ 49,469.61	
142825 De más de 360 días	\$ 62,391.82	\$ 65,511.41	\$ 68,786.98	\$ 72,226.33	\$ 75,837.65	
1452 Cartera de microcrédito vencida	\$ 84,960.54	\$ 89,208.57	\$ 93,669.00	\$ 98,352.45	\$ 103,270.07	
145210 De 31 a 90 días	\$ 6,733.94	\$ 7,070.64	\$ 7,424.17	\$ 7,795.38	\$ 8,185.15	
145215 De 91 a 180 días	\$ 12,464.41	\$ 13,087.63	\$ 13,742.01	\$ 14,429.11	\$ 15,150.57	

145220	De 181 a 360 días	\$	12,714.81	\$	13,350.55	\$	14,018.08	\$	14,718.98	\$	15,454.93
145225	De más de 360 días	\$	53,047.38	\$	55,699.75	\$	58,484.74	\$	61,408.97	\$	64,479.42
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	\$	(36,700.80)	\$	(38,535.84)	\$	(40,462.63)	\$	(42,485.76)	\$	(44,610.05)
149920	(Cartera de microcréditos)	\$	(36,700.80)	\$	(38,535.84)	\$	(40,462.63)	\$	(42,485.76)	\$	(44,610.05)
16	CUENTAS POR COBRAR	\$	19,795.33	\$	19,498.40	\$	19,205.92	\$	18,917.84	\$	18,634.07
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$	18,749.68	\$	18,468.43	\$	18,191.41	\$	17,918.54	\$	17,649.76
160315	Cartera de crédito inmobiliario	\$	599.41	\$	590.42	\$	581.56	\$	572.84	\$	564.25
160320	Cartera de microcrédito	\$	18,150.27	\$	17,878.02	\$	17,609.85	\$	17,345.70	\$	17,085.51
1605	Comisiones por cobrar	\$	(23.65)	\$	(23.30)	\$	(22.95)	\$	(22.60)	\$	(22.26)
160505	Cartera de créditos	\$	(23.65)	\$	(23.30)	\$	(22.95)	\$	(22.60)	\$	(22.26)
1614	Pagos por cuenta de socios	\$	788.10	\$	776.28	\$	764.63	\$	753.16	\$	741.87
161430	Gastos judiciales	\$	788.10	\$	776.28	\$	764.63	\$	753.16	\$	741.87
1615	Intereses reestructurados por cobrar	\$	(310.45)	\$	(305.79)	\$	(301.21)	\$	(296.69)	\$	(292.24)
161520	Intereses de cartera de microcrédito	\$	(310.45)	\$	(305.79)	\$	(301.21)	\$	(296.69)	\$	(292.24)
1690	Cuentas por cobrar varias	\$	600.00	\$	591.00	\$	582.14	\$	573.40	\$	564.80
169020	Arrendamientos	\$	600.00	\$	591.00	\$	582.14	\$	573.40	\$	564.80
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	\$	(8.35)	\$	(8.22)	\$	(8.10)	\$	(7.98)	\$	(7.86)
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	\$	(2.35)	\$	(2.31)	\$	(2.28)	\$	(2.25)	\$	(2.21)
169915	(Provisiones para garantías pagadas)	\$	(6.00)	\$	(5.91)	\$	(5.82)	\$	(5.73)	\$	(5.65)
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$	8,685.93	\$	11,257.99	\$	13,958.33	\$	16,794.02	\$	19,772.47
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	\$	8,703.66	\$	9,138.84	\$	9,595.79	\$	10,075.57	\$	10,579.35
180505	MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	\$	8,703.66	\$	9,138.84	\$	9,595.79	\$	10,075.57	\$	10,579.35
1806	Equipos de computación	\$	1,922.37	\$	2,018.49	\$	2,119.41	\$	2,225.38	\$	2,336.65

180605	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$	1,922.37	\$	2,018.49	\$	2,119.41	\$	2,225.38	\$	2,336.65
1807	Unidades de transporte	\$	3,998.04	\$	4,197.94	\$	4,407.84	\$	4,628.23	\$	4,859.64
180705	Unidades de Transporte	\$	3,998.04	\$	4,197.94	\$	4,407.84	\$	4,628.23	\$	4,859.64
1890	Otros	\$	950.36	\$	1,818.02	\$	2,820.02	\$	3,862.87	\$	5,994.86
189005	Otros activos depreciables	\$	950.36	\$	1,818.02	\$	2,820.02	\$	3,862.87	\$	5,994.86
1899	(Depreciación acumulada)	\$	(6,888.50)	\$	(5,915.30)	\$	(4,984.73)	\$	(3,998.04)	\$	(3,998.04)
189910	(Otros locales)	\$	(95.04)	\$	(95.04)	\$	-	\$	-	\$	-
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	\$	(1,808.73)	\$	(835.53)	\$	-	\$	-	\$	-
189920	(Equipos de computación)	\$	(986.69)	\$	(986.69)	\$	(986.69)	\$	-	\$	-
189925	(Unidades de transporte)	\$	(3,998.04)	\$	(3,998.04)	\$	(3,998.04)	\$	(3,998.04)	\$	(3,998.04)
19	OTROS ACTIVOS	\$	1,264,466.54	\$	1,327,689.87	\$	1,394,074.36	\$	1,463,778.08	\$	1,536,966.98
1904	Gastos y pagos anticipados	\$	310.00	\$	325.50	\$	341.78	\$	358.86	\$	376.81
190405	Intereses	\$	310.00	\$	325.50	\$	341.78	\$	358.86	\$	376.81
1908	Transferencias internas	\$	1,264,156.54	\$	1,327,364.37	\$	1,393,732.59	\$	1,463,419.21	\$	1,536,590.18
190801	Transferencia Matriz	\$	752,477.99	\$	790,101.89	\$	829,606.98	\$	871,087.33	\$	914,641.70
190810	Transferencia Guaranda	\$	22,854.49	\$	23,997.21	\$	25,197.08	\$	26,456.93	\$	27,779.78
190815	Transferencia San Gabriel	\$	500.50	\$	525.53	\$	551.80	\$	579.39	\$	608.36
190820	Transferencia Machachi	\$	33,255.69	\$	34,918.47	\$	36,664.40	\$	38,497.62	\$	40,422.50
190825	Transferencia Píllaro	\$	455,067.87	\$	477,821.26	\$	501,712.33	\$	526,797.94	\$	553,137.84
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$	<b>2,266,236.77</b>	\$	<b>2,380,399.68</b>	\$	<b>2,500,289.70</b>	\$	<b>2,626,193.58</b>	\$	<b>2,758,412.34</b>
2	PASIVOS	\$	2,067,289.34	\$	2,278,844.89	\$	2,392,622.36	\$	2,512,089.85	\$	2,637,531.76
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$	743,756.49	\$	819,991.53	\$	860,991.11	\$	904,040.66	\$	949,242.70
2101	Depósitos a la vista	\$	85,138.77	\$	93,865.49	\$	98,558.77	\$	103,486.71	\$	108,661.04
210135	Depósitos de ahorro	\$	85,138.77	\$	93,865.49	\$	98,558.77	\$	103,486.71	\$	108,661.04
2103	Depósitos a plazo	\$	638,883.48	\$	704,369.04	\$	739,587.49	\$	776,566.86	\$	815,395.21
210305	De 1 a 30 días	\$	89,644.50	\$	98,833.06	\$	103,774.71	\$	108,963.45	\$	114,411.62
210310	De 31 a 90 días	\$	322,325.70	\$	355,364.08	\$	373,132.29	\$	391,788.90	\$	411,378.35
210315	De 91 a 180 días	\$	199,424.75	\$	219,865.79	\$	230,859.08	\$	242,402.03	\$	254,522.13
210320	De 181 a 360 días	\$	27,488.53	\$	30,306.10	\$	31,821.41	\$	33,412.48	\$	35,083.10
2105	Depósitos restringidos	\$	19,734.24	\$	21,757.00	\$	22,844.85	\$	23,987.09	\$	25,186.45
210505	Ahorro Encaje	\$	19,734.24	\$	21,757.00	\$	22,844.85	\$	23,987.09	\$	25,186.45
25	CUENTAS POR PAGAR	\$	3,548.11	\$	3,570.18	\$	3,583.92	\$	3,599.48	\$	3,616.88

2503	Obligaciones patronales	\$	1,818.46	\$	1,909.03	\$	1,955.99	\$	2,004.11	\$	2,053.41
250310	Beneficios Sociales	\$	1,390.75	\$	1,460.02	\$	1,495.93	\$	1,532.73	\$	1,570.44
250315	Aportes al IESS	\$	427.71	\$	449.01	\$	460.06	\$	471.38	\$	482.97
2504	Retenciones	\$	805.19	\$	773.30	\$	757.84	\$	742.68	\$	727.83
250405	Retenciones fiscales	\$	454.39	\$	436.40	\$	427.67	\$	419.11	\$	410.73
250490	Otras retenciones	\$	350.80	\$	336.91	\$	330.17	\$	323.57	\$	317.10
2505	Contribuciones, impuestos y multas	\$	90.94	\$	87.34	\$	85.59	\$	83.88	\$	82.20
250510	Multas	\$	90.94	\$	87.34	\$	85.59	\$	83.88	\$	82.20
2590	Cuentas por pagar varias	\$	833.52	\$	800.51	\$	784.50	\$	768.81	\$	753.44
259090	Otras cuentas por pagar	\$	833.52	\$	800.51	\$	784.50	\$	768.81	\$	753.44
29	OTROS PASIVOS	\$	1,319,984.74	\$	1,455,283.18	\$	1,528,047.33	\$	1,604,449.70	\$	1,684,672.19
2908	Transferencias internas	\$	1,319,984.74	\$	1,455,283.18	\$	1,528,047.33	\$	1,604,449.70	\$	1,684,672.19
290801	Oficina Matriz Salcedo	\$	895,212.26	\$	986,971.52	\$	1,036,320.09	\$	1,088,136.10	\$	1,142,542.90
290810	Transferencia Guaranda	\$	20,228.13	\$	22,301.51	\$	23,416.59	\$	24,587.42	\$	25,816.79
290815	Transferencia San Gabriel	\$	3,000.00	\$	3,307.50	\$	3,472.88	\$	3,646.52	\$	3,828.84
290820	Transferencia Machachi	\$	46,916.40	\$	51,725.33	\$	54,311.60	\$	57,027.18	\$	59,878.54
290825	Transferencia Ambato	\$	354,627.95	\$	390,977.31	\$	410,526.18	\$	431,052.49	\$	452,605.11
	<b>TOTAL PASIVO</b>	\$	<b>2,067,289.34</b>	\$	<b>2,278,844.89</b>	\$	<b>2,392,622.36</b>	\$	<b>2,512,089.85</b>	\$	<b>2,637,531.76</b>
3	PATRIMONIO	\$	198,947.43	\$	209,913.13	\$	221,444.82	\$	233,571.21	\$	246,322.50
31	CAPITAL SOCIAL	\$	97,955.05	\$	102,852.80	\$	107,995.44	\$	113,395.21	\$	119,064.98
3103	Aportes de socios	\$	97,955.05	\$	102,852.80	\$	107,995.44	\$	113,395.21	\$	119,064.98
310305	Certificados de aportación	\$	97,955.05	\$	102,852.80	\$	107,995.44	\$	113,395.21	\$	119,064.98
33	RESERVAS	\$	63,195.99	\$	66,355.79	\$	69,673.58	\$	73,157.26	\$	76,815.12
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	\$	63,195.99	\$	66,355.79	\$	69,673.58	\$	73,157.26	\$	76,815.12
330105	Reserva legal Irrepartible	\$	63,195.99	\$	66,355.79	\$	69,673.58	\$	73,157.26	\$	76,815.12
36	RESULTADOS	\$	37,796.39	\$	40,704.54	\$	43,775.79	\$	47,018.74	\$	50,442.40
3603	Utilidad del ejercicio	\$	37,796.39	\$	40,704.54	\$	43,775.79	\$	47,018.74	\$	50,442.40
360305	Utilidad del ejercicio A	\$	(5,982.08)	\$	(5,982.08)	\$	(5,982.08)	\$	(5,982.08)	\$	(5,982.08)
360310	Excedente del ejercicio	\$	43,778.47	\$	46,686.62	\$	49,757.87	\$	53,000.82	\$	56,424.48
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$	<b>198,947.43</b>	\$	<b>209,913.13</b>	\$	<b>221,444.82</b>	\$	<b>233,571.21</b>	\$	<b>246,322.50</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$	<b>2,266,236,77</b>	\$	<b>2,380,399,68</b>	\$	<b>2,500,289,71</b>	\$	<b>2,626,193,57</b>	\$	<b>2,758,412,34</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

**Tabla 101-5:** Estados Financieros Proyectados – Estado de resultados



**ESTADO FINANCIERO – ESTADO DE RESULTADOS  
PROYECCIONES**

		<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>
	<b>I N G R E S O S</b>					
5	INGRESOS	<b>151,339.51</b>	<b>158,906.49</b>	<b>166,851.81</b>	<b>175,194.40</b>	<b>183,954.12</b>
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	148,152.48	155,560.10	163,338.11	171,505.01	180,080.27
5101	Depósitos	79.76	83.75	87.94	92.33	96.95
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	148,072.72	155,476.36	163,250.17	171,412.68	179,983.32
54	INGRESOS POR SERVICIOS	1,857.50	1,950.38	2,047.89	2,150.29	2,257.80
5401	Servicios fiduciarios	1,627.50	1,708.88	1,794.32	1,884.03	1,978.24
	Garantías crediticias otorgadas por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias	230.00	241.50	253.58	266.25	279.57
5405						
56	OTROS INGRESOS	1,329.53	1,396.01	1,465.81	1,539.10	1,616.05
5604	Recuperaciones de activos financieros	1,329.53	1,396.01	1,465.81	1,539.10	1,616.05
	<b>TOTAL INGRESOS:</b>	<b>151,339.51</b>	<b>158,906.49</b>	<b>166,851.81</b>	<b>175,194.40</b>	<b>183,954.12</b>
	<b>G A S T O S</b>					
4	GASTOS	<b>107,561.04</b>	<b>112,219.86</b>	<b>117,093.94</b>	<b>122,193.58</b>	<b>127,529.64</b>
41	INTERESES CAUSADOS	66,063.33	69,366.50	72,834.82	76,476.56	80,300.39
4101	Obligaciones con el público	66,063.33	69,366.50	72,834.82	76,476.56	80,300.39
45	GASTOS DE OPERACIÓN	41,497.71	42,853.37	44,259.12	45,717.02	47,229.25
4501	Gastos de personal	28,316.06	29,012.64	29,726.35	30,457.61	31,206.87
4503	Servicios varios	11,450.43	12,022.95	12,624.10	13,255.30	13,918.07
4504	Impuestos, contribuciones y multas	1,491.22	1,565.78	1,644.07	1,726.27	1,812.59
4507	Otros gastos	240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>107,561.04</b>	<b>112,219.86</b>	<b>117,093.94</b>	<b>122,193.58</b>	<b>127,529.64</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERIODO:</b>	<b>43,778.47</b>	<b>46,686.62</b>	<b>49,757.87</b>	<b>53,000.82</b>	<b>56,424.48</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a las proyecciones, (2022).

Realizado por: Arévalo, E. 2022.

**Tabla 102-5:** Proyectados – indicadores

COMPONENTE	INDICADOR	COMPONENTE	PES	INDICADOR	PONDERACIÓ	RESULTADOS DEL INDICADOR ANUAL				
						TE	O	ES	N	2022
Capital	Cálculo Factor Capitalización	C	0,15	C1	0,4	11%	11%	11%	11%	11%
	Cálculo Factor de Intermediación			C2	0,6	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60
	Cobertura Patrimonial de AI			C3,	0,06	12%	12%	12%	12%	12%
Calidad de Activo	Activos Improductivos	A	0,2	A1	0,3	60%	60%	60%	60%	60%
	Intermediación Crediticia			A2	0,3	12%	12%	12%	12%	12%
	Coficiente de Intermediación			A3	0,3	114%	114%	114%	114%	114%
	Calidad de crédito			A4	0,25	29%	29%	29%	29%	29%
	Cobertura Crediticia			A5	0,15	-15%	-15%	-15%	-15%	-15%
Manejo Administrativo	Grado de Absorción del MF	M	0,15	M1	0,3	51%	50%	49%	48%	47%
	Eficiencia Operativa			M2	0,4	2%	2%	2%	2%	2%
	Manejo Administrativo			M3	0,3	84%	84%	84%	84%	84%
Rentabilidad	ROA	E	0,25	E1	0,25	1,93%	1,96%	1,99%	2,02%	2,05%
	ROA Operativo			E2	0,20	1,87%	1,90%	1,93%	1,96%	1,99%
	ROE			E3	0,25	22,01%	22,24%	22,47%	22,69%	22,91%
	Eficiencia del Negocio			E4	0,25	7%	7%	7%	7%	7%
	Margen Spread Tasas			E5	0,05	0,1104	0,1104	0,1104	0,1104	0,1104
Liquidez	Índice de Liquidez	L	0,2	L1	0,35	12%	12%	12%	12%	12%
	Liquidez Ajustada			L2	0,35	12%	12%	12%	12%	12%
	Índice de Liquidés Inmediata			L3	0,30	8%	8%	8%	8%	8%
Sensibilidad	Tasa Activa Implícita	S	0,05	S1	1,00	7%	7%	7%	7%	7%
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>							

**Fuente:** Elaboración propia, en base a las proyecciones y cálculo de indicadores, (2022).

**Realizado por:** Arévalo, E. 2022.

5.2.7. Fase V: Control y Seguimiento

5.2.7.1. Matriz de control y seguimiento

Tabla 103-5: Matriz de seguimiento

<b>MATRIZ DE SEGUIMIENTO</b>																			
ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	AÑO 2023																		
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
<b>FASE I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b>																			
<b>Análisis Financiero</b>																			
Análisis horizontal																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance general</li> <li>• Estado de resultados</li> </ul>																			
Análisis vertical																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance general</li> <li>• Estado de resultados</li> </ul>																			
Indicadores financieros																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo CAMELS</li> </ul>																			
<b>Análisis Administrativo</b>																			
Matriz FODA																			
Análisis Interno																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis MEFI</li> </ul>																			
Análisis Externo																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis MEFE</li> </ul>																			
Perfil Estratégico																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de evaluación del perfil</li> </ul>																			
<b>FASE II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>																			
Reseña histórica																			





## CONCLUSIONES

Para el desarrollo del marco teórico referencial se utilizó el tipo de investigación bibliográfica-documental el mismo que permitió sustentar teóricamente las variables del estudio en base a información extraída de libros, revistas científicas y páginas de sitio web. Además, permitió realizar la respectiva estructuración y planteamiento del modelo de gestión administrativo – financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, por lo cual se constituye un documento técnico.

Mediante un análisis financiero y la matriz FODA se logró diagnosticar la condición actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, identificando; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estos resultados permitieron desarrollar estrategias competitivas para el mercado, esperando que sean aceptadas por el gerente de la institución financiera para que de esta manera se pueda posicionarse en la satisfacción y preferencia del consumidor.

Se planteó una estructura de modelo de gestión administrativo-financiero a la medida de la empresa con el fin de alcanzar un alto nivel de calidad la misma que dio la oportunidad de crecimiento. Por ello la propuesta está constituida por el Diagnostico Situacional, en el cual se realizó un análisis financiero mediante el análisis horizontal, vertical e indicadores financieros, y un análisis administrativo en la cual se plantea un análisis FODA, análisis interno y externo, perfil estratégico y por último la matriz de evaluación de cada una de las estrategias; La Planeación Estratégica plantea la reseña histórica, base legal, misión, visión valores, servicios y productos financieros, estrategias corporativas y administrativas, objetivos administrativos. Entre la Organización y Dirección se establece; organigrama estructural, manual de funciones, políticas administrativas, políticas del manejo financiero, manual de procedimientos, cronograma de capacitaciones y estrategias de control de morosidad; Con referencia a la Dirección Financiera se da a conocer el Plan de cuentas, Estados Financieros y proyecciones; Por último, Control y seguimiento, en la cual se establece la matriz de control y seguimiento de cada una de las fases establecidas. Todo esto permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín mejorar su eficiencia y rentabilidad.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda aplicar el tipo de investigación bibliográfica documental con la finalidad de recabar información real y más aún cuando se trata de sustentar un estudio ya que permitirá incrementar los conocimientos del investigador, siempre y cuando la información sea recabada de libros, artículos científicos, revistas científicas y de repositorios de universidades.

Es importante que, antes de la implementación o ejecución de una herramienta administrativa se efectúe un diagnóstico situacional de la institución utilizando herramientas como la matriz FODA ya que la misma identifica los factores internos y externos que pueden comprometer de forma negativa a la institución, permitiendo identificar a tiempo posibles riesgos y tomar acciones correctivas enfocadas de forma directa a la mitigación de amenazas y al aprovechamiento de fortalezas y oportunidades.

Se recomienda implementar la estructura propuesta ya que está diseñada a la medida de la empresa pues consolida un modelo administrativo - financiero que contribuye en alcanzar un alto nivel de calidad en los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín, dando la oportunidad de crecimiento a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (20 de Octubre de 2017). *La Importancia Información Financiera*. Recuperado de: <https://empredia.wordpress.com/2017/10/20/la-importancia-informacion-financiera/>
- Andrade et al. (2018). *Método inductivo y su refutación deductista*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300117](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117).
- Arcos, L. (2010). *El giro de la Letra de Cambio en Blanco provoca el pago de cantidades excesivas por parte del obligado en el juzgado*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1251/2/T%20029-2%20D.pdf>
- Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_econ.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf)
- Asamblea Provincial de Tungurahua. (2021). *Agenda Tungurahua*. Recuperado de: [https://www.tungurahua.gob.ec/images/archivos/transparencia/2020/Agenda\\_Tungurahua2019-2021.pdf](https://www.tungurahua.gob.ec/images/archivos/transparencia/2020/Agenda_Tungurahua2019-2021.pdf)
- Ballesteros, C. (31 de Enero de 2017). *Análisis financiero*. Recuperado de: <https://ballesterosanalisisfinanciero.wordpress.com/2017/01/31/1-1concepto-y-naturaleza-de-analisis-financiero/>
- Banco Central del Ecuador . (25 de Agosto de 2022). *Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/educacion-financiera/articulos/item/1484-todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Metodología para medir la vulnerabilidad financiera*. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad135.pdf>
- Briceño, G. (10 de Abril de 2022). *Indicadores financieros*. Recuperado de: <https://www.euston96.com/indicadores-financieros/>
- Cabrera, B. (2017). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=4360196>
- Cajape, M. (2019). *Plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito Agrícola Junín*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López). Recuperado de: <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1175/1/TTAE45.pdf>
- Calvo et al. (2019). *Modelo de prácticas de gestión en las cooperativas y asociaciones agropecuarias de la región centro y medio Sinú del departamento de Córdoba Colombia*: Revista Espacios.

- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2021). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Cardona, C. (2017). *Modelo Administrativo para la empresa Asecom*. Recuperado de: <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/151/MODELO%20ADMINISTRATIVO;jsessionid=21EA3E4A6B9D4B0588669D04197A6C89?sequence=1#:~:text=Los%20Modelos%20Administrativos%20son%20b%C3%A1sicamente,procesos%2C%20modelos%20y%20sistemas%20administrativos.>
- Carrion, A. (2022). *Instrumento financiero - Qué es, definición y concepto*. Recuperado de: <https://economipedia.com> ›
- Castellanou, R. (01 de Septiembre de 2021). *Los estados financieros básicos*. Recuperado de: <https://www.captio.net/blog/los-estados-financieros-basicos>
- Castillo, J. (2018). *Modelos y sus usos*. Recuperado de: <https://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm>
- Chabusa, V. (2019). *Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28062322010/html/index.html>
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de: [ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- COAC FUTPROGAL . (10 de Marzo de 2022). *Ventajas de ser socio de cooperativa de Ahorro y Crédito*. Recuperado de: <https://fuprogal.fin.ec/informate/blog>
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2015). *Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el buen vivir en Ecuador*. Recuperado de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55272.pdf>
- Corvo, H. (20 de Mayo de 2021). *Plan de cuentas*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/plan-cuentas/>
- Da Ros, G. (2017). *El movimiento cooperativo en el Ecuador Visión histórica, situación actual y perspectivas*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org>
- Díaz et al. (2021). *La absorción de cooperativas bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000500043&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000500043&script=sci_arttext)
- Echeverría, C., & Ortiz, S. (2017). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de vigilancia y seguridad andino AVISEP CIA. LTDA*. (Tesis de pregrado,

- Universidad Central del Ecuador). Recuperado de:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14529>
- Estupiñan, G. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Falconi, P. (2019). *Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa demotocicletas y ensamblajes*. Recuperado de:  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:b0WawRjMDAMJ:cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/download/406/922/+&cd=15&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Farinango, M. (2022). *Modelo de gestión administrativa y financiera para la cooperativa de ahorro y crédito unión el ejido*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte). Recuperado de:  
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12684/2/PG%201148%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Garrido, I. (2017). *El Modelo Mintzberg, una organización estructurada en la empresa*. Recuperado de: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-mintzberg-una-organizacion-estructurada-la-empresa>
- Gaytán, J. (2018). *Riesgo financiero*. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/journal/5718/571864088006/571864088006.pdf>
- González, M. (05 de Enero de 2018). *Información Financiera*. Recuperado de:  
[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ybXX\\_GK\\_NfcJ:https://diccionario.leyderecho.org/informacion-financiera/+&cd=12&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ybXX_GK_NfcJ:https://diccionario.leyderecho.org/informacion-financiera/+&cd=12&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec)
- González, R. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel barros en la ciudad de Quevedo*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- González, R. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel barros en la Universidad y Sociedad*. Recuperado de:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Guerrero, M. (2015). *Modelo de gestión administrativa para la empresa ADMITEC*. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9141/1/T-UCE-0003-CA222-2015.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Recuperado de:  
[https://humanaseducaciononline.uta.edu.ec/pluginfile.php/46037/mod\\_resource/content/1/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.%20%20Las%20rutas%20cuantitativa%2C%20cualitativa%20y%20mixta.pdf](https://humanaseducaciononline.uta.edu.ec/pluginfile.php/46037/mod_resource/content/1/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.%20%20Las%20rutas%20cuantitativa%2C%20cualitativa%20y%20mixta.pdf)

- INEC. (Julio de 2021). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU)*. Recuperado de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Julio-2021/202107\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Julio-2021/202107_Mercado_Laboral.pdf)
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: [https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley\\_economia\\_popular\\_solidaria.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf)
- Joanna., C. (28 de Noviembre de 2021). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- León, C. (2019). *Gestión empresarial para Agronegocios*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
- Lerma, J. (15 de septiembre de 2020). *Objetivo del análisis financiero y sus principales ratios*. Recuperado de: <https://www.fxstreet.es/education/objetivo-del-analisis-financiero-y-sus-principales-ratios-202009151215>
- Mahon, D. (2001). *Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas. Oficina Internacional del trabajo, Ginebra*. Recuperado de: [ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms\\_634558.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_634558.pdf)
- Matamoras, F. (2017). *Nivel de satisfacción de clientes de la banca privada de Guayaquil, respecto a los canales de atención de reclamos*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14885/1/UPS-GT002014.pdf>
- Minero, T. (31 de Octubre de 2019). *Indicadores de gestión: ¿qué son y para qué sirven en el negocio?*. Recuperado de: <https://camiper.com/tiempominero-noticias-en-mineria-para-el-peru-y-el-mundo/indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven-en-el-negocio/>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2022). *Salario básico unificado en Ecuador*. Recuperado de: <https://smsecuador.ec/salario-basico-unificado-en-el-ecuador/>
- Mosopita, A. (2018). *Gestión administrativa financiera y su incidencia en el desarrollo sostenible en la cooperativa de ahorro y crédito la Floresta LTDA*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20461/1/T2480i.pdf>
- Nachimba, C. (2019). *Modelo de gestión administrativa y financiera para el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural de Madre Tierra*. (Tesis de pregrado, Universidad de los Andes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10562/1/PIUPCYA0026-2019.pdf>
- Naranjo et al. (2017). *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*. Recuperado de: <https://fca.uta.edu.ec/v3.2/servicios/observatorio/revistas/revista2.pdf>

- Naranjo, G., & Proaño, D. (2015). *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*. Recuperado de: <https://fca.uta.edu.ec/v3.2/servicios/observatorio/revistas/revista2.pdf>
- Novales, A. (2017). *Midiendo el riesgo en mercados Önancieros*. Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-41460/VOLATILIDAD.pdf>
- Pacheco, J. (2022). *Economía 360*. Recuperado de: <https://www.economia360.org/control-de-gestion/>
- Pacheco, J. (14 de Abril de 2022). *Indicadores Financieros (Características, Finalidad, Tipos)*. Recuperado de: [https://www.webyempresas.com/indicadores-financieros-caracteristicas-finalidad-tipos/#Tipos\\_de\\_indicadores\\_financieros](https://www.webyempresas.com/indicadores-financieros-caracteristicas-finalidad-tipos/#Tipos_de_indicadores_financieros)
- Padilla, M. (06 de Mayo de 2019). *Naturaleza del análisis financiero*. Recuperado de: <https://vlex.com.co/vid/naturaleza-analisis-financiero-666509009>
- Párraga, F. (21 de Abril de 2021). *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci\\_arttext#B3](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci_arttext#B3)
- Peiró, R. (2019). *Modelo de negocios*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>
- Peláez et al. (2021). *Estudio comparativo del microcrédito en la Comunidad Andina. Una mirada al 2020*. México: Ciencia Latina.
- Peña, C. (2020). *La misión en la empresa*. Recuperado de: [https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi\\_Carlos\\_Rey\\_Pe%C3%B1a.pdf](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi_Carlos_Rey_Pe%C3%B1a.pdf)
- Pérez, D. (24 de Noviembre de 2021). *Métodos y tipos de análisis financiero*. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:z10437BdIUkJ:https://www.ceupe.com/blog/metodos-y-tipos-de-analisis-financiero.html+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Peréz, M. (2017). *Modelo metodológico para la Gestión Administrativa en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 3-4 y 5 de la provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25863/1/373%20o.e..pdf>
- Pezoa, C. (2019). *La explicación mecanicista en ciencias cognitivas*. Recuperado de: <https://www.cienciacognitiva.org/?p=1879#:~:text=Un%20modelo%20mecanicista%20es%20una,la%20actividad%20del%20mecanismo%20genera.>
- Pilaguano, M., Arellano, D., & Vallejo, S. (2021). *Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-*



- covid*. Recuperado de: Dialnet- AnalisisDelModeloDeGestionFinancieraComoHerramient-8094464.pdf
- Posada, J. (24 de Septiembre de 2018). *Importancia de los Sistemas de gestión integrados para las organizaciones en términos de competitividad*. Recuperado de: <https://www.uamerica.edu.co/programas-academicos/posgrado/gerencia-de-la-calidad/importancia-de-los-sistemas-de-gestion-integrados-para-las-organizaciones-en-terminos-de-competitividad/#:~:text=Un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20est%C3%A1,la%20estructura%>
- Quiroa, M. (07 de Diciembre de 2020). *Gestión administrativa*. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vmunjLmCoekJ:https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html+&cd=14&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Quiroga, F. (05 de Abril de 2020). *Gestión Administrativa: Concepto y Beneficios*. Recuperado de: <https://tueconomiafacil.com/gestion-administrativa-concepto-y-beneficios/>
- Ramírez, C. (12 de Abril de 2022). *La Gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uf9-dQ5L4k0J:https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html+&cd=13&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Rea, N. (2021). *La Gestión por procesos y su impacto en los rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de mayo Ltda.* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32785/1/642%20O.E..pdf>
- Revista Gestión. (2020). *Las cooperativas resistieron bien la pandemia*. Recuperado de: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/las-cooperativas-resistieron-bien-la-pandemia>
- Rodríguez, H. (2020). *Dos sistemas de gestão ao modelo integrado de planejamento e gestão no setor público: uma revisão do caso Colombiano*. Recuperado de: [https://www.scielo.br/j/read/a/n3Dmvtqvr98ZLRFkGLkZpGL/?lang=es#:~:text=%5B%5Dn%20sistema%20integrado%20de,grupos%20de%20inter%C3%A9s%20\(stakeholder\)](https://www.scielo.br/j/read/a/n3Dmvtqvr98ZLRFkGLkZpGL/?lang=es#:~:text=%5B%5Dn%20sistema%20integrado%20de,grupos%20de%20inter%C3%A9s%20(stakeholder))
- Román, F. (28 de Febrero de 2017). *Estados financieros básicos 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=scomDwAAQBAJ&dq=estados+basicos+financieros&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=scomDwAAQBAJ&dq=estados+basicos+financieros&source=gbs_navlinks_s)
- Sani, A. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para la junta provincial de la cruz roja de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior

- Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11689/1/82T00968.pdf>
- SEPS. (2015). *Resolución N° 130-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria Financiera*. Recuperado de:  
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol130.pdf/6d8c8ba6d-5c31-4e2a-b612-132af693907e>
- SEPS. (12 de Septiembre de 2014). *Junta de Regulación Monetaria Financiera*. Recuperado de:  
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol131.pdf/3e109e80-9748-4852-a7a3-42801aeab09d>
- Sistema Financiero Popular y Solidario. (2022). *Las cooperativas resistieron bien la pandemia. Revista Gestión*. Recuperado de: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/las-cooperativas-resistieron-bien-la-pandemia>
- Sosa, A. (2019). *La inducción analítica como método sociológico desde una perspectiva histórica. Cinta de Moebio*. Recuperado de:  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-554X2019000100011#:~:text=Se%20trata%20de%20la%20inducci%C3%B3n,de%20casos%20que%20las%20invaliden.](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2019000100011#:~:text=Se%20trata%20de%20la%20inducci%C3%B3n,de%20casos%20que%20las%20invaliden.)
- Tapia et al. . (2017). *Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramilli Leon (Caja), en los departamentos de: Crédito, Captaciones, Certificados de depósito a plazo fijo e inversiones portafolio*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5405/1/UPS-CT002768.pdf>
- Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Recuperado de:  
<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/28529/04%20TECNICAS-INVESTIGACION-WEB-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- UNIR. (31 de Marzo de 2021). *Control de gestión: qué es y cuál es su importancia*. Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/control-de-gestion/>
- Varón, L. (08 de Noviembre de 2017). *Objetivo de la información financiera*. Recuperado de:  
<https://www.gerencie.com/marco-conceptual-objetivo-de-la-informacion-financiera.html>
- Velázquez, A., & Peinado, J. (2018). *Propuesta de un programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación del Instituto Politécnico Nacional: un estudio de caso, el centro de investigación e innovación tecnológica*. Recuperado de:  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-)



**ANEXOS**

**ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA**



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

**Objetivo:** Conocer las falencias existentes dentro de la empresa para proponer el modelo de gestión administrativo – financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín.

1. **¿La cooperativa cuenta con una misión, visión y valores?**  
.....  
.....
2. **¿Existe un organigrama estructural del personal que indique el nivel jerárquico de cada colaborador?**  
.....  
.....
3. **¿La cooperativa cuenta con un manual de funciones y procesos?**  
.....  
.....
4. **¿Se realiza capacitaciones para los empleados de la empresa? ¿Qué tipo y cada que tiempo?**  
.....  
.....
5. **¿En la cooperativa se aplica indicadores financieros para medir la rentabilidad?**  
.....  
.....
6. **¿Se realizan informes periódicamente de los estados financieros de la cooperativa para evaluar sus rendimientos?**  
.....  
.....
7. **¿Considera importante la información financiera para la toma de decisiones?**  
.....  
.....

**8. ¿Existe un modelo de gestión administrativo – financiero en la cooperativa y en caso de no existir cree que sería necesario la creación de uno?**

.....  
.....

**9. ¿Que considera pertinente mejorar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?**

.....  
.....

**10. ¿Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín cuenta con un modelo de gestión financiera?**

.....  
.....

**11. ¿Cree usted que es necesario el diseño de un modelo de gestión financiera para mejorar la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

.....  
.....

**12. ¿Actualmente la toma de decisiones financieras en la Cooperativa se realiza empíricamente o sustentadas en herramientas financieras como un presupuesto, análisis financiero etc.?**

.....  
.....

**13. ¿La Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín, realiza frecuentemente análisis financiero a sus balances?**

.....  
.....

**14. ¿La Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín, maneja presupuestos financieros para el adecuado control de sus ingresos y egresos?**

.....  
.....

**15. ¿Con que frecuencia se realizan reajustes al presupuesto de la Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín durante el periodo contable?**

.....  
.....

**16. ¿La Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín en el manejo de la liquidez, es decir el manejo del dinero del día a día cuenta con los recursos suficientes y necesarios, o constantemente presenta déficit o excedente?**

.....  
.....

**17. ¿Si la Cooperativa presenta excedente en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para fortalecer el activo?**

.....  
.....

**18. ¿Si la compañía presenta déficit en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento?**

.....  
.....

**19. ¿Para cubrir las necesidades de financiamiento de la Cooperativa se desarrolla un estudio y análisis previo de ingresos y gastos que permitan conocer la capacidad de cumplir con sus obligaciones?**

.....  
.....

**20. ¿Cuál es la tasa de interés que paga la Cooperativa para cubrir sus necesidades de financiamiento (Bancos, Cooperativas, etc.)?**

.....  
.....

*¡Gracias por su colaboración!*

**ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
LICENCIATURA EN FINANZAS**

**ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COAC PILAHUÍN**

**Objetivo:** Conocer las falencias existentes dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín para proponer el modelo de gestión administrativo – financiero.

1. **¿La cooperativa cuenta con una misión, visión y valores?**

Si	
No	

2. **¿Dentro de la cooperativa existe un manual de funciones y procesos?**

Si	
No	

3. **¿Conoce las funciones que conlleva su puesto de trabajo?**

Si	
No	

4. **¿Cómo considera la comunicación entre la parte operativa y administrativa?**

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy mala	

5. ¿Con que frecuencia recibe capacitación sobre su área de trabajo?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

6. ¿Considera Ud. que un plan estratégico ayudará al desarrollo administrativo y financiero de la cooperativa?

Si	
No	

7. ¿Evalúa periódicamente la cooperativa el cumplimiento de la gestión administrativa financiera?

Si	
No	

8. ¿Según usted que cambios necesita implementar en la cooperativa para su mejor funcionamiento?

Inmobiliario	
Seguridad	
Horario	
Salario	

9. ¿Considera que la propuesta de un modelo de gestión administrativo -financiero mejorara los procesos y rendimientos de la cooperativa?

Si	
No	

10. ¿La Compañía en el manejo de la liquidez, es decir el manejo del dinero del día a día cuenta con los recursos suficientes y necesarios, o constantemente presenta déficit o excedente?

Equilibrio	
Excedente	
Déficit	



**11. ¿Con que frecuencia se realizan reajustes al presupuesto de la Compañía durante el periodo contable?**

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

**12. ¿Si la Compañía presenta excedente en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para fortalecer el activo?**

Realiza inversiones temporales	
Invierte en inventarios	
Proporciona crédito a clientes	

**13. ¿Si la compañía presenta déficit en el flujo de efectivo, que acciones se realizan para cubrir las necesidades de financiamiento?**

Solicita Crédito a proveedores	
Crédito Bancario	
Aporte capital de socios	

**14. ¿Para cubrir las necesidades de financiamiento de la Compañía se desarrolla un estudio y análisis previo de ingresos y gastos que permitan conocer la capacidad de cumplir con sus obligaciones?**

Si	
No	

*¡Gracias por su colaboración!*

**ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA**



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

**Objetivo de la encuesta:** Determinar el punto de vista de los socios sobre la gestión Administrativo- financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín.

**1. ¿Cómo considera la gestión gerencial en la cooperativa?**

Excelente	
Regular	
Deficiente	

**2. ¿Cómo usted calificaría el servicio y atención al cliente ofrecido por el personal Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?**

Si	
No	

**3. ¿Usted ha realizado algún reclamo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?**

Si	
No	

**4. ¿Al momento requerir algún servicio de la cooperativa usted recibe asesoramiento por parte del personal?**

Si	
No	

5. **¿Considera usted que el control del personal que existe dentro de la Cooperativa es el adecuado?**

Si	
No	

6. **¿Los servicios que brinda la cooperativa son de su agrado?**

Si	
No	

7. **¿Qué documentos legales se manejan para los servicios financieros?**

Letra de cambio	
Ninguno	

8. **¿Cuál es la referencia u opinión que tiene sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?**

Muy buena	
Buena	
Regular	

9. **¿Conoce los beneficios de pertenecer a una Cooperativa de Ahorros y Crédito Pilahuín?**

Si	
No	

10. **¿La Cooperativa cumple con las tasas de interés que ofrece en las inversiones?**

Si	
No	

*¡Gracias por su colaboración!*

**ANEXO D: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN, A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA GOOGLE FORMS**

**PILAHUÍN**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

## ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN

**Objetivo de la encuesta:** Determinar el punto de vista de los socios sobre la gestión Administrativo- financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín.

¿Cómo considera la gestión gerencial en la cooperativa?

Filas		Columnas
1. Excelente	X	<input type="radio"/> Columna 1
2. Regular	X	<input type="radio"/> Añadir una columna
3. Deficiente	X	
4. Añadir fila		

¿Cómo usted calificaría el servicio y atención al cliente ofrecido por el personal Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?

	Si	No
Fila 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Usted ha realizado algún reclamo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín?

	Si	No
Fila 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ANEXO E: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN, A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA GOOGLE FORMS**



## ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUÍN

**Objetivo:** Conocer las falencias existentes dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín para proponer el modelo de gestión administrativo – financiero.

1.- ¿La cooperativa cuenta con una misión, visión y valores?

Sí

No

Añadir opción o [añadir respuesta "Otro"](#)

Obligatorio

2.- ¿Dentro de la cooperativa existe un manual de funciones y procesos? \*

Sí

No

3.- ¿Conoce las funciones que conlleva su puesto de trabajo? \*

Sí

No



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: 04 / 07 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> ESTEFANY SOLANGE ARÉVALO FREIRE
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



1380-DBRA-UPT-2023