



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación  
Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO –  
FINANCIERO PARA LA COAC SUMAC LLACTA LTDA., DEL CANTÓN  
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**AUTORA:**

**JENNY LICETH LEMA YANZA**

**RIOBAMBA - ECUADOR  
2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el siguiente trabajo de titulación ha sido desarrollado y culminado satisfactoriamente por la señorita Jenny Liceth Lema Yanza con el tema: Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la COAC Sumac Llacta Ltda., del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, quien ha cumplido con la normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su publicación.



---

**Ing. Victor Oswaldo Cevallos Vique**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



---

**Lic. Luis Germán Sanandrés Álvarez**  
**MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, JENNY LICETH LEMA YANZA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de Junio de 2019



---

Jenny Liceth Lema Yanza

C.I.: 060476702-0

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación va dedicado principalmente a Dios por haberme dado la vida, salud, sabiduría y entendimiento, que en mi debilidad me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante y cumplir con mi objetivo deseado.

A mi hija Camila por ser mi mejor compañía, que ha estado a mi lado en todo momento, quien se ha convertido en la persona más importante en mi vida y ha sido el motor que me inspira para seguir adelante para cumplir con cada una de mis metas.

A mis padres Vicente Lema, Libia Yanza quienes han sido los que me han apoyado en todo momento de mi vida estudiantil, quienes con su ejemplo y valores han permitido que cumpla con cada uno de mis propósitos.

A mis hermanos Sandra y Víctor quienes han sido mi inspiración para salir adelante, quienes con sus consejos han sabido apoyarme en todo momento.

**Jenny Liceth Lema Yanza**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por poner a las personas adecuadas en mi vida, por ser mi luz en los momentos que mas he necesitado.

A mis padres por ser mi guía y a la vez mi apoyo moral y económico, por realizar sacrificios para que yo pueda continuar con mis estudios.

Al Lic. José Luis Guairacaja Gerente de la Coac Sumac Llacta Ltda., quien me brindó la confianza y oportunidad para desarrollar el presenta trabajo de investigación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Contabilidad de Auditoria que me han brindado los conocimientos necesarios para formarme como profesional, en especial a mis tutores de tesis, el Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique y al Lic. Luis Germán Sanandrés Álvarez quienes en base a su experiencia me han brindado los conocimientos necesarios a lo largo de este proceso.

**Jenny Liceth Lema Yanza**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<i>1.1.1. Formulación del problema.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2. Delimitación del problema.....</i>	<i>3</i>
<b>1.2. Justificación.....</b>	<b>4</b>
<i>1.2.1. Justificación Teórica.-.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2. Justificación Metodológica.-.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.3. Justificación Académica.-.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.4. Justificación Práctica.-.....</i>	<i>5</i>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<i>1.3.1. Objetivo General.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.2. Objetivos Específicos:.....</i>	<i>5</i>
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Antecedentes investigativos.....</b>	<b>6</b>
<i>2.1.1. Antecedentes históricos.....</i>	<i>6</i>
<b>2.2. Fundamentación teórica.....</b>	<b>7</b>
<i>2.2.1. Instituciones Financieras.....</i>	<i>7</i>
<i>2.2.2. Cooperativas.....</i>	<i>7</i>
<i>2.2.3. Sector Cooperativo.....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.4. ¿Qué son las finanzas?.....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.5. Las Utilidades.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.6. Gestión.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.7. Gestión financiera.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.8. Importancia de la gestión financiera.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.9. Modelo de gestión financiera.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.10. Planificación de actividades.....</i>	<i>12</i>

2.2.11.	<i>Planificación financiera</i> .....	12
2.2.12.	<i>Presupuestos</i> .....	13
2.2.13.	<i>Índices financieros</i> .....	13
2.2.14.	<i>Modelo de Gestión por Procesos</i> .....	18
2.2.15.	<i>Administración</i> .....	19
2.2.16.	<i>Gestión y Administración</i> .....	19
2.2.17.	<i>Gestión Administrativa</i> .....	20
2.2.18.	<i>Aspectos éticos de la Administración</i> .....	20
2.2.19.	<i>Estructura Organizativa</i> .....	21
2.2.20.	<i>Plan estratégico</i> .....	21
2.2.21.	<i>Para qué sirve un plan estratégico</i> .....	22
2.2.22.	<i>Características de un plan estratégico</i> .....	22
2.2.23.	<i>Etapas del proceso administrativo</i> .....	23
2.2.23.1.	<i>Planeación</i> .....	23
2.2.23.2.	<i>Organización</i> .....	24
2.2.23.3.	<i>Dirección</i> .....	24
2.2.23.4.	<i>Control</i> .....	25
2.2.24.	<i>Matriz FODA</i> .....	25
2.2.25.	<i>Indicadores de gestión</i> .....	26
2.2.26.	<i>Administración financiera</i> .....	27
2.2.27.	<i>Decisión de administración</i> .....	27
2.2.28.	<i>Decisión Financiera</i> .....	27
2.2.29.	<i>Estado de Resultados</i> .....	28
2.2.30.	<i>Estado de Situación Financiera o Balance General</i> .....	29
2.2.31.	<i>Método PERLAS</i> .....	29
2.2.32.	<i>Cuadro de Mando Integral</i> .....	30
2.2.33.	<i>Características del cuadro de mando integral</i> .....	31
2.2.34.	<i>Estructura del CMI</i> .....	32
2.2.35.	<i>El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión</i> .....	34
2.3.	<b>Idea a defender</b> .....	34
2.4.	<b>Variables</b> .....	34
2.4.1.	<i>Variable Independiente</i> .....	34
2.4.2.	<i>Variable Dependiente</i> .....	34

<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	35
<b>3.1. Modalidades de la investigación</b> .....	35
<b>3.2. Tipos de investigación</b> .....	35
<b>3.3. Población y muestra</b> .....	36
<b>3.3.1. Población</b> .....	36
<b>3.3.2. Muestra</b> .....	36
<b>3.4. Métodos técnicas e instrumentos</b> .....	36
<b>3.4.1. Métodos de investigación</b> .....	37
<b>3.4.2. Técnicas de investigación</b> .....	37
<b>3.4.3. Instrumentos de investigación</b> .....	37
<b>3.5. Resultados</b> .....	38
<b>3.6. Verificación de la idea a defender</b> .....	52
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO</b> .....	53
<b>4.1. Título</b> .....	53
<b>4.2. Contenido de la propuesta</b> .....	53
<b>4.2.1. Antecedentes Históricos de la Coac Sumac Llacta</b> .....	53
<b>4.2.2. Giro del Negocio</b> .....	54
<b>4.2.3. Productos Financieros</b> .....	54
<b>4.2.4. Generalidades</b> .....	57
<b>4.2.5. Filosofía Empresarial</b> .....	57
<b>4.2.5.1. Misión</b> .....	57
<b>4.2.5.2. Visión</b> .....	57
<b>4.2.6. Principios Corporativos</b> .....	58
<b>4.2.7. Valores Institucionales</b> .....	58
<b>4.2.9. Base Legal</b> .....	59
<b>4.2.10. Organigrama Institucional</b> .....	60
<b>4.2.11. Diagnostico administrativo – financiero</b> .....	60
<b>4.2.11.1. Alcance</b> .....	61
<b>4.2.12. Objetivos del Modelo</b> .....	61
<b>4.2.12.1. Objetivo General</b> .....	61
<b>4.2.12.2. Objetivos Específicos</b> .....	61
<b>4.2.13. Filosofía Corporativa propuesta</b> .....	61
<b>4.2.14. Valores corporativos</b> .....	62



<b>4.2.15. Matriz FODA.....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.16. Organigrama Estructural Propuesto.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.17. Clasificación de las cuentas.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.18. Análisis financiero.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.19. Análisis Horizontal.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.20. Análisis vertical.....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.21. Índices Financieros.....</b>	<b>103</b>
4.2.21.1. Protección.....	103
4.2.21.2. Estructura Financiera.....	104
4.2.21.3. Rendimiento.....	104
4.2.21.4. Liquidez.....	105
4.2.21.5. Calidad de Activos.....	106
<b>4.2.22. Modelo de gestión por procesos.....</b>	<b>106</b>
4.2.22.1. Cadena de Valor.....	106
4.2.22.2. Mapa de procesos.....	107
4.2.22.3. Manual de funciones.....	114
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>129</b>
<b>BIBLOGRAFIA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b> Funcionarios de la COAC Sumac Llacta Ltda.....	36
<b>Tabla 2-3:</b> Misión, Visión y Objetivos institucionales.....	41
<b>Tabla 3-3:</b> Organigrama Institucional.....	42
<b>Tabla 4-3:</b> Comunicación entre los departamentos.....	43
<b>Tabla 5-3:</b> Ambiente Laboral.....	44
<b>Tabla 6-3:</b> Capacitación al personal.....	45
<b>Tabla 7-3:</b> Cumplimiento de objetivos.....	46
<b>Tabla 8-3:</b> Modelo de Gestión Administrativo-Financiero.....	47
<b>Tabla 9-3:</b> Incremento de la rentabilidad.....	48
<b>Tabla 10-3:</b> Enfoque a largo plazo.....	49
<b>Tabla 11-3:</b> Cambios en su rentabilidad.....	50
<b>Tabla 12-3:</b> Estrategias de la competencia.....	51
<b>Tabla 1-4:</b> Matriz FODA Coac Sumac Llacta.....	63
<b>Tabla 2-4:</b> Matriz Perfil Estratégico Interno.....	67
<b>Tabla 3-4:</b> Matriz de Ponderación Interna Coac Sumac Llacta.....	68
<b>Tabla 4-4:</b> Matriz de Perfil Estratégico Externo Coac Sumac Llacta.....	70
<b>Tabla 5-4:</b> Matriz de Ponderación Externa Coac Sumac Llacta.....	71
<b>Tabla 6-4:</b> Matriz FODA Priorizada.....	72
<b>Tabla 7-4:</b> Estado de Situación Financiera 2017.....	77
<b>Tabla 8-4:</b> Estado de Situación Financiera 2018.....	80
<b>Tabla 9-4:</b> Estado de Resultados 2017.....	83
<b>Tabla 10-4:</b> Estado de Resultados 2018.....	834
<b>Tabla 11-4:</b> Estado de Situación Financiera 2017-2018.....	85
<b>Tabla 12-4:</b> Estado de Resultados 2017-2018.....	88
<b>Tabla 13-4:</b> Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera.....	89
<b>Tabla 14-4:</b> Variación activo.....	92
<b>Tabla 15-4:</b> Variación Pasivo.....	93
<b>Tabla 16-4:</b> Variación patrimonio.....	94
<b>Tabla 17-4:</b> Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	96
<b>Tabla 18-4:</b> Análisis Vertical Estado de Situación Financiera.....	98
<b>Tabla 19-4:</b> Análisis Vertical Estado de Resultados.....	102
<b>Tabla 20-4:</b> Cobertura de cartera.....	103

<b>Tabla 21-4:</b> Solvencia .....	103
<b>Tabla 22-4:</b> Proporción capital institucional .....	104
<b>Tabla 23-4:</b> Activos productivos .....	104
<b>Tabla 24-4:</b> Grado de absorción .....	104
<b>Tabla 25-4:</b> ROA .....	105
<b>Tabla 26-4:</b> Liquidez general .....	105
<b>Tabla 27-4:</b> Liquidez de primera línea .....	105
<b>Tabla 28-4:</b> Morosidad simple .....	106
<b>Tabla 29-4:</b> Morosidad ampliada .....	106
<b>Tabla 30-4:</b> Asamblea general .....	114
<b>Tabla 31-4:</b> Consejo de Administración .....	116
<b>Tabla 32-4:</b> Consejo de vigilancia .....	118
<b>Tabla 33-4:</b> Gerente general .....	120
<b>Tabla 34-4:</b> Contador .....	122
<b>Tabla 35-4:</b> Crédito .....	124
<b>Tabla 36-4:</b> Caja .....	126

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b> Misión, Visión y Objetivos institucionales .....	41
<b>Gráfico 2-3:</b> Organigrama Institucional .....	42
<b>Gráfico 3-3:</b> Comunicación entre los departamentos .....	43
<b>Gráfico 4-3:</b> Ambiente Laboral .....	44
<b>Gráfico 5-3:</b> Capacitación al personal .....	45
<b>Gráfico 6-3:</b> Cumplimiento de objetivos .....	46
<b>Gráfico 7-3:</b> Modelo de Gestión Administrativo-Financiero .....	47
<b>Gráfico 8-3:</b> Incremento de la rentabilidad .....	48
<b>Gráfico 9-3:</b> Enfoque a largo plazo .....	49
<b>Gráfico 10-3:</b> Cambios en su rentabilidad .....	50
<b>Gráfico 11-3:</b> Estrategias de la competencia .....	51
<b>Gráfico 1-4:</b> Logo Sumac Llacta Ltda .....	53
<b>Gráfico 2-4:</b> Ahorros .....	55
<b>Gráfico 3-4:</b> Inversiones .....	55
<b>Gráfico 4-4:</b> Créditos .....	56
<b>Gráfico 5-4:</b> Beneficios .....	56
<b>Gráfico 6-4:</b> Localización .....	59
<b>Gráfico 7-4:</b> Organigrama Institucional .....	60
<b>Gráfico 8-4:</b> Valores Corporativos .....	62
<b>Gráfico 9-4:</b> Organigrama Propuesto .....	73
<b>Gráfico 10-4:</b> Variación del activo .....	93
<b>Gráfico 11-4:</b> Variación del pasivo .....	94
<b>Gráfico 12-4:</b> Variación del patrimonio .....	95
<b>Gráfico 13-4:</b> Variación activo, pasivo y patrimonio .....	100
<b>Gráfico 14-4:</b> Cuadro comparativo activo, pasivo y patrimonio .....	101
<b>Gráfico 15-4:</b> Cadena de valor .....	106
<b>Gráfico 16-4:</b> Mapa de procesos .....	108
<b>Gráfico 17-4:</b> Elaboración POA .....	109
<b>Gráfico 18-4:</b> Ahorro socios .....	110
<b>Gráfico 19-4:</b> Inversión socios .....	111
<b>Gráfico 20-4:</b> Créditos socios .....	112
<b>Gráfico 21-4:</b> Proceso contable .....	113

## ÍNDICE DE ANEXOS

**ANEXO A:** COAC Sumac Lacta Ltda.

## RESUMEN

El presente Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la COAC Sumac Llacta Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, tiene por propósito contribuir al incremento de la rentabilidad y fortalecimiento de la eficiencia administrativa de la institución. La presente investigación se desarrolló en base a un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que permitió corroborar la información financiera con que cuenta la empresa, se aplicó una encuesta al gerente general y la entrevista al personal con lo cual se pudo extraer información suficiente y competente que permitió conocer de forma real la situación en la que se encuentra la institución. Entre las principales deficiencias se encontró lo siguiente: la cooperativa no se ha podido expandir a nivel nacional a pesar de tener varios años en el mercado debido a que no existe compromiso por parte de quienes conforman la COAC, no existe buena comunicación entre los departamentos, el personal no es capacitado constantemente, y los objetivos trazados no son cumplidos en el tiempo establecido. Esta información permitió el desarrollo del modelo de Gestión Administrativo – Financiero; que será un instrumento que brinde las directrices para el impulso y crecimiento institucional, ya que se integra cada uno de los departamentos haciendo uso de las fortalezas para contrarrestar los aspectos financieros en los que se presentan debilidades de acuerdo al segmento de las instituciones financieras al que pertenece. Por tal razón se recomienda a la COAC Sumac Llacta Ltda., poner en ejecución el modelo administrativo – financiero que se realizó con miras al crecimiento y optimización de los recursos con los que cuenta la empresa, así mismo llevar un permanente monitoreo de las operaciones que permitan detectar posibles desviaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <EFICIENCIA> <RENTABILIDAD> < CRECIMIENTO INSTITUCIONAL> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The current Administrative-Financial Management model design for the ACU Sumac Llacta Ltd, located in Riobamba canton, Chimborazo province, it is aimed at contributing to the profitability increase and the administrative efficiency reinforcement within the institution. The present investigation was developed on the basis of a qualitative and quantitative approach, since it allowed to corroborate the financial information available to the company, a survey to the general manager and an interview to the personnel was conducted, which it made possible to extract sufficient and competent information that allowed to understand in a real way the situation where the institution is in. Among the main deficiencies the following ones were pointed out: The Credit Union has not been able to expand nationally despite being several years in the market because there is no commitment from those who make up the ACU, there is no good communication between the departments, the staff is not constantly trained, and the stated objectives are not met in the established time. This information allowed the development and improvement of the Administrative-Financial Management model; which will be an instrument that provides the guidelines for institutional growth and momentum, since each of the departments is integrated using the strengths to counteract the financial aspects in which there are weaknesses according to the segment of the financial institutions they belong. For this reason, ACU SUMAC Llacta Ltd, is recommended to implement the administrative-financial model that was carried out with a view to the growth and optimization of the company available resources, as well as to keep a permanent monitoring of the operations that allow to detect possible deviations that jeopardize the fulfillment of the institutional objectives pursued.

**Keywords:** <ADMINISTRATIVE AND ECONOMICAL SCIENCES>, <MANAGEMENT MODEL>, <EFFICIENCY>, <PROFITABILITY>, <INSTITUTIONAL GROWTH>, <RIOBAMBA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

La cooperativa de ahorro y crédito Suma Lacta Ltda., es una entidad financiera donde sus principales actividades son el ahorro, el crédito y las inversiones, esta es fundada un 08 de febrero de 1983, sin embargo después de una recesión económica inicia sus actividades el 30 de marzo del 2003, bajo los principios cristianos y su propia identidad cultural.

El siguiente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión Administrativo – Financiero enfocado a direccionar de una mejor manera a la institución, con la finalidad de tener resultados positivos y por ende un incremento en las utilidades para lo cual se detalla a continuación el contenido de cada capítulo:

En el capítulo I se realiza un breve diagnóstico de la situación actual de la Coac Sumac Lacta Ltda., en el cual identificamos la problemática de la institución, además se realiza la justificación y finalmente se plantea los objetivos del trabajo de investigación.

En el capítulo II se realiza el marco teórico conceptual referentes al diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero, a través de diferentes autores que servirán de guía para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A través del capítulo III se detalla la metodología que se utilizó para el desarrollo del siguiente trabajo de titulación en el cual constan los métodos, técnicas e instrumentos investigativos, además de la población y muestra, finalmente se realizó un análisis de resultados.

Por último, en el capítulo IV se realizó el desarrollo de la propuesta para lo cual en una parte se desarrolló la parte administrativa en donde he planteado una misión, visión, un organigrama, la cadena de valor y un mapa de procesos en el cual he desarrollado un flujograma por cada proceso, en cuanto a la parte financiera he realizado un análisis horizontal y vertical de acuerdo a los estados financieros del año 2017 y 2018 y he culminado con los índice financiero bajo el método perlas con su respectivo análisis.



## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Las cooperativas a lo largo del tiempo han desarrollado un papel importante en la sociedad, no solo en cuanto a ahorro y crédito, sino, también en liderazgo y capacitación en la correcta utilización de los ahorros, muy útil para la clase media y baja. Las cooperativas nacen con la incapacidad del mercado y el sector público para satisfacer las necesidades colectivas, las cuales se acogieron a la economía popular y solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sumac Llacta" Ltda., Se constituye el 08 de Febrero de 1983 con Acuerdo Ministerial N° 00219 del Ministerio de Bienestar Social, con registro N°3559 Dirección Nacional Cooperativas. Iniciando sus operaciones el 30 marzo del año 2003. Mediante la Resolución: SEPS-ROEPS-2013-000670, el 04 mayo del año 2013 Reforma su estatuto social y forma parte de control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Nace como institución financiera con principios cristianos y su propia identidad cultural de la gran nación Puruhá.

Mediante la realización de un breve diagnóstico a la institución se comprobó que existe una serie de problemáticas que caracterizan el desarrollo de sus actividades diarias, a saber:

En la parte financiera no se tiene definido un modelo de gestión financiera por lo que en el tiempo de vida institucional no se ha podido expandir financieramente a nivel nacional.

No cuenta con un enfoque financiero claro que sirva como base para la toma de decisiones, esto ha ocasionado que no se tomen las decisiones acertadas en el momento oportuno.

La Cooperativa refleja un bajo nivel de liquidez, lo que ocasiona que se utilice fuentes de financiamiento externo para la ejecución de la mayoría de los proyectos.

No se realiza una evaluación minuciosa previa a la colocación de un crédito que permita determinar la calidad del deudor.

En la parte administrativa la Cooperativa no tiene definido un modelo de gestión administrativo por lo que las operaciones se realizan por inercia en base a la experiencia del personal y no a las necesidades reales de la empresa.

No se ha realizado un análisis situacional en los últimos años dentro de la institución, de tal manera no se ha podido identificar las fortalezas y oportunidades que permitan contrarrestar sus debilidades y amenazas.

No existe una adecuada comunicación interna entre los departamentos de la institución ya que no se ha definido un objetivo común que sea el motor para que los miembros puedan trabajar en equipo.

Finalmente, la Cooperativa no es capaz de dar una solución a los diferentes tipos de problemas que se presentan de forma ágil e inmediata, por lo que estos se resuelven sin seguir un debido procedimiento.

Por lo expuesto se puede decir que los problemas citados precedentemente tienen su origen por la falta de un modelo de gestión administrativo – financiero dentro de la institución.

Es necesario realizar e implementar un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda., que sea la base para un correcto funcionamiento y realización de las operaciones que se realiza comúnmente en la institución de forma ágil a fin de contribuir con el direccionamiento de la institución hacia la eficiencia y eficacia, cumpliendo con los objetivos planteados para lograr un crecimiento en el desarrollo institucional.

### ***1.1.1. Formulación del problema***

¿De qué manera un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero, contribuye al incremento de la rentabilidad y fortalecimiento de la eficiencia administrativa de la COAC Sumac Llacta Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo?

### ***1.1.2. Delimitación del problema***

**Campo:** Diseño de un modelo de Gestión Administrativo – Financiero

**Área:** Financiera

**Delimitación Espacial:**

**Entidad:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

**Provincia:** Chimborazo.

**Cantón:** Riobamba.

**Dirección:** Olmedo 32-45 entre Francia y Lavalle

## **1.2. Justificación**

### ***1.2.1. Justificación Teórica.-***

Teóricamente, la presente investigación se justifica su emprendimiento, ya que se pretende aprovechar la mayor cantidad del referencial teórico existente sobre Modelos de Gestión y muy particularmente sobre Modelos de Gestión Administrativos -Financieros de reconocidos autores y tratadistas, contenidos en libros, revistas, artículos científicos y linkografía especializada y actualizada, tendiente a realizar una adecuada sustentación y fundamentación del presente Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo -Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda., de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.

### ***1.2.2. Justificación Metodológica.-***

Desde la parte metodológica, el presente Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo -Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda., de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, se justifica su emprendimiento, ya que se procurará utilizar la mayor cantidad de métodos, técnicas y herramientas de investigación, tendientes a recabar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que sus resultados sean los más reales y apegados a la realidad.

### ***1.2.3. Justificación Académica.-***

Académicamente, el presente trabajo investigativo se justifica su realización ya que se pretende poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica en el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo -Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda., de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba; paralelamente será la oportunidad

de adquirir nuevos conocimientos como consecuencia del Diseño de Modelo de Gestión Administrativo -Financiero; y, sin dejar de ser menos importante, estaré cumpliendo con un prerequisite para mi incorporación como nueva profesional de la república.

#### ***1.2.4. Justificación Práctica.-***

En la parte práctica, la presente investigación se justifica su realización, ya que se pretende realizar un Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda., de la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, que incluya: la elaboración de estrategias con el fin de disminuir costos y gastos innecesarios mejorando así el desarrollo financiero de la institución.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo General***

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero, a través de un análisis horizontal y vertical, que contribuya al incremento de la rentabilidad y fortalecimiento de la eficiencia administrativa de la COAC Sumac Llacta Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos:***

- Desarrollar el marco teórico haciendo uso de referencias bibliográficas y linkográficas que sirvan de fundamento conceptual para el desarrollo de la presente investigación.
- Establecer el marco metodológico mediante técnicas, métodos e instrumentos de investigación existentes que sirvan de guía para la identificación y resolución de problemas en el desarrollo de la investigación.
- Diseñar un modelo de gestión administrativo - financiero mediante la realización de un análisis interno y externo que sirva como guía y contribución al fortalecimiento interno de la Cooperativa Sumac Llacta Ltda.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

### 2.1. Antecedentes investigativos

#### 2.1.1. *Antecedentes históricos*

Según Carrasco (2015), en su trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA EMPRESA INCALSID CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”. El diseño de un modelo de gestión es de gran importancia en una empresa ya que nos permitirá tener un mejor control en la organización, esto nos ha permitido detectar que la inexistencia de problemas administrativos nace con el desconocimiento de la aplicación correcta de un organigrama estructural, de modo que no se ha establecido jerárquicamente ni se lo ha dividido acorde con las áreas y procesos que contemplan.

Por otro lado Ati (2016), menciona en su trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS DE LA PARROQUIA SICALPA, CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.” El diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero contribuye a la resolución de problemas organizacionales con el fin de mejorar los procesos internos de la organización, una de las herramientas es la matriz FODA que se realiza en la ejecución del plan estratégico interno, en el que se pudo evidenciar que el 20% corresponde a grandes debilidades, siendo su principal motivo la falta de una planificación estratégica bien definida y la carencia de un manual de funciones. Así mismo del resultado del perfil estratégico externo el 30% corresponde a grandes amenazas siendo la más importante el crecimiento de la competencia directa.

Finalmente, Aldas (2018), en su trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA EMPRESA SKANDINAR S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.” Los modelos de gestión son herramientas que las empresas aplican con la finalidad de aplicar estrategias enfocadas a desarrollar cambios empresariales, esto nos ayudará a identificar los nudos críticos en los procesos a través de la lista de chequeo, en la que reflejaba las actividades que no se estaban cumpliendo y que son la causa principal de la insatisfacción de los clientes tanto internos como externos de la empresa.

Después de haber realizado una breve investigación en el repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, puedo decir que los modelos de Gestión Administrativo – Financiero son herramientas de gran utilidad en una empresa, que nos permitirá tener un mejor control de los procesos en la organización, así mismo es necesario tener una planificación estratégica bien definida, ya que esto nos ayudará a tener un direccionamiento más claro de la organización, por último los modelos de gestión nos ayuda a identificar los nudos críticos que nos permitirá implementar las estrategias adecuadas en el momento oportuno dando solución a los diferentes problemas que la organización presente.

## **2.2. Fundamentación teórica**

### **2.2.1. Instituciones Financieras**

Por su parte, Gitman & Zutter, (2016), definen que:

Las instituciones financieras actúan como intermediarias al canalizar los ahorros de los individuos, las empresas y los gobiernos hacia su utilización como préstamos o inversiones. Algunas instituciones financieras se convierten en ahorros de los clientes y prestan este dinero en otros clientes o empresas, mientras que otras invierten en los clientes de los activos en productos productivos, como bienes raíces o acciones y bonos; algunas más hacen ambas cosas. (p.29)

Según la definición de los autores las instituciones financieras son entidades que prestan sus servicios financieros para satisfacer las necesidades de inversión de sus clientes.

### **2.2.2. Cooperativas**

Según la Segunda Asamblea General de la ACI, (1995), menciona que “Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas” (p. 14)

Se puede mencionar que una cooperativa está formada por un conjunto de personas que pretenden dar solución a sus necesidades económicas, por medio de la intermediación financiera.

### **2.2.3. Sector Cooperativo**

Según el artículo 21 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, (2011), define de la siguiente forma:

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.(p. 6)

Es un conjunto de personas que está conformado por socios, que tienen como objetivo principal generar utilidades en la institución, logrando así competitividad en el mercado financiero. Estas sociedades son importantes ya que contribuyen al desarrollo del país, mejorando la calidad de vida de sus socios y al mismo tiempo siendo un generador de empleo bajo los principios de solidaridad y compromiso.

### **2.2.4. ¿Qué son las finanzas?**

Para Gitman & Zutter, (2016), el término finanzas:

Puede definirse como el arte y la ciencia de administrar el dinero, en el nivel personal, las finanzas tienen que ver con las decisiones que toman los individuos sobre cómo gastar sus ingresos, que proporción de los mismos ahorrar y cómo invertir sus ahorros. En un contexto de negocios, las finanzas involucran el mismo tipo de decisiones: qué hacen las empresas para recaudar dinero de los inversionistas, cómo lo invierten en su intento de generar utilidades, y de qué manera deciden si lo mejor es reinvertir dichas utilidades en el negocio o redistribuirlas entre los inversionistas. (p. 4)

Las finanzas están directamente relacionadas a la forma de administrar el dinero, en cuanto a las empresas u organizaciones es la forma en como lo invierten, y como generar utilidades, para ello deben establecer estrategias para la captación de sus clientes y de esta manera tener la rentabilidad esperada.

### **2.2.5. *Las Utilidades***

AL hablar de utilidades, Warren, Reeve, & Duchac, (2015), explican que:

El objetivo de casi todos los negocios es obtener utilidades. Utilidad es la diferencia entre los importes que reciben los clientes por los bienes o servicios y los importes pagados por los factores productivos que se utilizaron para ofrecer los bienes o servicios. Este libro se centra en los negocios o empresas comerciales que funcionan para generar utilidades. No obstante, muchos de los mismos conceptos y normas también aplican a las organizaciones sin fines de lucro, como hospitales, iglesias, y agencias gubernamentales. (p. 2)

Es el beneficio que nos proporciona la empresa al realizar una inversión esto mucha de las veces podemos constatar en porcentajes financieros que nos ayudara a ver qué utilidad hemos obtenido ante tal situación.

### **2.2.6. *Gestión***

#### **2.2.6.1. *Definición***

Pacheco, Castañeda & Caicedo, (2002), definen a la gestión como:

Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica. (p. 9)

Por su parte, Hernández & Pulido, (2011), exponen lo siguiente:

El proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y proceso estratégicos y tácticos de una unidad productiva – empresa, negocio o corporación mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. (p. 2)



La gestión es el proceso intelectual que permite a un individuo ejecutar los procesos estratégicos y tácticos que llevarán a la empresa a cumplir con los objetivos establecidos.

#### 2.2.6.2. *Modelo de Gestión*

Para Amaru, (2009) “Un modelo de gestión es un conjunto de doctrinas y técnicas del proceso administrativo que busca simplificar y armonizar las actividades de las empresas y las organizaciones”. (p. 7)

Un modelo de gestión es una base para el desarrollo de la organización que ayudan a la institución a simplificar el proceso administrativo alcanzando así los propósitos empresariales.

#### 2.2.6.3. *La gestión: ¿arte o ciencia?*

Los autores Pacheco, Castañeda & Caicedo, (2002) explican que:

La gestión comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia, es decir, a los conocimientos más o, menos exactos, y al arte, es decir, al juicio y a la creatividad.

La economía y la administración también establecieron sus divisiones entre el arte, el hacer, y la ciencia, el pensar: el economista debe orientarse a suministrar las bases de la comprensión de los fenómenos, garantizando su inteligibilidad y si visibilidad, es decir, debe ver.

El papel teórico de la gestión es forjar las herramientas de una acción operacional. Debe suministrar la eficacia, la operatividad, la motricidad. El administrador debe moverse. El economista no se interesa por lo que pasa dentro de la empresa, sino de manera más general por el mercado. El administrador, en cambio, debe responder por un “saber hacer” práctico. (p. 4)

La gestión se puede definir como una ciencia ya que necesita de los conocimientos que se tiene para resolver un problema, pero al mismo tiempo también se necesita del arte ya que se requiere de la

imaginación y creatividad para encontrar soluciones a las distintas dificultades que se pueden dar dentro de la empresa.

### **2.2.7. *Gestión financiera***

El autor Córdoba, (2016) define a:

La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control. (p.4)

Mediante la gestión financiera se puede tomar decisiones acertadas en cuanto a los recursos financieros que posee la institución, en cuanto el momento de adquirir un bien, invertir las ganancias y administrar los recursos mediante un control adecuado.

### **2.2.8. *Importancia de la gestión financiera***

Para Córdoba, (2012), al hablar de la gestión financiera argumenta lo siguiente:

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez - Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa. (p.6)

Es importante que existe una adecuada gestión financiera en una institución ya que nos permite resolver problemas de liquidez y rentabilidad cuando la institución lo requiera utilizando de la mejor manera los recursos que ésta posee, asegurando el retorno de los recursos financieros de la manera más rápida posible.

### **2.2.9. *Modelo de gestión financiera***

Según, Terrazas, (2009):

La Fase a-priori de planificación, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. No podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos de la institución. Esta fase la dividimos en dos: la planificación de actividades y la planificación financiera. (p. 9-11)

Es la primera fase al momento de planificar ya que se plantean políticas y estrategias generales para la organización, para lo cual se debe considerar los objetivos estratégicos a los que está enfocada la organización.

#### ***2.2.10. Planificación de actividades***

El autor Terrazas, (2009), explica que lo fundamental de la planificación de actividades es:

Orientar a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos los planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasuntan en la expresión de operaciones económico-financiero y en un presupuesto global y consolidado para la institución. La gestión financiera debe manejar instrumentos apropiados para cumplir con esta tarea. (p. 9-11)

Según el autor menciona que durante la etapa de planificación de actividades debemos de elaborar un plan estratégico el cual debe estar orientado a los fines y propósitos de la organización, logrando así una propuesta operativa de acuerdo a las operaciones económico financiero.

#### ***2.2.11. Planificación financiera***

Según Terrazas. (2009):

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y a la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los

tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

Esta fase debe ser hecha en base a la preparación presupuestaria previa; como se constituye en un proceso sobre la marcha, debe ser preparado en función al desarrollo de estados y balances que permitirán registrar la información económico-financiera de la organización. (p. 9-11)

Según el autor dice que la planificación financiera se basa en el presupuesto de gastos en función al POA y en el presupuesto de ingresos de acuerdo a las proyecciones para la gestión, esto debe ser hecho de acuerdo a una planificación previa en función a los estados y balances que permitirá registrar la información financiera de la organización.

#### **2.2.12. Presupuestos**

Cuando se habla de presupuestos, Córdoba, (2012) define que:

La mayoría de las empresas tienen un proceso de dotación presupuestaria, ya sea formal o informal. Un proceso informal examinará cada propuesta de inversión según sus méritos individuales sin que haya una dotación presupuestaria determinada. Un proceso presupuestario, más formal, tendrá lugar cuando se apruebe una dotación de capital para un ejercicio anual. (p.121)

Según el autor dice que el presupuesto es una base de dinero en el que la empresa fija para un futuro lo cual puede ser cierto o incierto ya que es simplemente superficial, y a medida que transcurra el tiempo se ajustara a sus necesidades.

#### **2.2.13. Índices financieros**

Para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2017):

El cálculo de los indicadores financieros es relevante, ya que de esta manera se puede evidenciar el estado real de una entidad financiera por medio de un diagnóstico de sus principales ratios. Adicionalmente, el indicador se complementa con la interpretación y el

diagnostico, de tal forma que nos permite tomar medidas, con el objetivo de optimizar los resultados financieros. (p. 5-20)

Para una mayor comprensión de los Índices Financieros la Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria, (2017), estable el concepto de los siguientes índices:

#### 2.2.13.1. *Proporción de activos improductivos netos*

Mide la participación de los activos improductivos netos que mantiene la institución en relación a sus activos totales.

#### **Fórmula de cálculo**

$$\frac{\text{Activos Improductivos Netos}}{\text{Activos Totales}}$$

**Activos Improductivos Netos.-** Aquellos activos cuya renta financiera es nula o igual a cero, es decir no generan un ingreso.

Entre estos están todas las inmovilizaciones del activo: cartera de crédito en mora y en cobro judicial, activos fijos, otros activos y todas aquellas cuentas por cobrar incobrables o de dudosa cobrabilidad que pueden implicar pérdidas.

**Activos:** Constituye todo lo que la institución posee en bienes tangibles e intangibles.

#### **Interpretación**

Mientras menor sea el indicador, significa que la entidad está siendo más eficiente destinando en la colocación de sus recursos en activos productivos.

#### 2.2.13.2. *Proporción de activos productivos netos*

Mide la calidad de las colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos.

#### **Fórmula de cálculo**

Activos Productivos

---

Total de Activos

**Activos productivos:** Son todos los activos que generan una renta o valor adicional al registrado en libros.

**Activos:** Constituye todo lo que la institución posee en bienes tangibles e intangibles.

### **Interpretación**

Mientras más alta es la relación significa que la entidad está siendo eficiente en la colocación de créditos en el mercado.

#### *2.2.13.3. Morosidad de la cartera total*

Mide el porcentaje de la cartera improductiva frente al total cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora). Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de crédito.

Cartera Improductiva

---

Cartera Bruta

**Cartera improductiva bruta:** Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés.

**Cartera bruta:** Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables.

### **Interpretación**

Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera. La relación mientras más baja es mejor.

#### 2.2.13.4. Cobertura de la cartera problemática

Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de la cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor. Los ratios de cobertura se calculan para el total de la cartera improductiva bruta y por línea de crédito.

$$\frac{\text{Provisiones de Cartera de Crédito}}{\text{Cartera Improductiva Bruta}}$$

**Provisiones de cartera de créditos:** Constituye una reserva para proteger la cartera de crédito que registra problemas de irrecuperabilidad.

**Cartera improductiva bruta:** Cartera que no genera ingresos para la entidad, es decir, cartera a la cual sea suspendido la causación de intereses. Se obtiene de la suma entre la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida.

#### Interpretación

Establece la suficiencia de contingencia de la cartera que cae en mora a través de la construcción de una provisión en función del tamaño de la cartera improductiva.

#### 2.2.13.5. Eficiencia administrativa de personal

Mide la proporción de gastos de personal implícito utilizados en la administración y manejo de los activos.

$$\frac{\text{Gastos de Personal Estimados}}{\text{Activo Promedio}}$$

**Gastos de Personal:** Recursos destinados para la administración del personal.

**Activo Total Promedio:** Corresponde al valor promedio de los bienes y derechos que posee una entidad financiera.

## Interpretación

Mientras mayor sea el indicador, la entidad estaría destinando mayores recursos en personal para administrar sus activos.

### 2.2.13.6. ROE

Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera.

$$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos})}{((\text{Patrimonio Total Promedio} * 12)/\text{mes})}$$

**Ingresos menos gastos:** Corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente a diciembre esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.

## Interpretación

Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no tendría los suficientes recursos para cubrir la remuneración a sus accionistas.

### 2.2.13.7. ROA

Mide el nivel de retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.

$$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos})}{((\text{Activo Total Promedio} * 12)/\text{mes})}$$

**Ingresos menos gastos:** Corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente de diciembre esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.



## **Interpretación**

Mientras menos sea el indicador, la entidad muestra que no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.

### **2.2.13.8. Utilización del pasivo con costo en relación a la productividad generada (Eficiencia financiera)**

Mide la eficiente utilización de pasivos con costo como fuente de productividad.

$$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$$

**Activos Productivos:** Son todos los activos que generan una renta o valor adicional al registrado en libros.

**Pasivos con Costo:** Son aquellas obligaciones que tienen un costo financiero implícito de captación.

## **Interpretación:**

Mientras más alta la relación, genera una mejor eficiencia en la colocación de recursos captados.

### **2.2.14. Modelo de Gestión por Procesos**

Para el Manual de Calidad de la Atención Sanitaria, (2002), la Gestión por procesos es:

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la Institución Sanitaria, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser tanto un “cliente interno” (otro servicio) como un “cliente externo” paciente/acompañante.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los

procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. (p. 5-6)

### **2.2.15. Administración**

Según el concepto de Hernández & Pulido, (2011) definen que:

La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos (OSP) por medio de la aplicación del proceso productivo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Asimismo, evalúa los resultados y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de la producción comercialización, distribución y finanzas, así como el aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. También evalúa la rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicie su mejora continua.

**Eficiencia.-** Es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas.

**Eficacia.-** Es el cumplimiento de las metas u objetivos.

**Efectividad.-** Es el cumplimiento tanto de la eficiencia como de la eficacia. (p. 3)

La administración es aquella que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades que realiza la organización, a través de este proceso productivo podemos evaluar los resultados de la organización, así mismo es una herramienta que nos ayuda a aprovechar de una mejor manera los recursos que posee la empresa tales como son las capacidades humanas y el recurso financiero generando así productos y servicios de calidad.

### **2.2.16. Gestión y Administración**

Los autores Hernández & Pulido, (2011), mencionan que:

La gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia. (p. 3)

La gestión es aquella que nos ayuda a conocer la situación de la empresa y nos ayuda a establecer estrategias, y la administración a través del proceso productivo nos ayuda a optimizar los recursos a través de la eficiencia y eficacia.

### ***2.2.17. Gestión Administrativa***

La gestión administrativa según Hernández & Pulido, (2011), explica que:

El trabajo del gerente gestor requiere la capacidad para solucionar problemas en forma diferente, es decir, de manera innovadora y creativa, con el establecimiento de nuevas formas. La gestión requiere mucha imaginación, obviamente, nutrida por un fundamento técnico, práctico y teórico, porque los problemas en la práctica siempre son diferentes.

La gerencia y la gestión deben estar en manos de personas que solucionen problemas diferentes, para lo cual deben contar con competencias laborales muy creativas. Por su parte, la administración, la ingeniería y la contaduría requieren mucha técnica, creatividad e imaginación. (p. 8)

El encargado de la gestión administrativa es el gerente, quien nos ayudara a solucionar diferentes problemas de una forma innovadora y creativa, para ello no solo debe nutrirse de fundamentos teóricos sino, también de imaginación, para lo cual debe ser una persona competente y capacitada.

### ***2.2.18. Aspectos éticos de la Administración***

Para Marco, Loguzzo & Fedi, (2016), explica que en el aspecto ético de la administración:

Las tareas de dirección se ven atravesadas por fuertes imperativos éticos, ya que las decisiones que adopte un dirigente poseen implicancias sobre las personas a su cargo y la organización que representa en su totalidad. A su vez, toda organización y también sus

directivos deben tener presentes, al momento de tomar sus decisiones, sus efectos sobre el medio social, económico, ambiental e institucional. (p.50)

### **2.2.19. Estructura Organizativa**

Para Chiavenato, (1999), la estructura de una organización depende de las siguientes características:

1. Complejidad. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
2. Anonimato. Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
4. Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal.
5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica
6. Tamaño. Dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización. (p. 1)

El autor nos explica que la estructura de una organización debe adaptarse de acuerdo a las necesidades y modelo de cada empresa en los cuales influyen aspectos como la actividad que realiza, tamaño de la empresa, procedimientos internos, etc.

### **2.2.20. Plan estratégico**

Según Lerma & Bárcena, (2012):

El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico. (p. 30)

Un plan estratégico es una guía para la organización, es decir le direcciona a la empresa hacia donde debe ir, este plan ayuda a que las actividades planteadas se desarrollen de forma integral y coordinada.

### **2.2.21. Para qué sirve un plan estratégico**

Para un conocimiento más amplio los autores Lerma & Bárcena, (2012), exponen lo siguiente:

Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente.

Sirve para:

- Mayor eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos.
  - Mejor aprovechamiento (racional) de los recursos.
  - Disminuye incertidumbre y con ello riesgos.
  - Nos ayuda a no perder el camino (es congruente con la razón de ser de la organización.)
- (p. 31)

El plan estratégico nos sirva para cumplir con los objetivos deseados a través de la eficiencia y eficacia, además que es una base para tener una visión más acertada de lo que vamos hacer, con esto podemos aprovechar de una mejor manera los recursos de la organización.

### **2.2.22. Características de un plan estratégico**

Según Lerma y Bárcena, (2012), las características que debe tener un plan estratégico son:

**Es cuantitativo.-** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.

**Es temporal y actualizable.-** Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.

**Es flexible.-** Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que pueden llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.

**Está orientado al futuro.-** Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.

**Es normativo.-** Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.

**Es integrador.-** Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.

**Es creíble.-** Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.

**Es sencillo.-** Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.

**Es evaluativo.-** Da pie a la retroalimentación. (p. 32-33)

Un plan estratégico es flexible porque nos permite realizar los cambios necesarios cuando la organización crea conveniente, además que nos ayuda a tener una visión hacia el futuro por lo que debe ser sencillo y realista.

### ***2.2.23. Etapas del proceso administrativo***

#### ***2.2.23.1. Planeación***

Los autores Marco, Loguzzo & Fedi, (2016), explican que la planeación es:

Es la función que comienza el ciclo, ya que establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan los demás. La planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. El proceso de planeación consiste en la determinación de objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los recursos de acción adecuados para alcanzarlos.

La planificación atraviesa todos los niveles de la organización y, por ello, se planifica sobre realidades diferentes en cada caso; en consecuencia, existen planes de diferente naturaleza.

Los planes pueden establecerse sobre los métodos de trabajo, pueden estar relacionados con la sucesión de actividades en el tiempo, pueden referirse a comportamientos esperados o pueden establecerse en la relación a la asignación de fondos. (p. 44)

Durante esta fase se establece las bases que la institución va a tomar para la acción futura, en la cual consiste en el planteamiento de los objetivos y en las acciones que va a tomar para conseguirlos.

#### 2.2.23.2. *Organización*

La organización explicada por Marco, Loguzzo & Fedi, (2016), demuestra que:

En este caso, nos referimos a la acción de organizar una organización, es decir, una entidad social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos.

Esta función consiste esencialmente en la construcción de la organización para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de las líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos. (p. 45)

Esta función consiste en organizar cada una de las actividades que se van a desarrollar en la organización para alcanzar los objetivos establecidos, para lograr los fines que tiene la institución.

#### 2.2.23.3. *Dirección*

Por otro lado, la dirección según Marco, Loguzzo & Fedi, (2016), expone que:

Las funciones previas, planeación y organización, hacían referencia a actividades anteriores a la acción organizacional. La primera de ellas al diseño de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos. La función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, como se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización.

En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. A medida que ascendemos en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados.

Para esta tarea, son indispensables competencias específicas en relación con la comunicación, el liderazgo y la motivación. (p. 45-46)

En esta fase se orienta al recurso humano para conseguir los objetivos que se han establecido, para lo cual se debe tomar en cuenta la capacidad potencial de cada uno de ellos para lograr un desenvolvimiento adecuado entre ellos.

#### 2.2.23.4. *Control*

Según Marco, Loguzzo & Fedi, (2016), el control:

Como función de la administración, el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos.

El proceso de planeación se encuentra íntimamente relacionado con el control, ya que controlar sin sustentar el proceso sobre un plan carecería de sentido, al no poseer un parámetro que sirva de guía tanto para el accionar organizacional como para el proceso de control. (p. 46-47)

En esta función identificamos lo planeado con obtenido, a fin de conocer los resultados para tomar acciones correctivas y rectificar la acción organizacional, para orientar a los objetivos que hemos establecido.

#### 2.2.24. *Matriz FODA*

A su vez Hernández & Pulido, (2011), argumentan lo siguiente:

Una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis FODA. Los elementos internos son las fuerzas (F) generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.



Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social, tecnológico y las circunstancias políticas, representan oportunidades (O) o amenazas (A).

En realidad, es posible ver una amenaza como oportunidad, según la perspectiva que se tenga para analizar un problema, sobre todo cuando la amenaza es la misma para todos los competidores, ya que el primero que actúe avanza.

FODA es un método para evaluar las fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **Evaluación interna**

- Las fuerzas son internas y requieren aprovecharse para avanzar.
- Las debilidades son los problemas internos de la eficiencia y efectividad.

#### **Evaluación externa (del entorno)**

- Las oportunidades son elementos que existen en un momento dado, básicamente externos, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica.
- Las amenazas son factores que afectan al desarrollo de la estrategia o la competencia de la empresa, como una crisis económica o política. (p. 184-185)

La matriz FODA es un análisis situacional que se realiza a la entidad a fin de identificar su composición interna como externa tales como sus fortalezas para mantenerlas, sus oportunidades para aprovecharlas, sus debilidades para convertirlas en fortalezas y sus amenazas para contrarrestarlas.

#### **2.2.25. Indicadores de gestión**

Según el concepto de Prieto, (2008), los indicadores de gestión:

Es algo que indica o sirve para orientar la acción de administrar una empresa. Otro concepto más enriquecido es aquel que se refiere a la expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa comparado con un nivel de referencia. En palabras más sencillas es la relación entre objetivos y resultados. (p. 166)

Sin embargo el autor Estupiñan, (2006), indica que:

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de los objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falta de calidad. (p. 279)

### **2.2.26. Administración financiera**

Para Van & Wachowicz, (2010):

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisión de inversión, financiamiento y administración de bienes. (p. 2)

La administración financiera es aquella que nos permite gestionar de una manera adecuada los bienes y recursos financieros que posee una empresa, en cuanto al financiamiento y la administración de los bienes para así cumplir con las metas que tiene la institución a futuro.

### **2.2.27. Decisión de administración**

Los autores Van & Wachowicz, (2010), exponen que:

La decisión de administración es la más importante de las tres decisiones primordiales de la compañía en cuanto a la creación de valor. Comienza con una determinación de la cantidad total de bienes necesarios para la compañía. Para ello debemos fijarnos en la deuda y el capital de los dueños de la empresa, lo cual se refleja en el balance general, aun cuando esto se conoce, todavía debe decidirse la composición de los bienes por ejemplo ¿Qué porción de los bienes totales de la empresa debe destinarse a capital en efectivo o a inventario?. Además el lado opuesto de la inversión – la desinversión no debe ignorarse. Es posible que los bienes no se puedan justificar económicamente tengan que reducirse, eliminarse o reemplazarse. (p.3)

En una organización la decisión de administración es una de las fases más importantes ya que nos permite tomar las decisiones más acertadas ante un problema al momento de invertir o endeudarnos, para lo que se hace un estudio general del capital con él se cuenta.

### **2.2.28. Decisión Financiera**

Una de las decisiones más importantes de una empresa es la decisión financiera, es por eso que los autores Van & Wachowiz, (2010), explican lo siguiente:

La segunda decisión importante de la compañía es la decisión financiera. Aquí el director financiero se ocupa de los componentes del lado derecho del balance. Si usted observa la combinación de financiamientos para empresas en todas las industrias, verá marcadas las diferencias. Algunas compañías tienen deudas relativamente grandes, mientras que otras casi están libres de endeudamiento.

La política de dividendos debe verse como parte integral de la decisión financiera de la compañía. La razón de pago de dividendos determina la cantidad de utilidades que puede retener la compañía. Retener una mayor cantidad de utilidades actuales en la empresa significa que habrá menos dinero disponible para los pagos de dividendos actuales. Por lo tanto, el valor de los dividendos pagados a los accionistas debe estar equilibrado con el costo de oportunidad de las utilidades retenidas como medio de financiamiento de capital. (p. 3)

Una empresa para poder tomar acertadamente una decisión financiera, debe tomar en cuenta el pago de dividendos ya que mediante eso se puede determinar las utilidades que posee.

#### ***2.2.29. Estado de Resultados***

El autor Guajardo y Andrade, (2008), al hablar de los estados financieros nos explica que el estado de resultados es:

El primero de los estados financieros básicos es el estado de resultados. Dicho estado financiero trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables. Al remanente se le llama resultado, el que puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad, y si es negativo se le denomina pérdida. Las últimas dos clasificaciones de los conceptos básicos ingresos y gastos se encuentran en dicho estado financiero, el cual resume los resultados de las operaciones de la compañía durante un periodo. La diferencia entre los ingresos y los gastos, llamada utilidad o pérdida, se determina en este estado financiero y se refleja posteriormente en la sección de capital dentro del balance general. (p. 45)

### **2.2.30. Estado de Situación Financiera o Balance General**

El autor Guajardo y Andrade, (2008), expone lo siguiente:

El estado de situación financiera, también conocido como balance general, presenta, en un mismo reporte, la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento. Dicho estado incluye en el mismo informe ambos aspectos, debido a que se basa en la idea de que los recursos con que cuenta el negocio deben corresponderse directamente con las fuentes necesarias para adquirir dichos recursos. El estado de situación financiera es un estado financiero básico que muestra los montos del activo, del pasivo y del capital en una fecha específica. En otras palabras, dicho estado financiero muestra los recursos que poseen el negocio, sus adeudos y el capital aportado por los dueños.

A su vez, la presentación de cada uno de los conceptos básicos —activo, pasivo y capital— se clasifica según la función que tenga en la actividad empresarial. Se puede visualizar en la tabla que se presenta a continuación. (p. 48)

### **2.2.31. Método PERLAS**

El autor Richardson, (2002), explica la utilidad de este método:

Indica que el método de monitoreo PERLAS es un sistema de monitoreo y supervisión financiera creado específicamente para orientar y mejorar la gestión de las instituciones financieras a nivel mundial. El uso de fórmulas y ratios financieros estandarizados eliminan los criterios diversos utilizados por cooperativas de ahorro y crédito para evaluar sus operaciones.

El modelo PERLAS sirve como instrumento de evaluación de la administración de las instituciones financieras desde diferentes perspectivas, estos componentes son Protección, Estructura financiera, Calidad de Activos, tasas de rendimientos y costos, liquidez y señales de crecimiento. Cada letra de la palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones de las Instituciones Financieras.

**Protección:** Trata de evidenciar la forma y la cantidad de protección que generan las Instituciones Financieras mediante las provisiones, que son aquellos que tratan de prevenir algún riesgo, tales como; recursos insuficientes en el caso que de que se presente un evento

imprevisto para las Instituciones Financieras o puede ser que exista una obligación o compromiso futuro.

**Estructura financiera eficaz:** es una parte muy importante para toda Institución Financiera ya que mediante esta se puede evidenciar el crecimiento que se está generando el cual puede ser potencial, al igual como ver la capacidad de generar ganancias por parte de la cooperativa y su fortaleza financiera en general.

**Calidad de Activos:** mediante el buen manejo de los activos, es decir que estos estén bien equilibrados, se puede observar que existe un adecuado manejo del portafolio. Si llegará a existir una baja calidad de activos, puede ocasionar inconvenientes a la cooperativa, por lo que es necesario conocerlo así se podrá prevenir futuros inconvenientes.

**Tasas de rendimiento y costos:** este indicador permite ver que tan bueno o malos son los rendimientos que posee una Institución Financiera, ya que, al comparar la estructura financiera con el rendimiento, es posible determinar qué tan eficazmente puede colocar sus recursos en cuanto se refiere a inversiones para que de esta manera pueda generar mayores retornos.

**Liquidez:** tener un buen manejo para las cooperativas es esencial ya que un buen y adecuado cálculo del nivel de liquidez, para que, permita a las instituciones financieras generar una buena administración en cuanto a la demanda de depósitos y créditos por parte de los socios y a cumplir con los límites establecidos en la ley, es decir tener un buen porcentaje para poder cubrir futuros imprevistos.

Señales de crecimiento: la mejor manera de tener una buena rentabilidad, depende de los activos, y un buen manejo para que de esta manera se pueda llegar a tener una mayor crecimiento. El crecimiento por sí solo es insuficiente. La ventaja del sistema PERLAS es que vincula el crecimiento con la rentabilidad y con las otras áreas claves, al evaluar el crecimiento del sistema entero. (p. 1-28)

### ***2.2.32. Cuadro de Mando Integral***

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo, (2002):

El cuadro de mando integral es un medio para representar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión. Sin embargo su autor afirma que “es algo más que un nuevo sistema de medición. El verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Llena el vacío que existe en la mayor parte de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre esta". (p. 159)

El cuadro de mando integral es una herramienta que nos ayuda a evaluar la gestión desde un punto de vista estratégico, a través de sus indicadores nos permite ver la dirección que tienen la empresa de esta manera poder tomar las acciones correctivas que sean necesarias.

### ***2.2.33. Características del cuadro de mando integral***

Los autores Pacheco, Castañeda & Caicedo, (2002), exponen las siguientes características del cuadro de mando integral:

- Incluye indicadores sobre las variables externas de la organización y no solamente sobre las internas.
- Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.
- Hace énfasis en la consecución de los objetivos financieros y mantiene los indicadores financieros tradicionales.
- Complementa los indicadores financieros con inductores de actuación futura, es decir, las acciones y las inversiones en capacidades corporativas que proporcionan valor para el futuro.
- Los objetivos y los indicadores del CMI se derivan de la visión y la estrategia de una organización y proporcionan una estructura para poner en operación la estrategia.
- Incluye indicadores para los procesos críticos de la empresa, como la innovación, la formación y el crecimiento.
- Incorpora las actividades críticas de creación de valor relacionados con el capital intelectual.
- Pone énfasis en que tanto los indicadores financieros como los no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. (p. 159)

El cuadro de mando integral tiene características importantes que nos ayudará a tener un enfoque más claro de la organización, este nos muestra las variables internas y externas que posee la organización,

además que los objetivos y los indicadores están estrechamente relacionados con la visión de la empresa proporcionando estrategias que nos ayudaran en el futuro.

#### **2.2.34. Estructura del CMI**

El Cuadro del Mando Integral según Pacheco, Castañeda & Caicedo, (2002), se fundamenta en la siguiente estructura:

El cuadro de mando integrado contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

##### **Finanzas**

Obtener resultados financieros a largo plazo vinculando los objetivos financieros con la estrategia de la corporación y estableciendo la secuencia de acciones que deben realizarse para alcanzarlos.

Los objetivos financieros pueden diferir considerablemente en cada una de las tres fases del ciclo de vida del negocio: crecimiento, sostenimiento, cosecha. Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Y por lo general su objetivo financiero consiste en el crecimiento de las ventas en el sector, en un grupo de clientes y en mercados seleccionados.

Las unidades de negocio en la fase de sostenimiento siguen atrayendo inversiones pero se les exige que obtengan grandes rendimientos sobre el capital invertido. Deben también mantener su cuota de mercado o incrementarla. Sus objetivos financieros buscan la mayor rentabilidad. En la fase madura de su crecimiento las empresas quieren recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. No requieren inversiones importantes, solamente lo indispensable para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo financiero consiste en aumentar al máximo el flujo de caja.

##### **Clientes**

En la perspectiva cliente en el CMI las empresas identifican los segmentos de clientes y mercados en los cuales competirán y que constituyen las fuentes de ingresos para cumplir los objetivos financieros. También les permite identificar y medir las propuestas de valor agregado que entregaran a los segmentos de clientes y mercados.

En general los clientes tienen preferencias diferentes y valoran de manera diferente los atributos del producto o del servicio, como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones, y la atención al cliente.

Una vez que una empresa ha seleccionado sus segmentos de mercado, pueden establecer sus objetivos y sus medidas. Algunas de estas son genéricas, es decir, útiles para todo tipo de organizaciones y son el grupo central de indicadores. Incluye indicadores como: cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes; y rentabilidad de los clientes.

### **Procesos internos**

La perspectiva del proceso interno identifica los procesos que tiene el mayor impacto sobre los objetivos establecidos para la perspectiva financiera y la del cliente. No se busca centrar en forma exclusiva la atención en el control y el mejoramiento de los centros de responsabilidad considerados individualmente, ni en el análisis de las desviaciones de los resultados financieros, porque se perdería la visión integral del proceso. Además, se emplean medidas de costo, calidad, rendimiento, producción y tiempo de ciclo, todo esto dentro de una concepción de procesos integrados y multifuncionales.

### **Formación y crecimiento**

La cuarta y última perspectiva del CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente, y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Por su parte, los objetivos de la perspectiva del crecimiento y del aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en esas tres perspectivas del cuadro de mando integral.

Pueden destacarse tres categorías principales de variables en la perspectiva aprendizaje y perfeccionamiento: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de formación y la motivación delegación de poder y coherencia de objetivos. (p. 160-163)

Un cuadro de mando integral o Balance Score Card está compuesto por cuatro perspectivas las mismas que nos llevarán a cumplir con los objetivos establecidos, entre ellas están las finanzas, que tienen como objetivo el crecimiento de la empresa, la sostenibilidad en el mercado y la cosecha de sus utilidades, por otro lado están los clientes esto nos llevará al estudio de las preferencias y los atributos que posee el bien y el servicio con el fin de satisfacer sus necesidades, además está los procesos internos lo cual está enfocado a la innovación, operaciones y el servicio que ofrece la institución, y por último encontramos a la formación y el crecimiento en la cual se desarrollan los objetivos que se



han planteado y los indicadores que nos ayudara a impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la empresa.

### ***2.2.35. El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión***

Para Kaplan y Norton, (2002), “Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, utilizando el enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.” (p. 23)

El CMI como herramienta de gestión estratégica ayuda a las empresas a tener un enfoque claro de las estratégicas que va a utilizar para cumplir con sus metas y así llevar a cabo los procesos decisivos de la institución.

## **2.3. Idea a defender**

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero, a través de un análisis horizontal y vertical, que contribuya al incremento de la rentabilidad y fortalecimiento de la eficiencia administrativa de la COAC Sumac Llacta Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **2.4. Variables**

### ***2.4.1. Variable Independiente***

Modelo de Gestión Administrativo-Financiero.

### ***2.4.2. Variable Dependiente***

Rentabilidad y eficiencia administrativa

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Modalidades de la investigación

El presente trabajo de investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac LLacta Ltda., de cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

La presente investigación se desarrolló en base a un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que permitió corroborar la información financiera con que cuenta la empresa.

- **Enfoque cualitativo:** Debido a que se aplicó la observación directa, la entrevista al gerente general y la encuesta al personal.
- **Enfoque cuantitativo:** Porque se realizó la recopilación, análisis e interpretación de la información numérica.

### 3.2. Tipos de investigación

La presente investigación se realizó a través de la aplicación de los diferentes tipos de investigación:

#### **Investigación de Campo**

La aplicación de la investigación de campo permitió la recolección de información mediante técnicas a utilizar como: la observación, entrevistas y encuestas dirigidas al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac LLacta Ltda.

#### **Investigación Bibliográfica – Documental**

La investigación bibliográfica se hizo a través de libros y páginas web lo que permitió la recolección de información suficiente para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

#### **Investigación Descriptiva**

Describe propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice y de esta manera alcanzar el resultado esperado con relación al manejo y uso de los recursos financieros de la empresa.

### **Investigación Explicativa**

Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

En esta investigación la población está conformada por todo el personal que integra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., representado por un total de 9 funcionarios.

**Tabla 1–3:** Funcionarios de la COAC Sumac Llacta Ltda.

<b>N°</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
01	GUAIRACAJA COPA JOSE LUIS	GERENTE GENERAL
02	GUAIRACAJA GUAIRACAJA LUZ MARIA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
03	GUAMAN YAUTIBUG JORGE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
04	PUCHA CUJI MARIA BEATRIZ	RECIBIDOR PAGADOR
05	EVAS YAUCAN JOSE CARLOS	ASESOR DE COBRANZAS
06	TENESACA CORO SANDRA FANNY	JEFE DE NEGOCIO
07	COPA SAYAY ESTHER VERONICA	RECAUDADOR – COBRADOR
08	ARIAS GONZALEZ IVAN PATRICIO	CONTADOR
09	CANDO GUZÑAY JULIO CESAR	OFICIAL DE CRÉDITO
	<b>TOTAL DE DIRECTIVOS</b>	<b>9</b>

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

#### **3.3.2. Muestra**

La población de la cooperativa es muy reducida, por tal motivo se tomó en cuenta el 100% de la misma.

### **3.4. Métodos técnicas e instrumentos**

En el proceso de desarrollo de un Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda., se utilizó los siguientes métodos:

### ***3.4.1. Métodos de investigación***

**Método Analítico - Sintético:** Dentro del método analítico se estableció las causas referidas al tema a ser solucionadas. Mediante el método sintético se llegó a deducir los temas estudiados las cuales ayudaron a realizar conclusiones concretas.

**Método Inductivo - Deductivo:** Con el método inductivo se analizó los diferentes departamentos y personas que inciden en el uso y manejo de las cuentas corrientes que tiene la empresa. El método deductivo permitió identificar el origen de los saldos que no han podido ser justificados por la empresa.

### ***3.4.2. Técnicas de investigación***

**Entrevista:** Es la comunicación que constituye el entrevistador y el entrevistado, en ambos casos pueden ser más de una persona. El objetivo de dicha comunicación es obtener cierta información ya sea de tipo personal o no.

**Encuesta:** Se efectuará a los funcionarios de la institución, permitiendo recopilar información documentada que sustente las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

**Observación:** Se realizó con el fin de obtener la mayor información mediante la percepción visual de los hechos.

### ***3.4.3. Instrumentos de investigación***

Los instrumentos a utilizarse en la investigación de acuerdo a la necesidad son:

**Cuestionario:** Una serie de preguntas de tipo cerradas y abiertas plasmadas en un documento aplicado a personas involucradas en el estudio con la finalidad de obtener información directa y real.

**Guía de entrevista:** Es un esquema de preguntas con la finalidad de una respuesta amplia y más directa en un documento utilizado para obtener información verídica.

### 3.5. Resultados

#### ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

**Entrevistado:** Lic. José Luis Guairacaja

**Cargo:** Gerente General

**Fecha:** 27 de Diciembre de 2018

**Lugar:** Coac Sumac Llacta Ltda.

**Objetivo:** conocer la situación actual de la institución, a través de la recopilación de información lo que permitirá el desarrollo del modelo de gestión administrativo – financiero.

##### 1.) ¿Cuál es el principal objetivo de la institución?

Ser líderes en el mercado financiero mejorando la calidad en cuanto a la gestión y los servicios que ofrece, además mejorando los procesos en cuanto a la cobranza y los créditos lo que es el principal giro del negocio.

##### 2.) ¿Qué servicios financieros ofrece la cooperativa?

La cooperativa ofrece varios servicios financieros entre ellos están: ahorro a la vista, ahorro programado, créditos de consumo, crédito de inmuebles, microcréditos, en cuanto a la parte no financiera se ofrece: pago del bono de desarrollo humano, pago de remesas, pago de servicios básicos, pago a los servidores públicos a través del BCE.

##### 3.) ¿La cooperativa cuenta con agencias a nivel nacional?

La cooperativa cuenta con una sola agencia a nivel nacional en el cantón Guamote y su matriz en la ciudad de Riobamba.

##### 4.) ¿La cooperativa posee una planificación estratégica?

La institución cuenta con una planificación estratégica que se la realiza para 5 años lo cual es flexible y se lo modifica cada año de acuerdo a las necesidades de la misma.

##### 5.) ¿Se realizan auditorías externas de forma anual?

Sí. Estas son revisadas y analizadas al momento que nos entregan los resultados, por lo tanto contribuyen para mejorar las deficiencias que tiene la cooperativa.

**6.) ¿Cuántos socios tiene la cooperativa, y en qué sector está concentrada la mayor parte?**

La cooperativa cuenta con alrededor de 5000 socios y la mayor parte de ellos está concentrado en el sector rural.

**7.) ¿Cuál es el proceso para la elección y registro de la directiva?**

Este se realiza a través del consejo de administración el cual apela a la Asamblea General, este debe ser aprobado de acuerdo al reglamento de la Asamblea, además que debe sujetarse a la resolución de la superintendencia de compañías.

**8.) ¿Cómo se determina la tasa de interés para los créditos ofertados por la cooperativa?**

Se lo realiza a través de la tabla que presenta el BCE, es decir, la tasa efectiva y tasa nominal. Crédito minorista 24%, crédito simple 21%, tasa ampliada 20%, crédito de consumo 16%, crédito para inmuebles 9.9%.

**9.) ¿Cómo considera usted que ha evolucionado la institución dentro de su gestión?**

La cooperativa en un inicio no era absolutamente nada, pero con el paso de los años ha ido mejorando de poco a poco, antes solo se arrendaba pero se ha logrado comprar su propio edificio, en cuanto a activos tiene 2'645.000, pasivo 1'800.000 y en el patrimonio 605.000.

**10.) ¿Cree usted que cuenta con el apoyo de las personas que laboran en la institución?**

El 50% de mis colaboradores son un apoyo para el crecimiento de la institución, mientras en el otro 50% tan solo trabajan por sus intereses propios mas no para un crecimiento conjunto.

## ANÁLISIS

La entrevista realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, es una herramienta de gran ayuda, que nos permite conocer la situación actual de la institución, y a su vez obtener información necesaria para la ejecución del presente trabajo.

La institución tiene como objetivo mejorar la calidad y los procesos en cuantos a los bienes y servicios que posee, para lo cual oferta varios servicios en beneficio de la comunidad siendo su principal giro del negocio los diversos créditos que oferta con sus respectivas tasas de interés.

Durante el año 2017 logran construir su propio edificio de cuatro pisos, debido que solo arrendaban y cuentan con una agencia en el cantón Guamote. Además que para un futuro tienen como visión expandirse a nivel nacional.

Cabe destacar que cuentan con una planificación estratégica que se lo elabora cada cinco años lo cual es flexible de acuerdo a las necesidades de la institución, en cuanto al plan operativo anual es analizado cada año y en muchas ocasiones los objetivos no son cumplidos en su totalidad.

Por otro lado, se puede destacar que la institución a lo largo de su vida institucional ha ido evolucionando de a poco, pero no ha logrado un crecimiento considerable, una de las causas puede ser que el Gerente General no siente el apoyo de sus colaboradores, por lo que cada quien vela por sus propios intereses mas no por el crecimiento de la misma.

Uno de los aspectos importantes también es la atención que se brinda a los socios, lo cual se debe de tomar muy en cuenta, porque de ellos depende el crecimiento financiero, además que la Gerencia debe estar al tanto de toda la información que maneja la institución, tener claro cuál es y a donde está apuntando en un futuro, e implantar las estrategias necesarias para que exista comunicación entre todos los departamentos, para ello se necesita el apoyo de todos y si no es así se debe realizar una adecuada selección de personal, que persigan el mismo objetivo que es el crecimiento financiero.

## ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.

**Objetivo:** Conocerla gestión de la institución, a través de la compilación de información, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la institución.

La encuesta se realizó a 8 funcionarios.

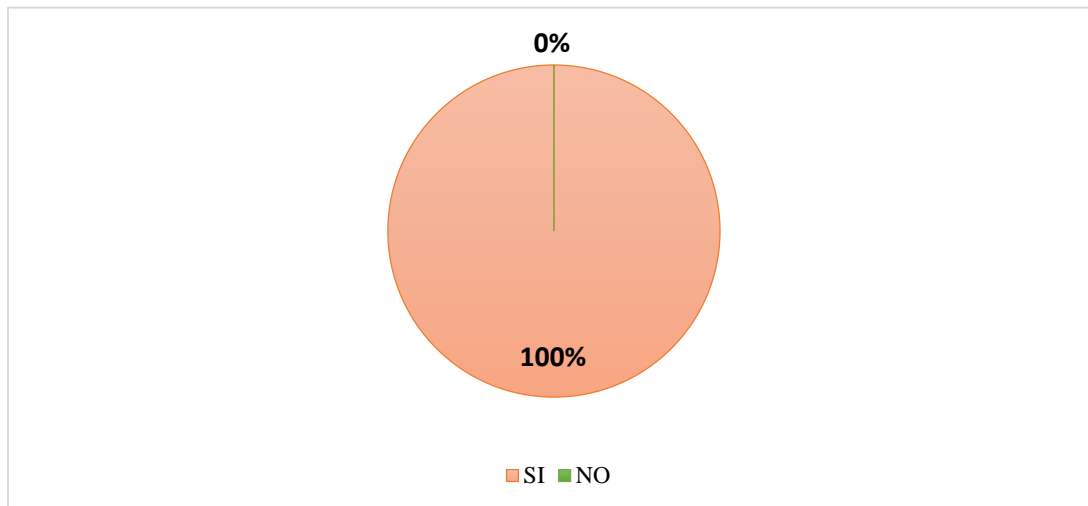
### 1. ¿Conoce usted cual es la misión, visión y objetivos de la institución?

**Tabla 2-3:** Misión, Visión y Objetivos institucionales

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 1-3:** Misión, Visión y Objetivos institucionales

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

### Análisis

La encuesta realizada a los funcionarios de la institución dio como resultado que el 100% de ellos conocen cual es la misión, visión y objetivos de la institución debido a que ha sido socializado oportunamente.



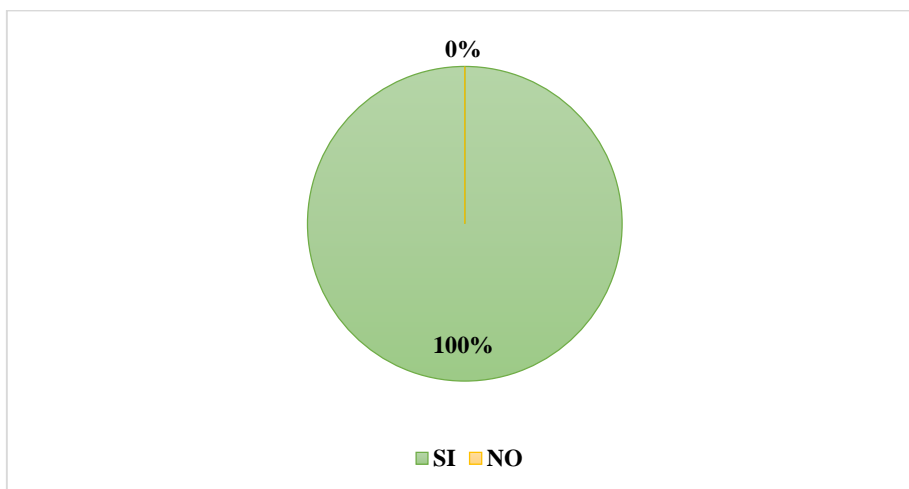
## 2. ¿Existe un organigrama establecido por la institución?

**Tabla 3-3:** Organigrama Institucional

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 2-3:** Organigrama Institucional

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## ANALISIS

En la encuesta realizada a los funcionarios de la cooperativa nos dio como resultado que el 100% conoce la existencia del organigrama que ha sido establecido en la institución lo que define la estructura jerárquica de cada uno de ellos.

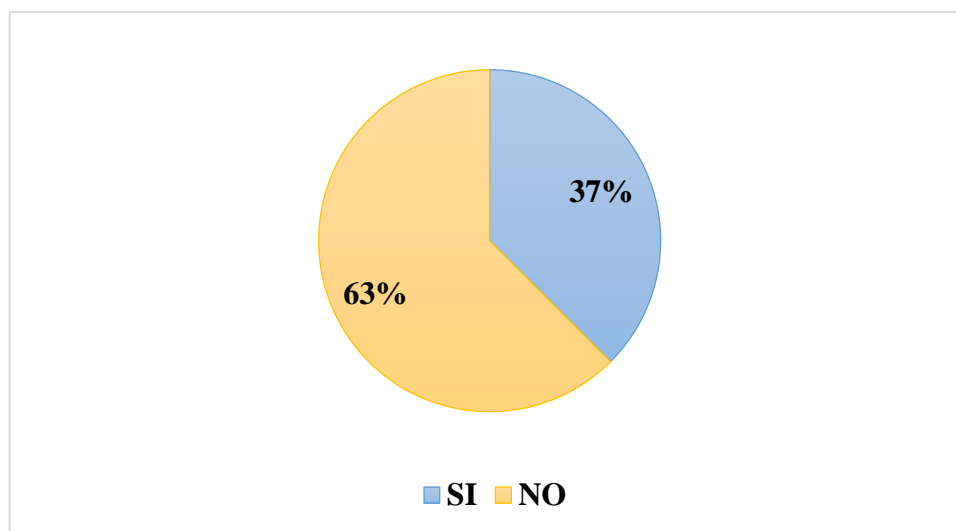
### 3. ¿Existe una buena comunicación entre los departamentos?

**Tabla 4-3:** Comunicación entre los departamentos

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 3-3:** Comunicación entre los departamentos

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## ANÁLISIS

Después de haber realizado el trabajo de campo se tiene como resultado que el 63% considera que no existe una buena relación entre los departamentos, por lo que existe muchas falencias al momento de tomar decisiones, mientras que el 37% manifiesta que si existe una buena relación.

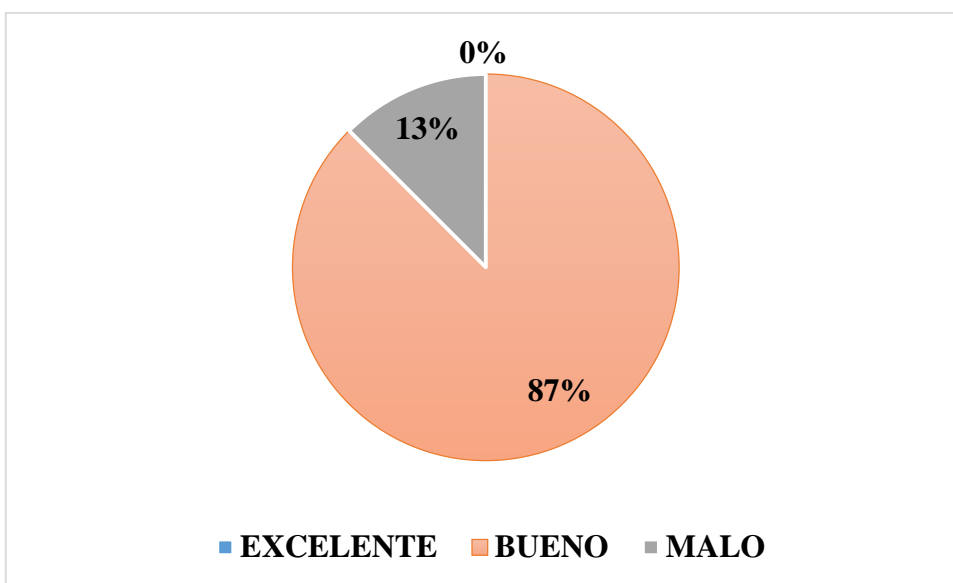
#### 4. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral dentro de la cooperativa

**Tabla 5-3: Ambiente Laboral**

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	0	0%
<b>BUENO</b>	7	88%
<b>MALO</b>	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 4-3: Ambiente Laboral**

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

#### ANÁLISIS

Después de haber realizado la encuesta nos dio como resultado que el 0% de los funcionarios creen que no existe un buen ambiente laboral, el 87% considera que el ambiente laboral es bueno, y el 13% de ellos mencionan que el ambiente laboral es malo, provocando que no se desarrollen las actividades con eficiencia y eficacia.

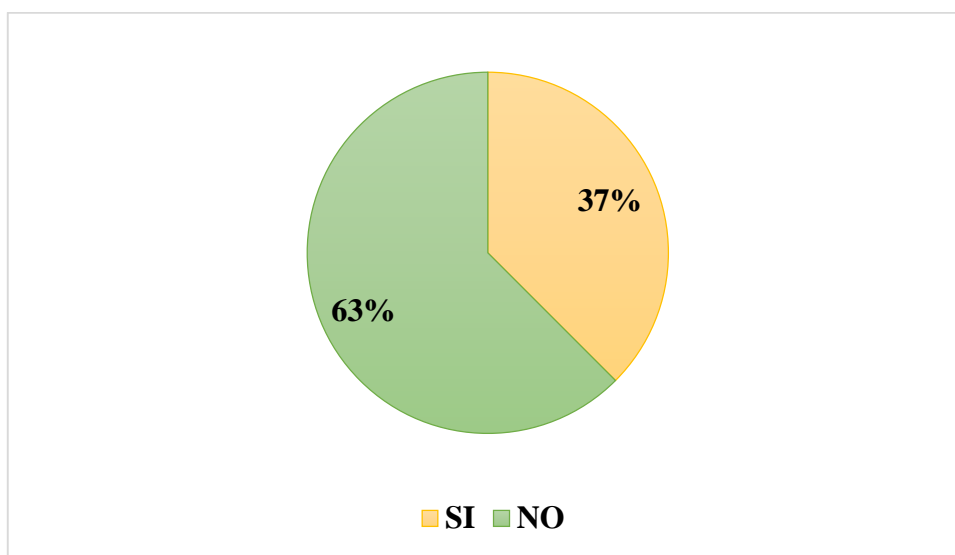
5. ¿Usted ha recibido capacitaciones por parte de la empresa para el desarrollo de sus actividades?

**Tabla 6-3:** Capacitación al personal

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 5-3:** Capacitación al personal

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## ANÁLISIS

En la encuesta realizada en la institución se puede evidenciar que el 63% de sus funcionarios han recibido capacitaciones para el desarrollo de sus actividades, mientras tanto el 37% del personal no ha recibido capacitaciones, lo que ha provocado que no esté actualizados en sus conocimientos.

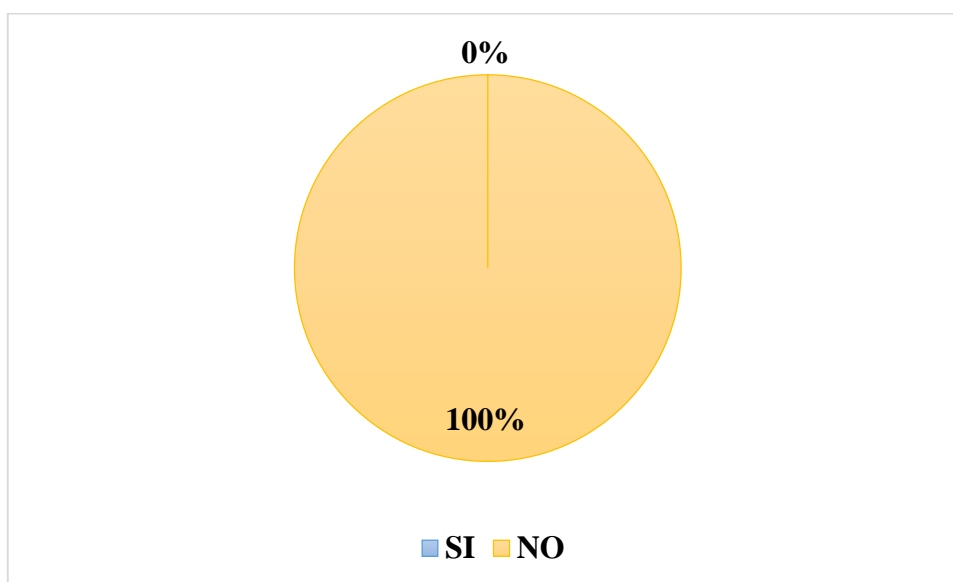
## 6. ¿Se cumplen al 100% los objetivos trazados por la cooperativa?

**Tabla 7-3:** Cumplimiento de objetivos

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 6-3:** Cumplimiento de objetivos

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## ANÁLISIS

Después de haber realizado la encuesta el 100% de sus colaboradores manifiestan que no se cumplen los objetivos trazados por la cooperativa, por lo que a su vez no cumplen con el plan operativo anual, debido a que no tienen estrategias bien definidas para el logro de estos.

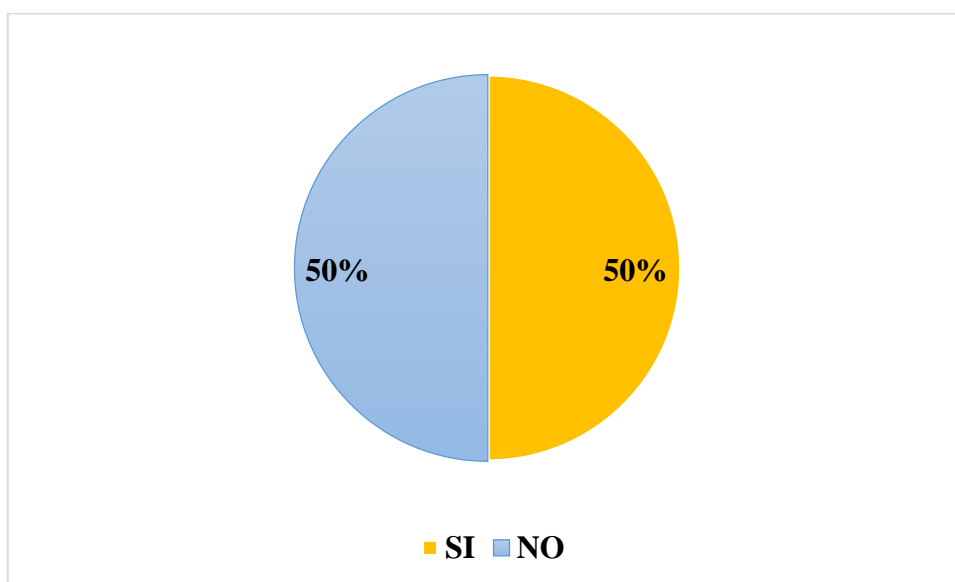
## 7. ¿Conoce usted si la empresa posee un modelo de gestión administrativo – financiero?

**Tabla 8-3:** Modelo de Gestión Administrativo-Financiero

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 7-3:** Modelo de Gestión Administrativo-Financiero

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## ANÁLISIS

En la encuesta realizada el 50% manifiesta que la empresa posee un modelo de gestión administrativo – financiero, mientras que el otro 50 % menciona que no poseen este modelo, por lo que es necesario implementar con la finalidad de contribuir al desarrollo de la institución.

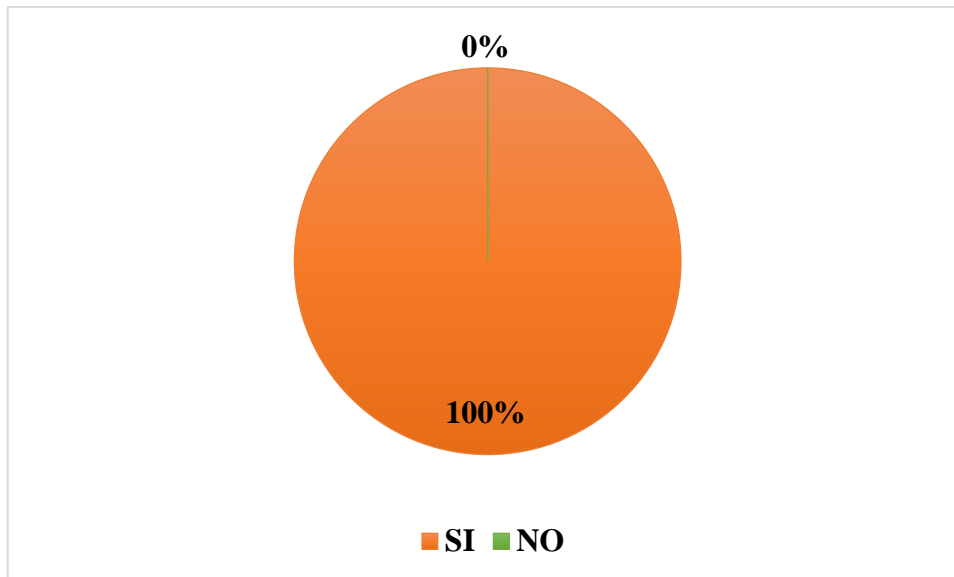
**8. ¿Cree usted que un modelo de gestión administrativo – financiero puede contribuir al incremento de la rentabilidad en la institución?**

**Tabla 9-3:** Incremento de la rentabilidad

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 8-3:** Incremento de la rentabilidad

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## ANÁLISIS

El 100% de los funcionarios creen que un modelo de gestión administrativo financiero puede contribuir al incremento de la rentabilidad, provocando una mejora en la gestión empresarial.

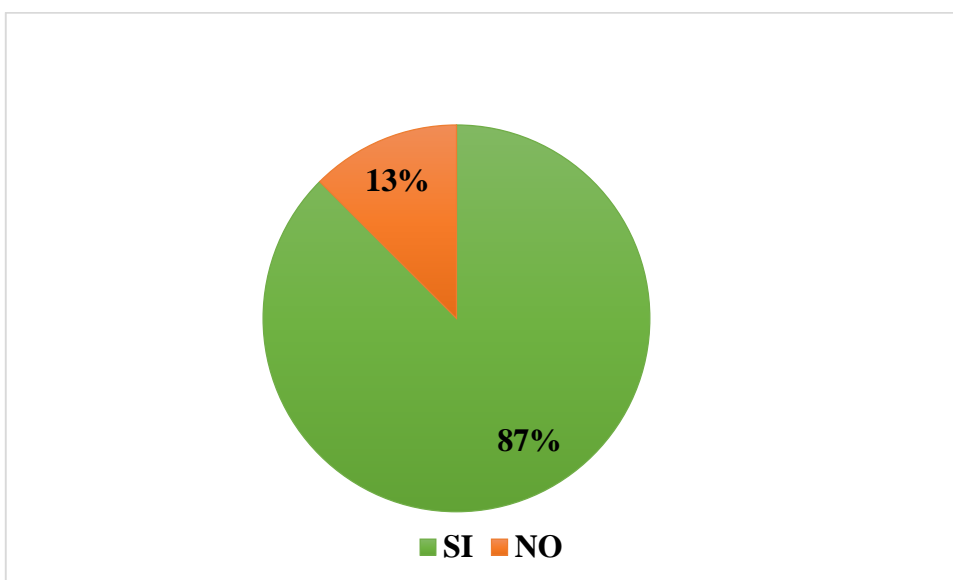
**9. ¿Considera usted que sus superiores tienen un enfoque claro a donde quieren llegar con la institución a un largo plazo?**

**Tabla 10-3:** Enfoque a largo plazo

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	7	88%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 9-3:** Enfoque a largo plazo

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## ANÁLISIS

Los resultados de la encuesta realizada mencionan que el 87% de las personas consideran que sus superiores tienen un enfoque claro a donde quieren llegar con la institución en un futuro, mientras que el 13% no creen que esté claros a donde quieren llegar en un futuro.



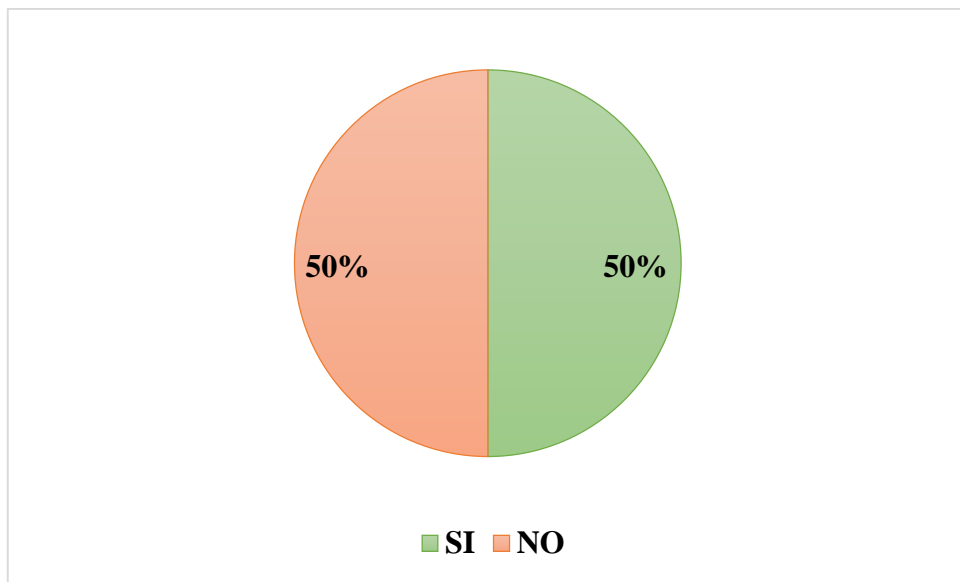
**10. ¿Cree usted que la cooperativa a lo largo de su vida institucional ha ido sufriendo cambios considerables en cuanto a su rentabilidad?**

**Tabla 11-3:** Cambios en su rentabilidad

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 10-3:** Cambios en su rentabilidad

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**ANALISIS**

El 50% de los funcionarios creen que la cooperativa ha sufrido cambios en su rentabilidad a lo largo del tiempo, mientras que el otro 50% creen que esto no ha sido así, sino que se ha mantenido estancada por mucho tiempo y no ha podido sobresalir en el mercado.

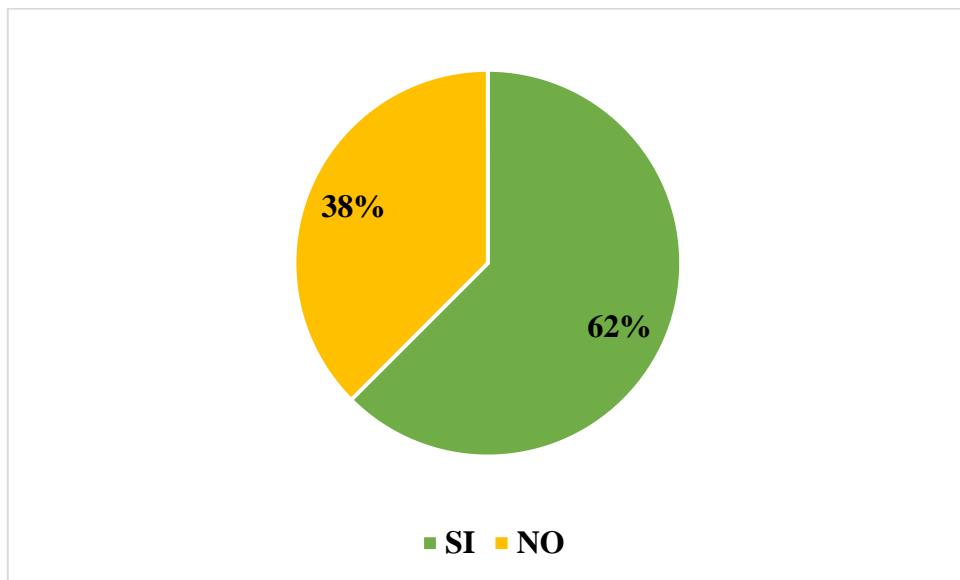
**11. ¿Conoce usted cuales son las estrategias que está usando la competencia, para sobresalir en el mercado financiero?**

**Tabla 12-3:** Estrategias de la competencia

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	5	63%
NO	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 11-3:** Estrategias de la competencia

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## ANÁLISIS

Después de realizar el trabajo de campo el 62% del personal menciona que si conoce las estrategias que está usando la competencia para sobresalir en el mercado, mientras que el 38% no conoce cuales son estas estrategias.

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

El Diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero para la Coac Sumac Llacta Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, permitirá obtener información real y oportuna para la toma de decisiones, a su vez también ayudara a la optimización de recursos administrativos como financieros, esto tiene como finalidad de mejorar los procesos en la institución.

Al término del trabajo de campo y después del análisis de los resultados se concluyó que es necesario implementar un modelo de gestión administrativo – financiero, pues el 100% de los funcionarios manifiestan que esto contribuirá al incremento de la rentabilidad en la institución, que por mucho tiempo se ha mantenido estancado y no ha dado a notar un crecimiento favorable en su mercado.

Otro aspecto es el ambiente laboral que existe en la institución, que nos dio un resultado como bueno, esto ha provocado que no exista una buena comunicación entre los departamentos, a su vez afecta a la toma de decisiones debido a que no se sabe la situación real de cada uno de ellos.

Finalmente, se pudo evidenciar que no existe rotación del personal, más bien cada quien realiza su trabajo en base a la experiencia, además que se debería hacer una mejor selección del personal y realizar capacitaciones permanentes, con el propósito de actualizar sus conocimientos.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. Título

Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la COAC Sumac Llacta Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

### 4.2. Contenido de la propuesta

#### 4.2.1. Antecedentes Históricos de la Coac Sumac Llacta



**Gráfico 1-4:** Logo Sumac Llacta Ltda.

**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sumac Llacta" Ltda., fundada el 08 de Febrero de 1983 con Acuerdo Ministerial N° 00219 del Ministerio de Bienestar Social, con registro N°3559 Dirección Nacional Cooperativas. Luego de una recesión económica el 30 de marzo del año 2003 inicia sus actividades financieras bajo de los principios cristianos y su propia identidad cultural.

A los primeros días del mes de diciembre de 2004, se firma el convenio para un préstamo no reembolsable entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sumac Llacta" y la "Secretaría de Implementación del Programa de Apoyo Alimentario USDA – PL – 480 –Ecuador", para la ejecución del "Proyecto de fortalecimiento de desarrollo económico de los pequeños productores agropecuarios y artesanales con otorgamiento de crédito en la provincia de Chimborazo". En este primer compromiso se redactan cláusulas en las que el Consejo Asesor del Programa de Apoyo Alimentario USDA – PL – 480 conviene financiar el proyecto por un monto de \$82.000 dólares americanos.

En el año 2011, la Cooperativa Sumac Llacta se logra calificar como institución pagadora de Bono de Desarrollo Humano y Pensiones del Ministerio de Inclusión Social MIES “Programa de Protección Social” PPS. Y autoriza para la operatividad con el integrador tecnológico de BANRED.

En el año 2011, la Cooperativa Sumac Llacta se integra a la “Red Transaccional Cooperativa S.A (RTC) – Red Coonecta para acceder a los productos y servicios transaccionales. En especial para brindar el servicio de Pago de Remesas del Exterior”

En el año 2014, la Cooperativa Sumac Llacta se califica en la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias para obtener líneas de financiamiento para crédito productivo y vivienda

En el año 2016 adquiere un terreno para la construcción de un edificio propio en pleno centro de la ciudad con ventajas como: sector comercial, sector bancario, estacionamiento de tren, plaza de toros y de una gran afluencia de las personas. En este mismo año inicia la construcción del edificio moderno de 4 pisos: planta baja, servicio al cliente, área de ventanillas; primer piso oficinas operativas; segunda piso oficinas administrativas, tercera piso auditorio con capacidad para 150 personas y cuarto piso área de cafetería y servicios.

En el mismo año la Cooperativa se integra a la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Chimborazo. “UPROCACH.

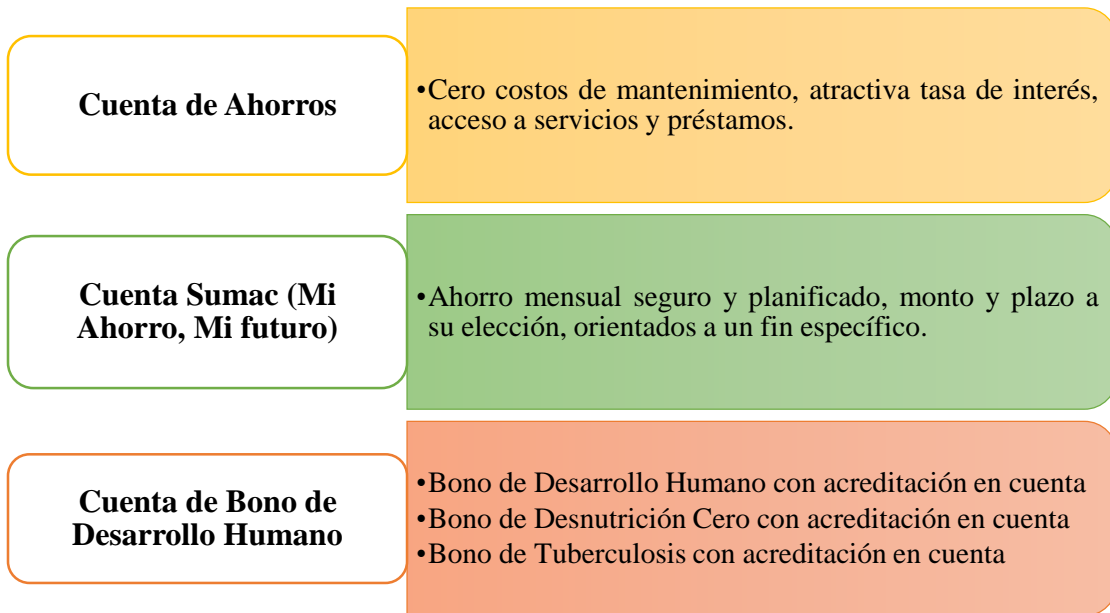
En año 2017 la Cooperativa Sumac Llacta inaugura el edificio moderno de cuatro pisos y pone al servicio de los socios/as y público general.

#### ***4.2.2. Giro del Negocio***

La cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., está ubicada en el segmento 4, tiene como su principal actividad la prestación de servicios financieros, tales como el ahorro a la vista, ahorro programado, créditos de consumo, crédito de inmuebles entre otros, y en la parte no financiera ofrece el pago de remesas, pago de servicios básicos, pago del bono de desarrollo humano etc.

#### ***4.2.3. Productos Financieros***

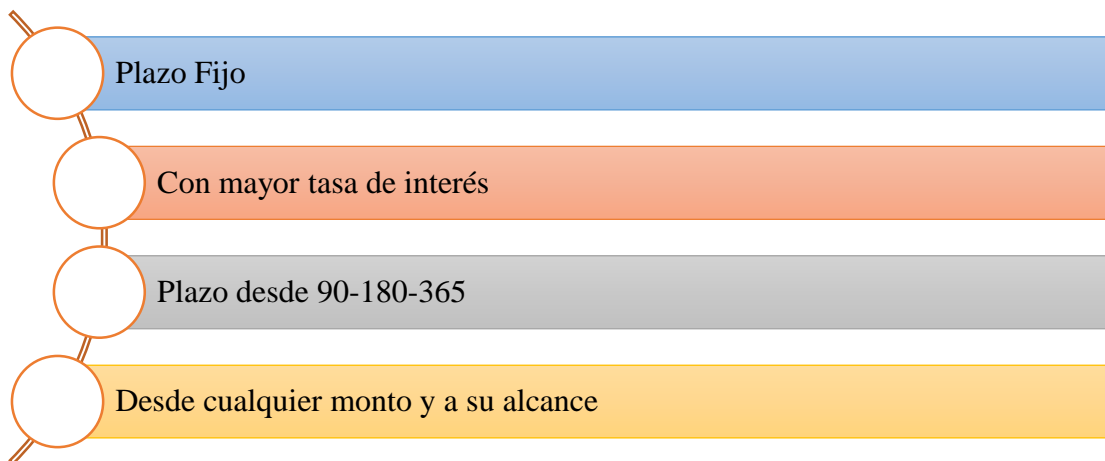
La COAC Sumac Llacta pone a disposición de sus socios lo siguiente:



**Gráfico 2-4:** Ahorros

**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.

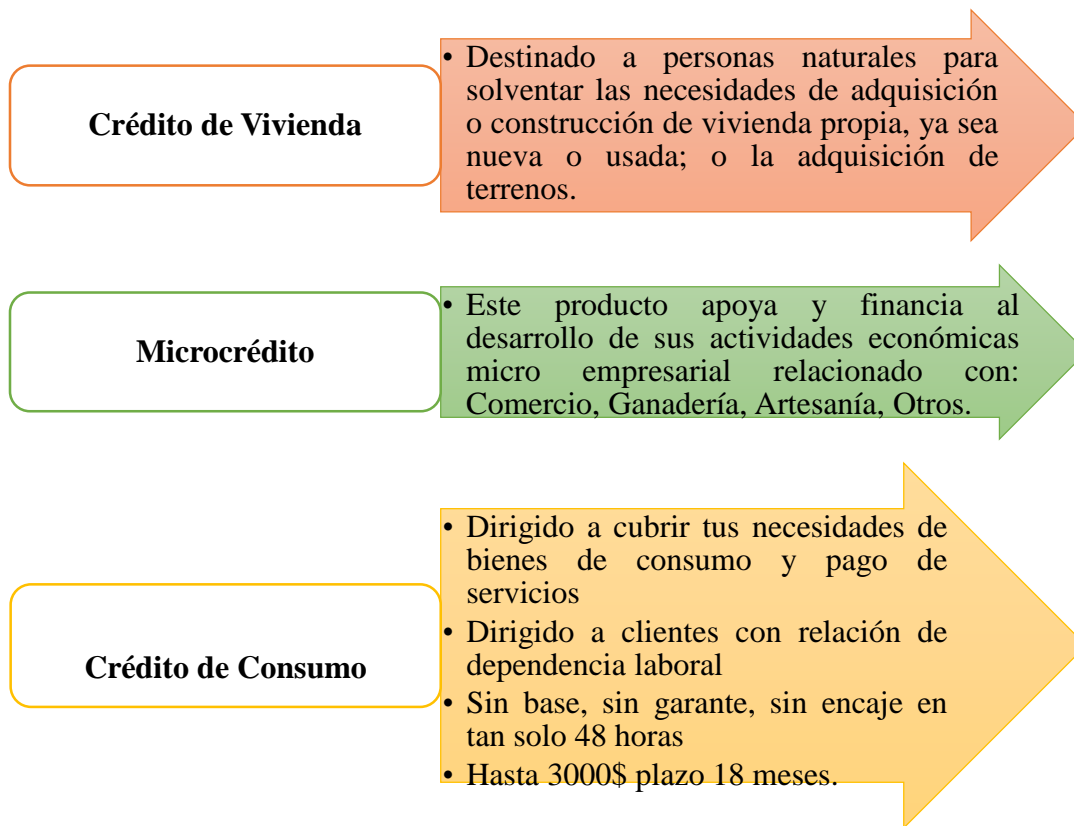
**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 3-4:** Inversiones

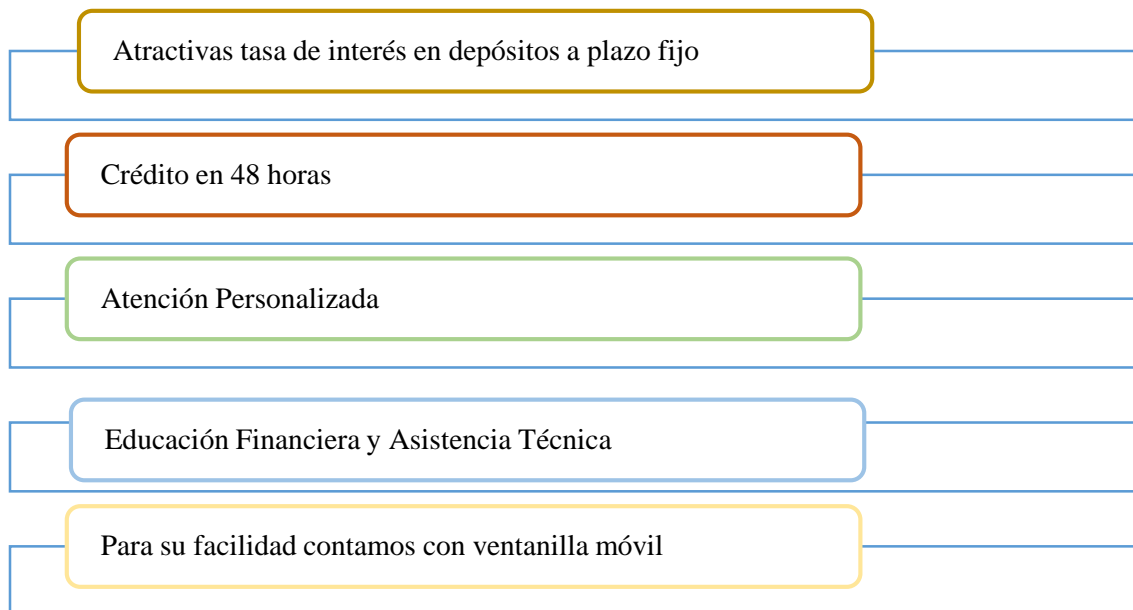
**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 4-4:** Créditos

**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.  
**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 5-4:** Beneficios

**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.  
**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

#### ***4.2.4. Generalidades***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito a través de un modelo de Gestión Administrativo – Financiero busca mejorar los procesos, mediante la eficiencia y eficacia optimizando los recursos buscando un crecimiento empresarial a largo plazo.

Los modelos de gestión es de gran importancia para aquellas empresas o instituciones que buscan un crecimiento y a la vez rentabilidad, para ellos es necesario evaluar su desempeño con el fin de tener un accionar adecuado.

Este modelo busca mejorar las prácticas del desempeño organizacional, fortalecer la competitividad, el liderazgo y el compromiso de la alta dirección permitiendo mejorar los resultados empresariales en menor tiempo, gracias a la mejora en sus servicios y procesos en forma constante.

#### ***4.2.5. Filosofía Empresarial***

La Coac Sumac Llacta es una empresa que tienen una visión de crecimiento en el futuro, con expectativas de crecimiento empresarial, con la intención de mejorar los procesos de una forma eficiente y eficaz, de ahí la preocupación de ser innovadores y creativos en la atención a los socios, el personal, buscando siempre un beneficio conjunto y la satisfacción de cada uno de ellos.

##### ***4.2.5.1. Misión***

Somos una Cooperativa que trabaja por una satisfacción plena de las necesidades de sus socias y socios , mediante la prestación de productos y servicios financieros innovadores de la mejor calidad, amparados en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y bajo los principios cooperativos busca permanentemente el fortalecimiento de la Economía Social, Popular y Solidario de sus asociados y clientes con un enfoque de género, incremento de ingresos económicos familiares, inversiones con productividad y rentabilidad justa.

##### ***4.2.5.2. Visión***

Durante los próximos años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., será una organización financiera importante, auto sostenible y sólida del centro del país; de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por su enfoque de intervención amparado en la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, como resultado de sus crecientes



niveles de productividad, administración transparente, alto nivel de tecnificación, así como por sus activos totales y patrimonio.

La cooperativa mantendrá sus valores de autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

#### ***4.2.6. Principios Corporativos***

- ✓ Adhesión voluntaria y abierta
- ✓ Gestión democrática por parte de los asociados
- ✓ Participación económica de los asociados
- ✓ Autonomía e Independencia
- ✓ Educación, formación e información
- ✓ Cooperación entre cooperativas
- ✓ Interés por la comunidad

#### ***4.2.7. Valores Institucionales***

- ✓ Honestidad
- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Lealtad Institucional
- ✓ Visión de futuro
- ✓ Respeto al medio Ambiente

#### ***4.2.8. Ubicación Geográfica***



**Gráfico 6-4:** Localización

**Fuente:** Googlemaps.com

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**País:** Ecuador

**Ciudad:** Riobamba

**Calles:** Olmedo 32-45 entre Francia y Juan de Lavalle

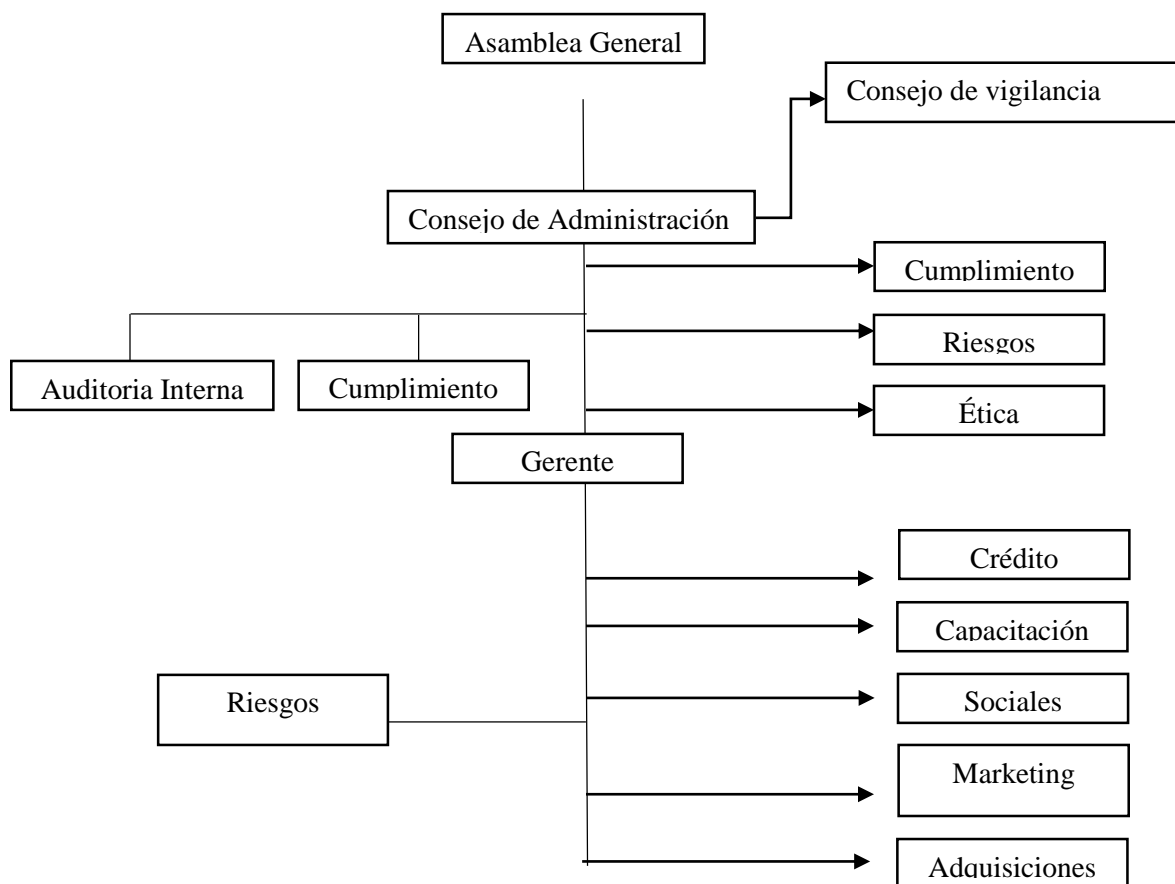
**Telefono:** 032- 963- 865

**E-mail:** [coacsumacllacta@gmail.com](mailto:coacsumacllacta@gmail.com)

#### ***4.2.9. Base Legal***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda., se constituye el 07 de febrero de 1983 con Acuerdo Ministerial N° 00219 del Ministerio de Bienestar Social, con registro N° 3559 Dirección Nacional de Cooperativas. En el año 2003 inicia con la actividad financiera bajo los principios cristianos y su propia identidad cultural.

#### 4.2.10. Organigrama Institucional



**Gráfico 7-4:** Organigrama Institucional

**Fuente:** COAC Sumac Lacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

#### 4.2.11. Diagnostico administrativo – financiero

La cooperativa de ahorro y crédito Sumac Lacta Ltda., brinda servicios financieros a la comunidad, su mayor nicho de mercado está concentrado en el sector rural. Durante sus años de vida institucional la cooperativa tenido un crecimiento poco significativo, de ahí la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativo –financiero, que permita direccionar su estructura organizacional, funcional, financiera y administrativa.

Los modelos de gestión administrativos financieros son instrumentos que ayudan a la organización a tener una orientación relacionada a los procesos de trabajo, el cual servirá como componente del control interno, que permitirá tener la información clara, ordenada, sistemática e integral.

#### *4.2.11.1. Alcance*

Lograr que la cooperativa Sumac Llacta Ltda., cuente con una estructura organizacional bien definida, mejorando los procesos y optimizando los recursos de una forma eficiente y eficaz para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **4.2.12. Objetivos del Modelo**

##### *4.2.12.1. Objetivo General*

Diseñar un modelo de gestión administrativo financiero para la cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., mediante la actualización de los procesos, con la finalidad de contar con una herramienta que le permita a la organización tener un manejo adecuado de los recursos.

##### *4.2.12.2. Objetivos Específicos*

Definir la estructura organizativa de la Coac Sumac Llacta Ltda., a través de la verificación de la información, con el propósito de evidenciar los departamentos que esta posee.

Realizar un mapa de procesos a través de una ilustración gráfica, que permita caracterizar cada uno de los procesos y las actividades que se realiza, formalizando así dicha información.

Definir la gestión financiero a través de la revisión de los estados financieros que nos permitirá hacer un análisis de la variación de un periodo con otro, con la finalidad de conocer la gestión en un tiempo determinado.

#### **4.2.13. Filosofía Corporativa propuesta**

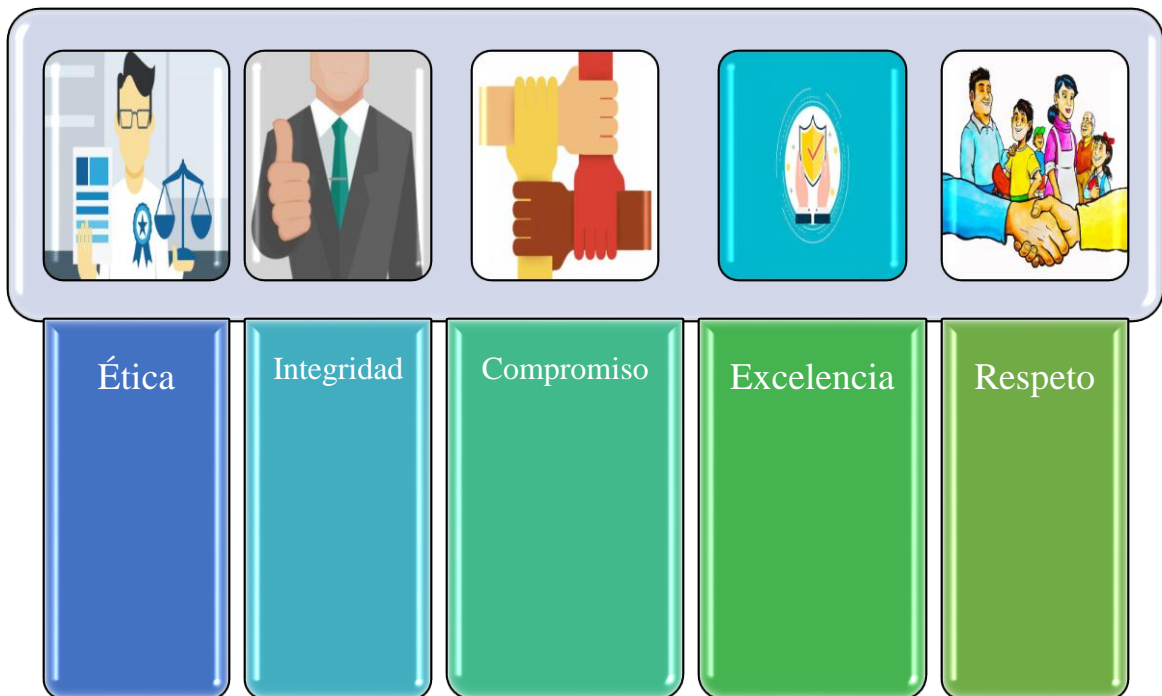
##### **Misión**

Somos una institución que contribuye al progreso de las personas y empresas a través de la satisfacción de sus necesidades financieras, apoyados en la ética y profesionalismo promoviendo el desarrollo sostenible y competitivo de la economía del centro del país.

## Visión

Ser un referente en las instituciones financieras del Segmento 4 hasta el año 2020, brindando la mejor experiencia en servicios financieros a nuestros socios, trabajadores y directivos frente a los desafíos de nuestra sociedad.

### 4.2.14. Valores corporativos



**Gráfico 8-4:** Valores Corporativos

**Fuente:** COAC Sumac Lacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

#### 4.2.15. Matriz FODA

**Tabla 1-4:** Matriz FODA Coac Sumac Llacta

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>F1.</b> La institución cuenta con misión, visión y organigrama claramente definidos.	La coac tiene definido su planificación estratégica, en el cual está detallado cada una de las actividades a realizarse.
<b>F2.</b> Contrato de personal de acuerdo a las necesidades institucionales	La institución al contratar solamente el personal necesario está optimizando el recurso financiero.
<b>F3.</b> Herramientas Tecnológicas que optimizan su funcionamiento.	Al contar con tecnología adecuada y a la vez con sistemas computacionales, la organización optimiza tiempo, dinero y personal.
<b>F4.</b> Infraestructura y equipamiento propio.	La institución posee una infraestructura propia y en buen estado, las oficinas están debidamente equipadas, lo cual tienen como finalidad brindar el mejor servicio a los socios.
<b>F5.</b> Ejecución de auditorías financieras y de gestión de forma periódica.	Realizar auditorías en la institución es de mucha utilidad, ya que, nos permite estar en una constante retroalimentación al momento que nos hacen las observaciones, con el fin de mejorar la gestión administrativa y financiera.
<b>F6.</b> Variedad de productos y servicios financieros	La coac cuenta con diversos productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios, lo cual permite que el socio quede satisfecho.
<b>F7.</b> Entrega de créditos de forma ágil y oportuna	La coac tiene tasas de interés competitivas lo cual hace que sea ágil y oportuna la entrega de créditos.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>D1.</b> Falta de crecimiento y consolidación institucional.	La cooperativa a pesar de estar varios años en el mercado no ha sido capaz de crecer financieramente dentro de la región.
<b>D2.</b> No cuenta con un modelo de Gestión administrativo financiero	Al no contar con un modelo de gestión, la institución no tiene un claro enfoque institucional.

<b>D3.</b> Falta de una evaluación minuciosa al socio al momento de entregar un crédito.	Cuando no se realiza un seguimiento oportuno al socio, no se puede determinar la calidad del deudor, dando cavidad a un socio moroso.
D4. El análisis situacional no ha sido actualizado	La institución en los últimos años no ha realizado un diagnóstico que permita identificar las fortalezas y oportunidades para así contrarrestar sus debilidades y amenazas.
D5. No existe una adecuada comunicación interna entre los departamentos	Al no tener una buena comunicación la institución no puede avanzar hacia su objetivo de crecimiento, por el mismo hecho que no existe un trabajo en equipo.
<b>D6.</b> Falta de capacitación continua al personal	El personal al no estar actualizado en la rama que se desarrollan diariamente provoca que no desarrollen sus actividades eficaz y eficientemente, dando paso a falencias en la ejecución de su trabajo.
<b>D7.</b> Los objetivos institucionales no se cumplen en su totalidad	La cooperativa no alcanza sus objetivos propuestos, esto puede ser una consecuencia de la falta de estrategias en el momento oportuno que permita corregir las falencias presentadas.

### **FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>JUSTIFICACION</b>
<b>O1.</b> Posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano.	Al realizar convenios en beneficio de la institución estamos logrando una ventaja competitiva en el mercado financiero, permitiendo sobresalir ante la competencia.
<b>O2.</b> Propuestas e invitaciones a eventos de cooperativismo y áreas definidas.	Los eventos acerca del cooperativismo permiten que nos desarrollemos de una forma adecuada, teniendo los conocimientos necesarios para la solución de problemas.
<b>O3.</b> Apoyo del Gobierno al sector de la economía popular y solidaria	Al contar con el apoyo del gobierno, permite a las cooperativas tener una proyección a largo plazo, garantizando estabilidad en el tiempo.
<b>O4.</b> Alianzas estratégicas con la Coac para impulsar productos no financieros.	Al momento de realizar alianzas estratégicas con la Coac se está dando la confianza y credibilidad que esta se merece, pero a la vez es un medio para hacer una promoción y tener una imagen corporativa sólida.

<b>O5.</b> Posibilidad de acceso a la red ATMS (cajeros automáticos)	Cuando la institución logre tener acceso a la red ATMS, está logrando una gran ventaja, ya que esto permite al socio tener facilidades de acceder al dinero y una optimización en el tiempo.
<b>O6.</b> Posibilidad de expansión al sector urbano	La coac tiene más acogida en el rural, lo que ha provocado que no se dé a conocer en el sector urbano, para lo cual se necesita realizar mayor promoción y propaganda.
<b>AMENAZAS</b>	<b>JUSTIFICACION</b>
<b>A1.</b> Exposición a desastres naturales	Debido al medio que nos rodea estamos expuestos a erupciones volcánicas o sismos que pueden afectar en lugar donde desempeñamos nuestras labores diarias.
<b>A2.</b> Presencia de prestamistas informales (agiotistas)	Al momento de la aparición de agiotistas en el mercado, la cooperativa se ve afectada, ya que, las personas deciden endeudarse ahí, por lo que no existen formalidades y no se evitan problemas legales.
<b>A3.</b> Alta capacidad financiera y operativa de la competencia	Al tener alta capacidad financiera y operativa la competencia es una desventaja para nuestra cooperativa, lo que disminuye la posibilidad de captación de los socios.
<b>A4.</b> Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasas y tarifas de productos financieros	No tener una certeza clara en cuanto a cambios de tasas y tarifas, produce que no se entregue los créditos en forma rápida y oportuna.
<b>A5.</b> Incremento de la inseguridad en el país.	La delincuencia cada día es más grande, por lo que la cooperativa está expuesta a robos.
<b>A6.</b> Incremento del impuesto de salida de divisas	Al incrementar el impuesto a la salida de divisas está afectado a los fondos provenientes de remesas que es uno de nuestros productos no financieros que posee la coac.

**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



## **Valoración**

### **Factores Internos**

- ✓ Gran debilidad = 1
- ✓ Debilidad menor = 2
- ✓ Debilidad / Fortaleza normal = 3
- ✓ Fortaleza menor = 4
- ✓ Gran fortaleza = 5

### **Factores externos**

- ✓ Gran amenaza = 1
- ✓ Amenaza menor = 2
- ✓ Amenaza / oportunidad normal = 3
- ✓ Fortaleza menor = 4
- ✓ Gran Fortaleza = 5

**Tabla 2-4: Matriz Perfil Estratégico Interno**

Cód.	Aspecto Interno	Gran Debilidad	Debilidad Menor	Normal	Fortaleza Menor	Gran Fortaleza
		1	2	3	4	5
F1	La institución cuenta con misión, visión y organigrama claramente definidos.				●	
F2	Contrato de personal de acuerdo a las necesidades institucionales			●		
F3	Herramientas Tecnológicas que optimizan su funcionamiento.					●
F4	Infraestructura y equipamiento propio.					●
F5	Ejecución de auditorías financieras y de gestión de forma periódica.				●	
F6	Variedad de productos y servicios financieros					●
F7	Entrega de créditos de forma ágil y oportuna			●		
D1	Falta de crecimiento y consolidación institucional.	●				
D2	No cuenta con un modelo de Gestión administrativo financiero	●				
D3	Falta de una evaluación minuciosa al socio al momento de entregar un crédito	●				
D4	El análisis situacional no ha sido actualizado		●			
D5	No existe una adecuada comunicación interna entre los departamentos		●			
D6	Falta de capacitación continua al personal	●				
D7	Los objetivos institucionales no se cumplen en su totalidad		●			
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>29%</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>21%</b>

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**Tabla 3-4: Matriz de Ponderación Interna Coac Sumac Llacta**

Cód.	Factores Claves Internos	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
<b>F1</b>	La institución cuenta con misión, visión y organigrama claramente definidos.	0.0714	4	0,2856
<b>F2</b>	Contrato de personal de acuerdo a las necesidades institucionales	0.0714	3	0,2142
<b>F3</b>	Herramientas Tecnológicas que optimizan su funcionamiento.	0.0714	5	0,357
<b>F4</b>	Infraestructura y equipamiento propio.	0.0714	5	0,357
<b>F5</b>	Ejecución de auditorías financieras y de gestión de forma periódica.	0.0714	4	0,2856
<b>F6</b>	Variedad de productos y servicios financieros	0.0714	5	0,357
<b>F7</b>	Entrega de créditos de forma ágil y oportuna	0.0714	3	0,2142
<b>D1</b>	Falta de crecimiento y consolidación institucional.	0.0714	1	0,0714
<b>D2</b>	No cuenta con un modelo de Gestión administrativo financiero	0.0714	1	0,0714
<b>D3</b>	Falta de una evaluación minuciosa al socio al momento de entregar un crédito	0.0714	1	0,0714
<b>D4</b>	El análisis situacional no ha sido actualizado	0.0714	2	0,1428
<b>D5</b>	No existe una adecuada comunicación interna entre los departamentos	0.0714	2	0,1428
<b>D6</b>	Falta de capacitación continua al personal	0.0714	1	0,0714
<b>D7</b>	Los objetivos institucionales no se cumplen en su totalidad	0.0714	2	0,1428
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>39</b>	<b>2,7846</b>

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## **Análisis**

Después de haber realizado el análisis situacional se obtuvo como resultado ponderado 2.7846 lo que quiere decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., tiene una posición externa estable, por lo que la institución cuenta con varias fortalezas, entre una de ellas y que tiene mayor representatividad es las herramientas tecnológicas que optimizan su funcionamiento, esto contribuye a que los procesos sean mucho más ágiles reemplazando el trabajo manual por la tecnología, y haciendo que los resultados sean más efectivos; además que la infraestructura y equipamiento es propio, esto ayuda y que no se incurra en gastos como es el arriendo, por otro lado está la variedad de productos y servicios financieros, esto hace que los socios tengan opciones al momento de invertir o al solicitar un crédito.

En cuanto a las debilidades se pueden ver que la falta de crecimiento y consolidación institucional es una de las que afecta ya que esto perjudica la imagen de la cooperativa y a la vez desconfianza en los socios, otra debilidad es la falta de un modelo de gestión administrativo financiero, esto ocasiona que no se tenga una visión clara a dónde quiere llegar, además de no tener claro los procesos a seguir, la falta de una evaluación minuciosa al socio al momento de otorgar un crédito es uno de los problemas más notables de la coac, porque no se evalúa correctamente al socio para evitar que aparezca el socio moroso y se entre en gastos judiciales, problema que afecta en su mayoría a la institución, por último tenemos la falta de capacitación continua al personal, esto perjudica al momento de ejercer sus funciones y muchas veces se desempeñan en base a la experiencia mas no en cómo deben actuar en el momento indicado.

**Tabla 4-4: Matriz de Perfil Estratégico Externo Coac Sumac Llacta**

Cód.	Aspectos Externos	Gran amenaza	Amenaza menor	Normal	Oportunidad menor	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
O1	Posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano.					●
O2	Propuestas e invitaciones a eventos de cooperativismo y áreas definidas.				●	
O3	Apoyo del Gobierno al sector de la economía popular y solidaria			●		
O4	Alianzas estratégicas con la Coac para impulsar productos no financieros.				●	
O5	Posibilidad de acceso a la red ATMS (cajeros automáticos)					●
O6	Posibilidad de expansión al sector urbano					●
A1	Exposición a desastres naturales	●				
A2	Presencia de prestamistas informales (agiotistas)			●		
A3	Alta capacidad financiera y operativa de la competencia	●				
A4	Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasas y tarifas de productos financieros		●			
A5	Incremento de la inseguridad en el país.		●			
A6	Incremento del impuesto de salida de divisas	●				
TOTAL		3	2	2	2	3
PORCENTAJE		25%	17%	17%	16%	25%

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**Tabla 5-4:** Matriz de Ponderación Externa Coac Sumac Llacta

Cód.	Factores Claves Externos	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
O1	Posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano.	0.0833	5	<b>0,4165</b>
O2	Propuestas e invitaciones a eventos de cooperativismo y áreas definidas.	0.0833	4	<b>0,3332</b>
O3	Apoyo del Gobierno al sector de la economía popular y solidaria	0.0833	3	<b>0,2499</b>
O4	Alianzas estratégicas con la Coac para impulsar productos no financieros.	0.0833	4	<b>0,3332</b>
O5	Posibilidad de acceso a la red ATMS (cajeros automáticos)	0.0833	5	<b>0,4165</b>
O6	Posibilidad de expansión al sector rural	0.0833	5	<b>0,4165</b>
A1	Exposición a desastres naturales	0.0833	1	<b>0,0833</b>
A2	Presencia de prestamistas informales (agiotistas)	0.0833	3	<b>0,2499</b>
A3	Alta capacidad financiera y operativa de la competencia	0.0833	1	<b>0,0833</b>
A4	Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasas y tarifas de productos financieros	0.0833	2	<b>0,1666</b>
A5	Incremento de la inseguridad en el país.	0.0833	2	<b>0,1666</b>
A6	Incremento del impuesto de salida de divisas	0.0833	1	<b>0,0833</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>36</b>	<b>3,00</b>

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

### **Análisis**

Después de realizar la ponderación externa se puede notar que existen grandes oportunidades en el sector financieros tales como la posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano, esto ayuda a tener personal más activo, que de soluciones ante los problemas que se presenten y a la vez a brindar una mejor calidad en el servicio, sin embargo la posibilidad de acceso a la red ATMS es una oportunidad que ayudará a fortalecer la imagen de la cooperativa. Además de optimizar el tiempo de los socios para adquirir su dinero, la posibilidad de expansión al sector rural es una gran ventaja que permitirá crecer como cooperativa y captar un mayor número de socios.

Una de las amenazas que mayormente nos atacan es la aparición de prestamistas informales conocidos como agiotistas, que prestan el dinero a bajas tasas de interés y los socios deciden ir por esa opción, y no quieren hacer créditos en la coac. La valoración de la matriz de ponderación externa es de 3 lo que quiere decir que la coac mantiene una posición estable.

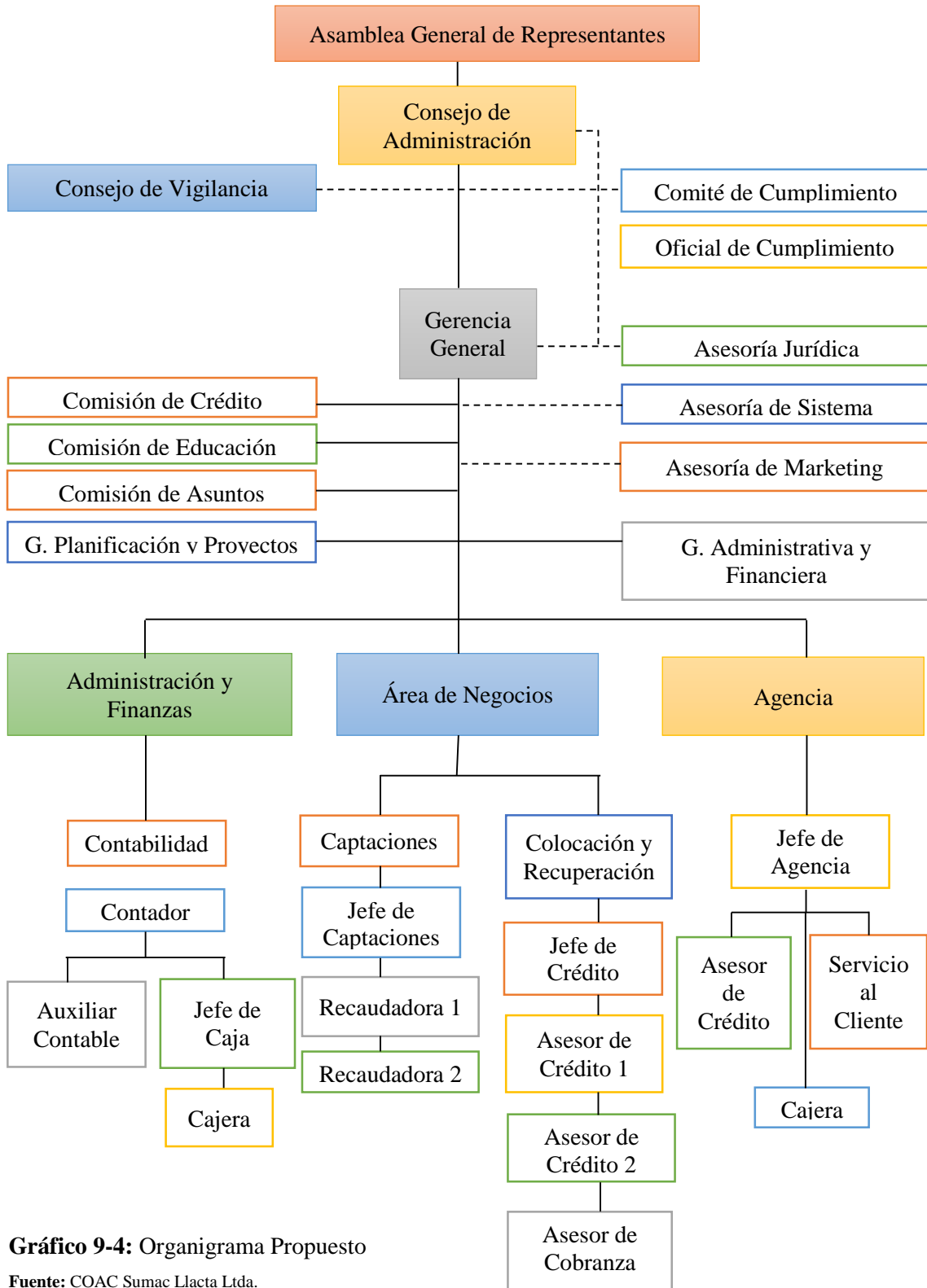
**Tabla 6-4:** Matriz FODA Priorizada

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1.</b> La institución cuenta con misión, visión y organigrama claramente definidos.	<b>D1.</b> Falta de crecimiento y consolidación institucional.
<b>F2.</b> Contrato de personal de acuerdo a las necesidades institucionales	<b>D2.</b> No cuenta con un modelo de Gestión administrativo financiero
<b>F3.</b> Herramientas Tecnológicas que optimizan su funcionamiento.	<b>D3.</b> Falta de una evaluación minuciosa al socio al momento de entregar un crédito
<b>F4.</b> Infraestructura y equipamiento propio.	<b>D4.</b> El análisis situacional no ha sido actualizado
<b>F5.</b> Ejecución de auditorías financieras y de gestión de forma periódica.	<b>D5.</b> No existe una adecuada comunicación interna entre los departamentos
<b>F6.</b> Variedad de productos y servicios financieros	<b>D6.</b> Falta de capacitación continua al personal
<b>F7.</b> Entrega de créditos de forma ágil y oportuna	<b>D7.</b> Los objetivos institucionales no se cumplen en su totalidad
<b>FACTORESEXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1.</b> Posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano.	<b>A1.</b> Exposición a desastres naturales
<b>O2.</b> Propuestas e invitaciones a eventos de cooperativismo y áreas definidas.	<b>A2.</b> Presencia de prestamistas informales (agiotistas)
<b>O3.</b> Apoyo del Gobierno al sector de la economía popular y solidaria	<b>A3.</b> Alta capacidad financiera y operativa de la competencia
<b>O4.</b> Alianzas estratégicas con la Coac para impulsar productos no financieros.	<b>A4.</b> Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasas y tarifas de productos financieros
<b>O5.</b> Posibilidad de acceso a la red ATMS (cajeros automáticos)	<b>A5.</b> Incremento de la inseguridad en el país.
<b>O6.</b> Posibilidad de expansión al sector urbano	<b>A6.</b> Incremento del impuesto de salida de divisas

**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

4.2.16. Organigrama Estructural Propuesto



**Gráfico 9-4:** Organigrama Propuesto

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



#### **4.2.17. Clasificación de las cuentas**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria,(2018), señala:

##### **Cuentas del activo**

Los beneficios económicos futuros incorporados a un activo consisten en el potencial del mismo para contribuir directa o indirectamente, a los flujos de efectivo y de otros equivalentes al efectivo de la empresa. Este potencial puede ser de tipo productivo, constituyendo parte de las actividades de operación de la empresa. Puede también tomar la forma de convertibilidad en efectivo u otras partidas equivalentes, o bien de capacidad para reducir pagos en el futuro, tal como cuando un proceso alternativo de manufactura reduce los costos de producción.

Usualmente, una empresa emplea sus activos para producir bienes o servicios capaces de satisfacer deseos o necesidades de los clientes. Puesto que estos bienes o servicios satisfacen tales deseos a necesidades, los clientes están dispuestos a pagar por ellos, y por tanto, a contribuir a los flujos de efectivo de la empresa. El efectivo, por si mismo, rinde un servicio a la empresa por la posibilidad de obtener, mediante su utilización, otros recursos.

Los beneficios económicos futuros incorporados a un activo pueden llegar a la empresa por diferentes vías. Por ejemplo, un activo puede ser:

- (a) Utilizado aisladamente ,o en combinación con otros activos, en la producción de bienes y servicios a vender por la empresa;
- (b) Intercambio por otros activos;
- (c) Utilizado para satisfacer un pasivo; o,
- (d) Distribuido a los propietarios dela empresa.

##### **Cuentas del pasivo**

Una característica esencial de todo pasivo es que la empresa tiene contraída una obligación en el momento presente. Un pasivo es un compromiso o responsabilidad de actuar de una determinada manera. Las obligaciones pueden ser exigibles legalmente como consecuencia de la ejecución de un contrato o de una obligación de tipo legal. Este es normalmente el caso, por ejemplo, de la cuentas por pagar por bienes o servicios recibidos. No obstante, las obligaciones también aparecen por la

actividad normal de la empresa, por las costumbres y por el deseo de mantener buenas relaciones comerciales o actuar de forma equitativa. Si, por ejemplo, la empresa decide, como medida política, atender a la rectificación de fallos en sus productos incluso cuando estos aparecen después del periodo normal de garantía, los importes que se espere desembolsar respecto a los bienes ya vendidos son también pasivos para la empresa.

Usualmente, la cancelación de una obligación actual implica que la empresa entrega unos recursos, que llevan incorporados beneficios económicos, para dar cumplimiento a la reclamación de la otra parte. La cancelación de un pasivo actual puede llevarse acabo de varias maneras, por ejemplo a través de:

- (a) Pago de dinero;
- (b) Transferencia de otros activos;
- (c) Prestación de servicios;
- (d) Sustitución de ese pasivo por otra deuda; o,
- (e) Conversión del pasivo en patrimonio neto

### **Cuentas del patrimonio**

Aunque el patrimonio neto ha quedado definido, como un residuo o resto, puede subdividirse a efectos de su presentación en el balance de situación general. Por ejemplo, en una sociedad de personas pueden mostrarse por separado los fondos aportados por los socios, las ganancias pendientes de distribución, las reservas específicas procedentes de beneficios y las reservas por ajustes para mantenimiento del capital. Tal clasificación puede ser relevante para las necesidades de toma de decisiones por parte de los usuarios de los estados financieros, en especial cuando indican restricciones, sean legales o de otro tipo, a la capacidad de la empresa para distribuir o aplicar de forma diferente el patrimonio neto.

### **Cuentas de ingresos**

La definición de ingresos incluye tanto a los ingresos ordinarios como las ganancias; Los ingresos ordinarios surgen en el curso de las actividades ordinarias de la entidad y corresponden a una variada gama de denominaciones, tales como ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres y regalías.

Son ganancias otras partidas que, cumpliendo la definición de ingresos, no surgen de las actividades ordinarias llevadas a cabo por la institución; suponen incremento en los beneficios económicos y, como tales, no son diferentes en su naturaleza de los ingresos ordinarios.

Al generarse un ingreso, pueden recibirse o incrementar su valor de diferentes tipos de activos; como ejemplo pueden mencionarse el efectivo, las cuentas por cobrar y los bienes y servicios recibidos a cambio de los bienes o servicios suministrados. Los ingresos pueden también producirse al ser canceladas obligaciones.

### **Cuentas de gastos**

La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la entidad. Entre los gastos de la actividad ordinaria se encuentran, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios, y la depreciación. Usualmente, los gastos toman la forma de una salida o una depreciación de activos, tales como efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo, inventarios, o propiedades, planta y equipo.


Son pérdidas otras partidas que, cumpliendo con la definición de gastos, pueden o no surgir de las actividades ordinarias de la institución. Las pérdidas representan decrementos en los beneficios económicos y, como tales, no son diferentes en su naturaleza o cualquier otro gasto. (p. 8-12)

#### ***4.2.18. Análisis financiero***

Al realizar un análisis financiero y aplicar los respectivos índices financieros se puede evaluar la eficiencia administrativa en la institución, es decir cómo está manejando sus recursos y a la vez se puede identificar posibles debilidades que contribuyen a no cumplir sus metas y objetivos.

## Estado de situación financiera

Tabla 7-4: Estado de Situación Financiera 2017

COAC SUMAC LLACTA LTDA.				
CONSOLIDADO				
BALANCE GENERAL DEL 01/01/2017 AL 31/12/2017				
CODIGO	DESCRIPCION			
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>			<b>2381165,33</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>		<b>162739,61</b>	
1101	CAJA	56216,76		
1103	BAANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	106522,85		
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	0		
<b>13</b>	<b>INVERSIONES A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO</b>		<b>0</b>	
1301	ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	0		
1309	MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	0		
1399	(PROVISION PARA INVERSIONES)	0		
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>		<b>1881439,37</b>	
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	94368,41		
1403	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	646767,63		
1404	CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	1103838,06		
1426	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	21964,8		
1427	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	27117,26		
1428	CARTERA DE MICROCREDITO NO DEVENGA INTERESES	34133,14		
1450	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	15524,62		
1451	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIA VENCIDO	1045,73		
1452	CARTERA DE MICROCREDITO VENCIDA	56531,08		
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-		
		119851,36		
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>38339,75</b>	

1602	INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	0		
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	18148,33		
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	11771,14		
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	13664,64		
1699	(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	-5244,36		
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		<b>289536,68</b>	
1801	TERRENOS	0		
1802	EDIFICIOS	270452,1		
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	32090,95		
1806	EQUIPO DE COMPUTACION	18956,08		
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	22102		
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-54064,45		
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>9109,92</b>	
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1765,67		
1905	GASTOS DIFERIDOS	2116,76		
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	974,13		
1990	OTROS	4253,36		
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>2381165,33</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>			<b>1794942,68</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>		<b>975466,45</b>	
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	351019,69		
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	611738,54		
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	12708,22		
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>31016,24</b>	
2501	INTERESES POR PAGAR	18950,6		
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	5108,11		
2504	RETENCIONES	4719,09		
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	0		
2506	PROVEEDORES	345,31		
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	1893,13		
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		<b>788459,99</b>	
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	788459,99		
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>		<b>0</b>	
2990	OTROS	0		
	<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b>1794942,68</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>			<b>573231,66</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		<b>124066,76</b>	
3103	APORTES DE SOCIOS	124066,76		
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>		<b>440783,04</b>	

3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	430152,98		
3303	ESPECIALES	10630,06		
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>		<b>8381,86</b>	
3401	OTROS	8381,86		
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>0</b>	
3601	UTILIDADES Y/O EXCEDENTES ACUMULADAS	0		
3603	UTILIDADES O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	0		
3604	(PERDIDA DEL EJERCICIO)	0		
	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>			<b>573231,66</b>
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			<b>0</b>
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>		<b>34765,84</b>	
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	15762,8		
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	19003,04		
<b>72</b>	<b>DEUDORAS EN CONTRA</b>		<b>-34765,84</b>	
7203	ACTIVOS CASTIGADOS	-15762,8		
7209	INTERESES EN SUSPENSO	-19003,04		
<b>73</b>	<b>ACREEDORAS EN CONTRA</b>		<b>8185090,93</b>	
7301	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	8185090,93		
<b>74</b>	<b>CUENTAS ACREEDORAS DE ORDEN</b>		<b>-8185090,93</b>	
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	-8185090,93		
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>			<b>-12990,99</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>2381165,33</b>

LIC. JOSÉ LUIS GUAIRACAJA COPA  
GERENTE GENERAL


LIC. IVAN ARIAS  
CONTADOR

PROF. JOSÉ REA GUALAN  
PRESIDENTE CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN

LIC. VICTOR MALÁN GUAMÁN  
PRESIDENTE DEL CONSEJO  
DE VIGILANCIA

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.  
Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**Tabla 8-4:** Estado de Situación Financiera 2018

COAC SUMAC LLACTA LTDA.				
CONSOLIDADO				
BALANCE GENERAL DEL 01/01/2018 AL 31/12/2018				
CODIGO	DESCRIPCION			
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>			<b>2591348,98</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>		<b>141162,51</b>	
1101	CAJA	41439,83		
1103	BAANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	99722,68		
1104	EFECTOS DE COBRO INMEDIATO	0		
<b>13</b>	<b>INVERSIONES A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO</b>		<b>0</b>	
1301	ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DEL SECTOR	0		
	FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	0		
1399	(PROVISION PARA INVERSIONES)	0		
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>		<b>2094957,21</b>	
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	77155,86		
1403	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	546417,42		
1404	CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	1410356,72		
1426	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	24424		
1427	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	30251,19		
1428	CARTERA DE MICROCREDITO NO DEVENGA INTERESES	34787,37		
1450	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	16452,96		
1451	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIA VENCIDO	3162,56		
1452	CARTERA DE MICROCREDITO VENCIDA	79800,49		
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-		
		127851,36		
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>54967,44</b>	
1602	INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	0		

1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	23285,87		
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	17179,3		
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	19746,63		
1699	(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	-5244,36		
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		<b>292750,87</b>	
1801	TERRENOS	0		
1802	EDIFICIOS	270452,1		
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	37192,42		
1806	EQUIPO DE COMPUTACION	11426,91		
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	22202		
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-48522,56		
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>7510,95</b>	
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	2788,11		
1905	GASTOS DIFERIDOS	0		
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	974,13		
1990	OTROS	3748,71		
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>2591348,98</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>			<b>1961515,21</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>		<b>1230886,83</b>	
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	479444,73		
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	738581,54		
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	12860,56		
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>44683,05</b>	
2501	INTERESES POR PAGAR	26163,51		
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	4495,7		
2504	RETENCIONES	12531,67		
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	0		
2506	PROVEEDORES	597,86		
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	894,31		
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		<b>685945,33</b>	
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	685945,33		
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>		<b>0</b>	
2990	OTROS	0		
	<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b>1961515,21</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>			<b>616478,58</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		<b>130161,18</b>	
3103	APORTES DE SOCIOS	130161,18		
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>		<b>474129,4</b>	
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	463499,34		



3303	ESPECIALES	10630,06		
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>		<b>8381,86</b>	
3401	OTROS	8381,86		
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>3806,14</b>	
3601	UTILIDADES Y/O EXCEDENTES ACUMULADAS	3806,14		
3603	UTILIDADES O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	0		
3604	(PERDIDA DEL EJERCICIO)	0		
	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>			<b>616478,58</b>
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>			<b>0</b>
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>		<b>42286,21</b>	
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	14022,25		
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	28263,96		
<b>72</b>	<b>DEUDORAS EN CONTRA</b>		<b>-42286,21</b>	
7203	ACTIVOS CASTIGADOS	-14022,25		
7209	INTERESES EN SUSPENSO	-28263,96		
<b>73</b>	<b>ACREEDORAS EN CONTRA</b>		<b>8503258,75</b>	
7301	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	8503258,75		
<b>74</b>	<b>CUENTAS ACREEDORAS DE ORDEN</b>		<b>-8503258,75</b>	
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	-8503258,75		
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>			<b>-13355,19</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>2591348,98</b>

LIC. JOSÉ LUIS GUAIRACAJA COPA  
GERENTE GENERAL

LIC. IVAN ARIAS  
CONTADOR


PROF. JOSÉ REA GUALAN  
PRESIDENTE CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN

LIC. VICTOR MALÁN GUAMÁN  
PRESIDENTE DEL CONSEJO  
DE VIGILANCIA

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.  
Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## Estado de Resultados

Tabla 13-4: Estado de Resultados 2017

COAC SUMAC LLACTA LTDA.				
CONSOLIDADO				
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01/01/2017 AL 31/12/2017				
CODIGO	DESCRIPCION			
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>			<b>344068,09</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>		<b>104398,36</b>	
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	69258,18		
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	35140,18		
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>236916,41</b>	
4501	GASTOS DE PERSONAL	111044,97		
4502	HONORARIOS	38324,97		
4503	SERVICIOS VARIOS	33405,62		
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	5305,28		
4505	DEPRECIACIONES	16670,85		
4506	AMORTIZACIONES	6776,82		
4507	OTROS GASTOS	25387,9		
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>		<b>2753,32</b>	
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	2753,32		
	<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>344068,09</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>			<b>357059,08</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>		<b>319684,26</b>	
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	317959,96		
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	1724,3		
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>		<b>5908,8</b>	
5401	MANEJO Y COBRANZAS	2006,99		
5490	OTROS SERVICIOS	3901,81		
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>31466,02</b>	
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	120		
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	11742,83		
5690	OTROS	19603,19		
	<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>357059,08</b>
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>			<b>-12990,99</b>

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**Tabla 10-4:** Estado de Resultados 2018

COAC SUMAC LLACTA LTDA.				
CONSOLIDADO				
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01/01/2018 AL 31/12/2018				
CODIGO	DESCRIPCION			
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>			<b>352624,83</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>		<b>115730,83</b>	
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	86359,89		
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	29370,94		
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>		<b>8000</b>	
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	8000		
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>226533,48</b>	
4501	GASTOS DE PERSONAL	107315,63		
4502	HONORARIOS	46225,47		
4503	SERVICIOS VARIOS	19614,97		
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	4909,86		
4505	DEPRECIACIONES	25891,9		
4506	AMORTIZACIONES	2139,24		
4507	OTROS GASTOS	20436,41		
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>		<b>2360,52</b>	
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	2360,52		
	<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>352624,83</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>			<b>365980,02</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>		<b>337976,43</b>	
5101	DEPÓSITOS	133,33		
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	337154,62		
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	688,48		
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>		<b>6350,35</b>	
5401	MANEJO Y COBRANZAS	1162,67		
5490	OTROS SERVICIOS	5187,68		
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>21653,24</b>	
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	11018,8		
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	7016,47		
5690	OTROS	3617,97		
	<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>365980,02</b>

<b>RESULTADO OPERATIVO</b>			<b>-13355,19</b>
----------------------------	--	--	------------------

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

Tabla 111-4: Estado de Situación Financiera 2017-2018

**COAC SUMAC LLACTA LTDA.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**  
**En USD**

CODIGO	DESCRIPCION	2017	2018
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>2381165,33</b>	<b>2591348,98</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	162739,61	141162,51
1101	CAJA	56216,76	41439,83
1103	BAANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	106522,85	99722,68
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	0	0
<b>13</b>	<b>INVERSIONES A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO</b>	0	0
1301	ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	0	0
1309	MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	0	0
1399	(PROVISION PARA INVERSIONES)	0	0
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	1881439,37	2094957,21
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	94368,41	77155,86
1403	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	646767,63	546417,42
1404	CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	1103838,06	1410356,72
1426	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	21964,8	24424
1427	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	27117,26	30251,19
1428	CARTERA DE MICROCREDITO NO DEVENGA INTERESES	34133,14	34787,37
1450	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	15524,62	16452,96
1451	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIA VENCIDO	1045,73	3162,56
1452	CARTERA DE MICROCREDITO VENCIDA	56531,08	79800,49
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	119851,36	127851,36
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	38339,75	54967,44
1602	INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	0	0
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	18148,33	23285,87

1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	11771,14	17179,3
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	13664,64	19746,63
1699	(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	-5244,36	-5244,36
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>289536,68</b>	<b>292750,87</b>
1801	TERRENOS	0	0
1802	EDIFICIOS	270452,1	270452,1
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	32090,95	37192,42
1806	EQUIPO DE COMPUTACION	18956,08	11426,91
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	22102	22202
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-54064,45	-48522,56
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>9109,92</b>	<b>7510,95</b>
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1765,67	2788,11
1905	GASTOS DIFERIDOS	2116,76	0
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	974,13	974,13
1990	OTROS	4253,36	3748,71
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>1794942,68</b>	<b>1961515,21</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>975466,45</b>	<b>1230886,83</b>
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	351019,69	479444,73
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	611738,54	738581,54
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	12708,22	12860,56
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>31016,24</b>	<b>44683,05</b>
2501	INTERESES POR PAGAR	18950,6	26163,51
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	5108,11	4495,7
2504	RETENCIONES	4719,09	12531,67
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	0	0
2506	PROVEEDORES	345,31	597,86
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	1893,13	894,31
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>788459,99</b>	<b>685945,33</b>
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	788459,99	685945,33
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2990	OTROS	0	0
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>573231,66</b>	<b>616478,58</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>124066,76</b>	<b>130161,18</b>
3103	APORTES DE SOCIOS	124066,76	130161,18
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>440783,04</b>	<b>474129,4</b>
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	430152,98	463499,34
3303	ESPECIALES	10630,06	10630,06

<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	8381,86	8381,86
3401	OTROS	8381,86	8381,86
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	0	3806,14
3601	UTILIDADES Y/O EXCEDENTES ACUMULADAS	0	3806,14
3603	UTILIDADES O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	0	0
3604	(PERDIDA DEL EJERCICIO)	0	0
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	0	0
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	34765,84	42286,21
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	15762,8	14022,25
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	19003,04	28263,96
<b>72</b>	<b>DEUDORAS EN CONTRA</b>	-34765,84	-42286,21
7203	ACTIVOS CASTIGADOS	-15762,8	-14022,25
7209	INTERESES EN SUSPENSO	-19003,04	-28263,96
<b>73</b>	<b>ACREEDORAS EN CONTRA</b>	8185090,9 3	8503258,7 5
7301	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	8185090,9 3	8503258,7 5
		-	-
<b>74</b>	<b>CUENTAS ACREEDORAS DE ORDEN</b>	8185090,9 3	8503258,7 5
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	8185090,9 3	8503258,7 5
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>-12990,99</b>	<b>-13355,19</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2381165,3 3</b>	<b>2591348,9 8</b>

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

Tabla 12-4: Estado de Resultados 2017-2018

**COAC SUMAC LLACTA LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**  
**En USD**

CODIGO	DESCRIPCION	2017	2018
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	344068,09	352624,83
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	104398,36	115730,83
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	69258,18	86359,89
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	35140,18	29370,94
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	0	8000
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	0	8000
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	236916,41	226533,48
4501	GASTOS DE PERSONAL	111044,97	107315,63
4502	HONORARIOS	38324,97	46225,47
4503	SERVICIOS VARIOS	33405,62	19614,97
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	5305,28	4909,86
4505	DEPRECIACIONES	16670,85	25891,9
4506	AMORTIZACIONES	6776,82	2139,24
4507	OTROS GASTOS	25387,9	20436,41
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	2753,32	2360,52
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	2753,32	2360,52
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	357059,08	365980,02
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	319684,26	337976,43
5101	DEPÓSITOS	0	133,33
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	317959,96	337154,62
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	1724,3	688,48
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	5908,8	6350,35
5401	MANEJO Y COBRANZAS	2006,99	1162,67
5490	OTROS SERVICIOS	3901,81	5187,68
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	31466,02	21653,24
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	120	11018,8
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	11742,83	7016,47
5690	OTROS	19603,19	3617,97
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>-12990,99</b>	<b>-13355,19</b>

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

#### 4.2.19. Análisis Horizontal

El análisis horizontal pretende establecer los cambios que se han producido durante un periodo a otro con el fin de analizar las variaciones de las cuentas.

**Tabla 13-4:** Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera  
**COAC SUMAC LLACTA**  
**LTDA.**  
**ESTADO DE SITUACION**  
**FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**  
**En USD**

CO DIG O	DESCRIPCION	2017	2018	V. ABSOL UTA	V. RELAT IVA %	RAZ ÓN %
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>2381165,33</b>	<b>2591348,98</b>	210183,65	8,83	91,17
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	162739,61	141162,51	-21577,1	-13,26	113,26
1101	CAJA	56216,76	41439,83	14776,93	-26,29	126,29
1103	BAANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	106522,85	99722,68	-6800,17	-6,38	106,38
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	0	0	0	0,00	100,00
<b>13</b>	<b>INVERSIONES A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL</b>					
	<b>ESTADO DE RESULTADOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO</b>	0	0	0	0,00	100,00
1301	ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	0	0	0	0,00	100,00
1309	MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DEL SECTOR			0	0,00	100,00
	FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	0	0	0	0,00	100,00
1399	(PROVISION PARA INVERSIONES)	0	0	0	0,00	100,00
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>1881439,37</b>	<b>2094957,21</b>	213517,84	11,35	88,65
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	94368,41	77155,86	17212,55	-18,24	118,24
1403	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	646767,63	546417,42	100350,21	-15,52	115,52



1404	CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	1103838,06	1410356,72	306518,66	27,77	72,23
1426	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	21964,8	24424	2459,2	11,20	88,80
1427	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	27117,26	30251,19	3133,93	11,56	88,44
1428	CARTERA DE MICROCREDITO NO DEVENGA INTERESES	34133,14	34787,37	654,23	1,92	98,08
1450	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	15524,62	16452,96	928,34	5,98	94,02
1451	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIA VENCIDO	1045,73	3162,56	2116,83	202,43	-102,43
1452	CARTERA DE MICROCREDITO VENCIDA	56531,08	79800,49	23269,41	41,16	58,84
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-119851,36	-127851,36	-8000	6,67	93,33
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>38339,75</b>	<b>54967,44</b>	<b>16627,69</b>	<b>43,37</b>	<b>56,63</b>
1602	INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	0	0	0	0,00	0,00
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	18148,33	23285,87	5137,54	28,31	71,69
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	11771,14	17179,3	5408,16	45,94	54,06
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	13664,64	19746,63	6081,99	44,51	55,49
1699	(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	-5244,36	-5244,36	0	0,00	0,00
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>289536,68</b>	<b>292750,87</b>	<b>3214,19</b>	<b>1,11</b>	<b>98,89</b>
1801	TERRENOS	0	0	0	0,00	100,00
1802	EDIFICIOS	270452,1	270452,1	0	0,00	100,00
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	32090,95	37192,42	5101,47	15,90	84,10
1806	EQUIPO DE COMPUTACION	18956,08	11426,91	-7529,17	-39,72	139,72
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	22102	22202	100	0,45	99,55
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-54064,45	-48522,56	5541,89	-10,25	110,25
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>9109,92</b>	<b>7510,95</b>	<b>-1598,97</b>	<b>-17,55</b>	<b>117,55</b>

1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1765,67	2788,11	1022,44	57,91	42,09
1905	GASTOS DIFERIDOS	2116,76	0	-2116,76	-100,00	200,00
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	974,13	974,13	0	0,00	100,00
1990	OTROS	4253,36	3748,71	-504,65	-11,86	111,86
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>1794942,68</b>	<b>1961515,21</b>	<b>166572,53</b>	<b>9,28</b>	<b>90,72</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>975466,45</b>	<b>1230886,83</b>	<b>255420,38</b>	<b>26,18</b>	<b>73,82</b>
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	351019,69	479444,73	128425,04	36,59	63,41
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	611738,54	738581,54	126843	20,73	79,27
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	12708,22	12860,56	152,34	1,20	98,80
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>31016,24</b>	<b>44683,05</b>	<b>13666,81</b>	<b>44,06</b>	<b>55,94</b>
2501	INTERESES POR PAGAR	18950,6	26163,51	7212,91	38,06	61,94
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	5108,11	4495,7	-612,41	-11,99	111,99
2504	RETENCIONES	4719,09	12531,67	7812,58	165,55	-65,55
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	0	0	0	0,00	100,00
2506	PROVEEDORES	345,31	597,86	252,55	73,14	26,86
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	1893,13	894,31	-998,82	-52,76	152,76
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>788459,99</b>	<b>685945,33</b>	<b>102514,66</b>	<b>-13,00</b>	<b>113,00</b>
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	788459,99	685945,33	102514,66	-13,00	113,00
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
2990	OTROS	0	0	0	0,00	100,00
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>573231,66</b>	<b>616478,58</b>	<b>43246,92</b>	<b>7,54</b>	<b>92,46</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>124066,76</b>	<b>130161,18</b>	<b>6094,42</b>	<b>4,91</b>	<b>95,09</b>
3103	APORTES DE SOCIOS	124066,76	130161,18	6094,42	4,91	95,09
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>440783,04</b>	<b>474129,4</b>	<b>33346,36</b>	<b>7,57</b>	<b>92,43</b>
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	430152,98	463499,34	33346,36	7,75	92,25
3303	ESPECIALES	10630,06	10630,06	0	0,00	100,00
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>8381,86</b>	<b>8381,86</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>
3401	OTROS	8381,86	8381,86	0	0,00	100,00

<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	0	3806,14	3806,14	0,00	100,0 0
3601	UTILIDADES Y/O EXCEDENTES ACUMULADAS	0	3806,14	3806,14	0,00	100,0 0
3603	UTILIDADES O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	0	0	0	0,00	100,0 0
3604	(PERDIDA DEL EJERCICIO)	0	0	0	0,00	100,0 0
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>100,0 0</b>
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	34765,84	42286,21	7520,37	21,63	78,37
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	15762,8	14022,25	-1740,55	-11,04	111,0 4
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	19003,04	28263,96	9260,92	48,73	51,27
<b>72</b>	<b>DEUDORAS EN CONTRA</b>	-34765,84	-42286,21	-7520,37	21,63	78,37
7203	ACTIVOS CASTIGADOS	-15762,8	-14022,25	1740,55	-11,04	111,0 4
7209	INTERESES EN SUSPENSO	-19003,04	-28263,96	-9260,92	48,73	51,27
<b>73</b>	<b>ACREEDORAS EN CONTRA</b>	8185090,9 3	8503258,75	318167,8 2	3,89	96,11
7301	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	8185090,9 3	8503258,75	318167,8 2	3,89	96,11
<b>74</b>	<b>CUENTAS ACREEDORAS DE ORDEN</b>	8185090,9 3	- 8503258,75	- 318167,8 2	3,89	96,11
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	8185090,9 3	- 8503258,75	- 318167,8 2	3,89	96,11
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>-12990,99</b>	<b>-13355,19</b>	<b>-364,2</b>	<b>2,80</b>	<b>97,20</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2381165,3 3</b>	<b>2591348,98</b>	<b>210183,6 5</b>	<b>8,83</b>	<b>91,17</b>

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

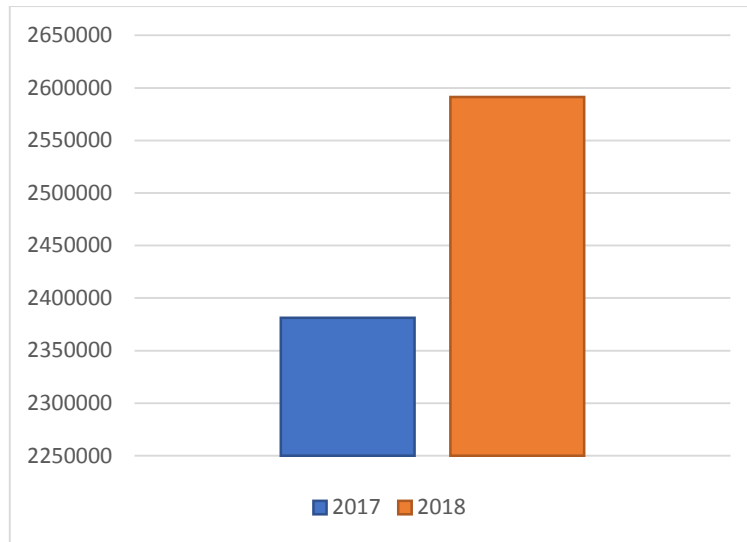
### Variación del Activo

**Tabla 14-4:** Variación activo

AÑOS	VALOR	VARIACION
<b>2017</b>	2381165,33	8,83%
<b>2018</b>	2591348,98	
	210183,65	

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico10-4:** Variación del activo

**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

### Interpretación

El activo ha sufrido una variación de \$210.183,65 representando el 8.83%, lo que se puede notar que dentro de los fondos disponibles la cuenta que mayor cambio ha tenido es caja con un -26.29%, es decir que hubo un decremento durante el último año, por otro lado dentro de la cartera de créditos la cuenta que tuvo un mayor impacto es la cartera de microcrédito vencida con un 41.16% lo que indica que hubo un incremento en el 2018, por ultimo esta las cuentas por cobrar que ha tenido una variación del 43.37% esto indica que no sea podido recuperar las cuentas por cobrar varias.

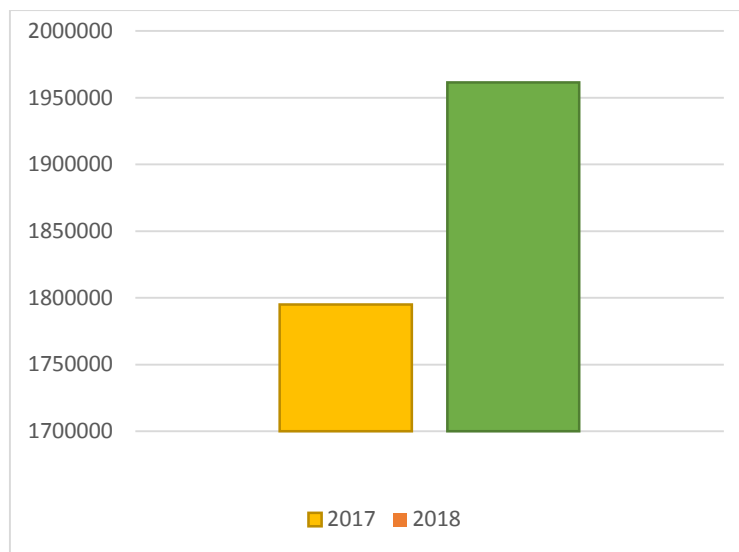
### Variación del Pasivo

**Tabla 15-4:** Variación Pasivo

AÑOS	VALOR	VARIACION
<b>2017</b>	1794942,68	9,28%
<b>2018</b>	1961515,21	
	166572,53	

**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 11-4: Variación del pasivo**

**Fuente:** COAC Sumac Lacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

### Interpretación

El pasivo ha tenido una variación de 166.572,53 que representa el 9.28%, para ello determinamos que dentro de las obligaciones con el público la cuenta que tiene una mayor variación es los depósitos a la vista con un porcentaje del 36,59% es decir un incremento en el último año, además se encuentra dentro de las cuentas por pagar la cuenta con un mayor porcentaje es los intereses por pagar con un 38.06% lo que representa un incremento en el 2018, finalmente las obligaciones financieras han disminuido en el último año en un -13.00%.

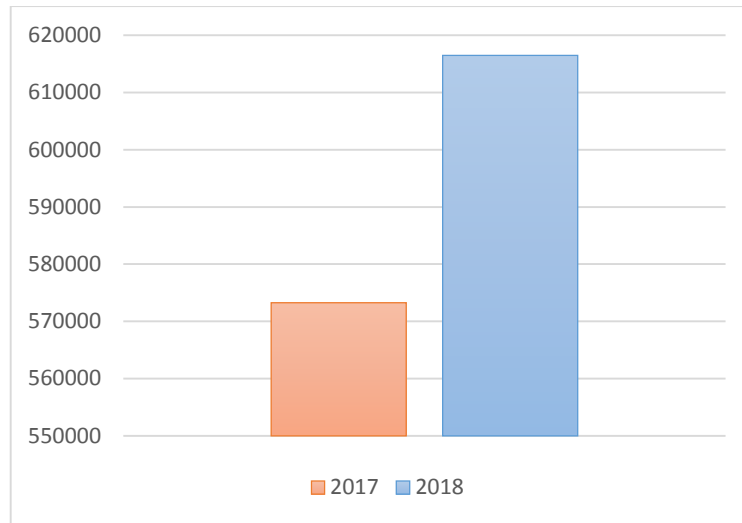
### Variación del Patrimonio

**Tabla 16-4: Variación patrimonio**

AÑOS	VALOR	VARIACION
<b>2017</b>	573231,66	7,54%
<b>2018</b>	616478,58	
	43246,92	

**Fuente:** COAC Sumac Lacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 12-4: Variación del patrimonio**

**Fuente:** COAC Sumac Lacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

### **Interpretación**

Al analizar el patrimonio se observa que ha tenido una variación de 43.246,92 es decir un 7.54%, es decir que dentro del capital social el aporte de los socios ha incrementado un 4.91% y en cuanto a las reservas dentro del fondo irrepertible de reserva legal se tiene una variación del 7.75%

**Tabla 17-4:** Análisis Horizontal Estado de Resultados

**COAC SUMAC LLACTA LTDA.**

**CONSOLIDADO**

**ESTADO DE RESULTADOS**

**En USD**

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>V. ABSOLUTA</b>	<b>V. RELATIVA</b>	<b>RAZÓN</b>
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	344068,09	352624,83	8556,74	2,49	97,51
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	104398,36	115730,83	11332,47	10,86	89,14
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	69258,18	86359,89	17101,71	24,69	75,31
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	35140,18	29370,94	-5769,24	16,42	116,42
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	0	8000	8000	0,00	100,00
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	0	8000	8000	0,00	100,00
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	236916,41	226533,48	10382,93	-4,38	104,38
4501	GASTOS DE PERSONAL	111044,97	107315,63	-3729,34	-3,36	103,36
4502	HONORARIOS	38324,97	46225,47	7900,5	20,61	79,39
4503	SERVICIOS VARIOS	33405,62	19614,97	13790,65	41,28	141,28
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	5305,28	4909,86	-395,42	-7,45	107,45
4505	DEPRECIACIONES	16670,85	25891,9	9221,05	55,31	44,69
4506	AMORTIZACIONES	6776,82	2139,24	-4637,58	68,43	168,43
4507	OTROS GASTOS	25387,9	20436,41	-4951,49	19,50	119,50
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	2753,32	2360,52	-392,8	14,27	114,27
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	2753,32	2360,52	-392,8	14,27	114,27
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	357059,08	365980,02	8920,94	2,50	97,50
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	319684,26	337976,43	18292,17	5,72	94,28
5101	DEPÓSITOS	0	133,33	133,33	0,00	100,00
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	317959,96	337154,62	19194,66	6,04	93,96
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	1724,3	688,48	-1035,82	60,07	160,07
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	5908,8	6350,35	441,55	7,47	92,53

5401	MANEJO Y COBRANZAS	2006,99	1162,67	-844,32	42,07	142,07
5490	OTROS SERVICIOS	3901,81	5187,68	1285,87	32,96	67,04
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>31466,02</b>	<b>21653,24</b>	<b>-9812,78</b>	<b>31,19</b>	<b>131,19</b>
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	120	11018,8	10898,8	9082,33	8982,33
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	11742,83	7016,47	-4726,36	40,25	140,25
5690	OTROS	19603,19	3617,97	15985,22	81,54	181,54
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>12990,99</b>	<b>-13355,19</b>	<b>-364,2</b>	<b>2,8035</b>	<b>97,20</b>

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## INTERPRETACION

Al realizar el análisis horizontal tenemos un resultado operativo de 2.80% es decir una utilidad demasiado baja lo cual refleja que no hay una buena administración financiera, para lo cual se debe tomar en cuenta este porcentaje y tomar las acciones correctivas necesarias, en cuanto a los gastos la cuenta que mayor cambio ha sufrido es las amortizaciones que durante el año 2018 ha sufrido un decremento representando el -68.43%, finalmente los ingresos en cuanto a la recuperación de activos financieros ha disminuido en el último año en un -40.25%



4.2.20. Análisis vertical

Tabla 18-4: Análisis Vertical Estado de Situación Financiera

**COAC SUMAC LLACTA LTDA.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**

En USD

CODIGO	DESCRIPCION	2018	ESPECIFICO	TOTAL
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>2591348,98</b>		<b>100%</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>141162,51</b>	<b>100%</b>	-5,45
1101	CAJA	41439,83	29,36	1,60
1103	BAANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	99722,68	70,64	3,85
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	0	0	0,00
<b>13</b>	<b>INVERSIONES A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	0,00
1301	ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO			
1309	MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	0	0	0,00
1399	(PROVISION PARA INVERSIONES)	0	0	0,00
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>2094957,21</b>	<b>100%</b>	80,84
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	77155,86	3,68	2,98
1403	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	546417,42	26,08	21,09
1404	CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	1410356,72	67,32	54,43
1426	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	24424	1,17	0,94
1427	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	30251,19	1,44	1,17
1428	CARTERA DE MICROCREDITO NO DEVENGA INTERESES	34787,37	1,66	1,34
1450	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	16452,96	0,79	0,63
1451	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIA VENCIDO	3162,56	0,15	0,12
1452	CARTERA DE MICROCREDITO VENCIDA	79800,49	3,81	3,08
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-	-6,10	-4,93
<b>16</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>54967,44</b>	<b>100</b>	2,12

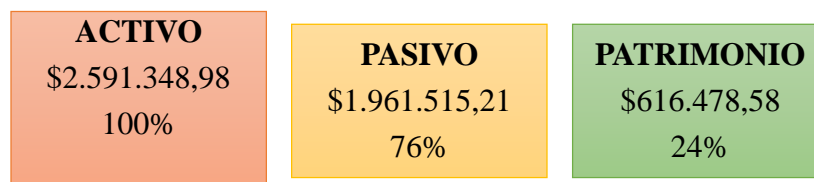
1602	INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	0	0	0,00
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	23285,87	42,36	0,90
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	17179,3	31,25	0,66
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	19746,63	35,92	0,76
1699	(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	-5244,36	-9,54	-0,20
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>292750,87</b>	<b>100%</b>	11,30
1801	TERRENOS	0	0	0,00
1802	EDIFICIOS	270452,1	92,38	10,44
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	37192,42	12,70	1,44
1806	EQUIPO DE COMPUTACION	11426,91	3,90	0,44
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	22202	7,58	0,86
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-48522,56	-16,57	-1,87
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>7510,95</b>	<b>100%</b>	0,29
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	2788,11	37,12	0,11
1905	GASTOS DIFERIDOS	0	0	0,00
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	974,13	12,97	0,04
1990	OTROS	3748,71	49,91	0,14
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>1961515,21</b>		<b>100%</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>1230886,83</b>	<b>100%</b>	62,75
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	479444,73	38,95	24,44
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	738581,54	60,00	37,65
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	12860,56	1,04	0,66
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>44683,05</b>	<b>100%</b>	2,28
2501	INTERESES POR PAGAR	26163,51	58,55	1,33
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	4495,7	10,06	0,23
2504	RETENCIONES	12531,67	28,05	0,64
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	0	0	0,00
2506	PROVEEDORES	597,86	1,34	0,03
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	894,31	2,00	0,05
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>685945,33</b>	<b>100%</b>	34,97
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	685945,33	100	34,97
<b>29</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	0,00
2990	OTROS	0	0	0,00
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>616478,58</b>		<b>100%</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>130161,18</b>	<b>100%</b>	21,11
3103	APORTES DE SOCIOS	130161,18	100	21,11
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>474129,4</b>	<b>100%</b>	76,91
3301	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	463499,34	97,76	75,18

3303	ESPECIALES	10630,06	2,24	1,72
<b>34</b>	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>8381,86</b>	<b>100%</b>	1,36
3401	OTROS	8381,86	100	1,36
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>3806,14</b>	<b>100%</b>	0,62
3601	UTILIDADES Y/O EXCEDENTES ACUMULADAS	3806,14	100	0,62
3603	UTILIDADES O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	0	0	0,00
3604	(PERDIDA DEL EJERCICIO)	0	0	0,00
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>42286,21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	14022,25	0	0
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	28263,96	0	0
<b>72</b>	<b>DEUDORAS EN CONTRA</b>	<b>-42286,21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7203	ACTIVOS CASTIGADOS	-14022,25	0	0
7209	INTERESES EN SUSPENSO	-28263,96	0	0
<b>73</b>	<b>ACREEDORAS EN CONTRA</b>	<b>8503258,75</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7301	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	8503258,75	0	0
<b>74</b>	<b>CUENTAS ACREEDORAS DE ORDEN</b>	<b>-8503258,75</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	-8503258,75	0	0
	<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>-13355,19</b>		
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2591348,98</b>		

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

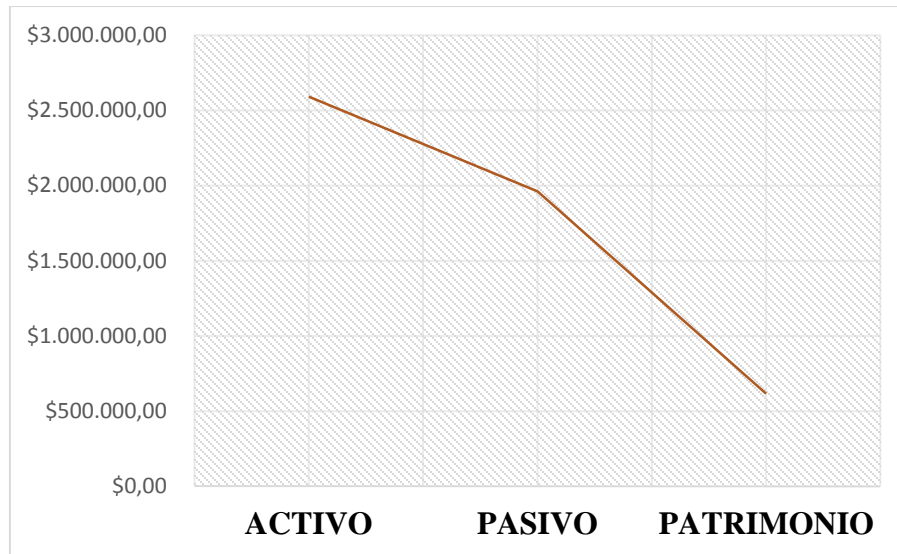
## INTERPRETACION



**Gráfico 13-4:** Variación activo, pasivo y patrimonio

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



**Gráfico 14-4:** Cuadro comparativo activo, pasivo y patrimonio

**Fuente:** COAC Sumac Lacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

Una vez realizado el análisis vertical podemos determinar la situación financiera de la cooperativa de ahorro y crédito Sumac Lacta Ltda., en el cual se visualiza que ha tenido un crecimiento paulatino, sin embargo se está analizando estrategias de mercado que probablemente puede contribuir al desarrollo de la coac lo cual ayudará a tener un enfoque claro empresarial.

En el gráfico se puede notar que del 100% del activo que posee la institución, un 76% tiene obligaciones con terceros lo cual es un porcentaje bien alto que estaría afectando a la coac, por último tenemos al patrimonio de la institución que le corresponde un 24%, además se puede resaltar que para el año 2018 se tuvo como utilidades y/o excedentes acumuladas de 3806,14, lo cual es algo positivo para la misma.

**Tabla 19-4:** Análisis Vertical Estado de Resultados

**COAC SUMAC LLACTA LTDA.**  
**CONSOLIDADO**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01/01/2018 AL**  
**31/12/2018**  
**En USD**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>2018</b>	<b>ESPECIFICO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>352624,83</b>		<b>100%</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>115730,83</b>	<b>100</b>	32,82
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	86359,89	74,62	24,49
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	29370,94	25,38	8,33
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>8000</b>	<b>100%</b>	2,27
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	8000	100	2,27
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>226533,48</b>	<b>100%</b>	64,24
4501	GASTOS DE PERSONAL	107315,63	47,37	30,43
4502	HONORARIOS	46225,47	20,41	13,11
4503	SERVICIOS VARIOS	19614,97	8,66	5,56
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	4909,86	2,17	1,39
4505	DEPRECIACIONES	25891,9	11,43	7,34
4506	AMORTIZACIONES	2139,24	0,94	0,61
4507	OTROS GASTOS	20436,41	9,02	5,80
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>	<b>2360,52</b>	<b>100%</b>	0,67
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	2360,52	100	0,67
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>365980,02</b>		<b>100%</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>337976,43</b>	<b>100%</b>	92,35
5101	DEPÓSITOS	133,33	0,04	0,04
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	337154,62	99,76	92,12
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	688,48	0,20	0,19
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>6350,35</b>	<b>100%</b>	1,74
5401	MANEJO Y COBRANZAS	1162,67	18,31	0,32
5490	OTROS SERVICIOS	5187,68	81,69	1,42
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>21653,24</b>	<b>100%</b>	5,92
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	11018,8	50,89	3,01
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	7016,47	32,40	1,92
5690	OTROS	3617,97	16,71	0,99

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## INTERPRETACION

Al analizar el estado de resultados se puede concluir que los ingresos son mayores que los gastos con una diferencia de 13.355,19 es decir que la cooperativa es rentable.

### 4.2.21. Índices Financieros

#### 4.2.21.1. Protección

**Tabla 20-4:** Cobertura de cartera

Nombre del Indicador	Cobertura de Cartera
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Provisión de Cartera}}{\text{Cartera en Riesgo}}$
<b>Operación</b>	$\frac{127.851,36}{188.878,57}$
<b>Resultado</b>	67,69%
<b>Análisis</b>	La Cooperativa presenta una cobertura de crédito sólida ya que el mínimo establecido por la SEPS es del 30% para el período 2018 para el segmento 4.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**Tabla 21-4:** Solvencia

Nombre del Indicador	Solvencia
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total de Activos}}$
<b>Operación</b>	$\frac{616.478,58}{2.591.348,98}$
<b>Resultado</b>	23,78 %
<b>Análisis</b>	La Cooperativa cuenta con una solvencia del 23,78%, muy por encima al 9% mínimo que establece la SEPS.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

#### 4.2.21.2. Estructura Financiera

**Tabla 22-4:** Proporción capital institucional

Nombre del Indicador	Proporción del Capital Institucional
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Capital Institucional}}{\text{Activo Total}}$
<b>Operación</b>	$\frac{612.672,44}{2.591.348,98}$
<b>Resultado</b>	23,64 %
<b>Análisis</b>	La Cooperativa cuenta con un 23,64% de proporción del capital institucional, lo que quiere decir que el capital propio va aumentando paulatinamente, ya que lo recomendable es que sea mayor al 10%.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**Tabla 23-4:** Activos productivos

Nombre del Indicador	Activos Productivos
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cartera de Crédito}}{\text{Activo Total}}$
<b>Operación</b>	$\frac{1.966.745,85}{2.591.348,98}$
<b>Resultado</b>	75,90 %
<b>Análisis</b>	La Cooperativa cuenta con un 75% de activos productivos, gestionando ingresos de más de la tercera parte de los activos.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

#### 4.2.21.3. Rendimiento

**Tabla 2414-4:** Grado de absorción

Nombre del Indicador	Grado de Absorción
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Margen Financiero}}$
<b>Operación</b>	$\frac{226.533,48}{220.595,95}$
<b>Resultado</b>	1,03
<b>Análisis</b>	Su margen de absorción es muy alto, sus costos operativos ocupan toda la rentabilidad objeto de la actividad financiera, y adicional tiene un 0,3% de gastos que cubrir. La cooperativa debe realizar un plan de acción de manera inmediata.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**Tabla 25-4: ROA**

Nombre del Indicador	ROA
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos Promedio}}$
<b>Operación</b>	$\frac{3806.14}{2.486.232,76}$
<b>Resultado</b>	0,15
<b>Análisis</b>	Su rendimiento en la utilización de todos sus activos es muy baja, la cooperativa debe medir su rentabilidad en comparación del total de sus activos.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## 4.2.21.4. Liquidez

**Tabla 26-4: Liquidez general**

Nombre del Indicador	Liquidez General
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Obligaciones con el Público}}$
<b>Operación</b>	$\frac{141.162,51}{1.230.886,83}$
<b>Resultado</b>	11,46%
<b>Análisis</b>	La institución cuenta con un 11,46% de liquidez, lo que no es recomendable ya que el promedio del segmento 4 establece un mínimo del 12%.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**Tabla 27-4: Liquidez de primera línea**

Nombre del Indicador	Liquidez de Primera Línea
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Ahorros a la Vista}}$
<b>Operación</b>	$\frac{141.162,51}{1.916.832,16}$
<b>Resultado</b>	7,36%
<b>Análisis</b>	La institución cuenta con un 7,36% de liquidez de primera línea, lo que no es recomendable ya que el promedio de esa segmentación de cooperativas establece un mínimo del 18% para este componente.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



#### 4.2.21.5. Calidad de Activos

**Tabla 2815-4:** Morosidad simple

Nombre del Indicador	Morosidad Simple
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Bruta}}$
<b>Operación</b>	$\frac{99.416,01}{1.967.105,85}$
<b>Resultado</b>	5,05 %
<b>Análisis</b>	La morosidad simple que presenta la Cooperativa es 5,05% por encima del 4% que establece la SEPS.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

**Tabla 29-4:** Morosidad ampliada

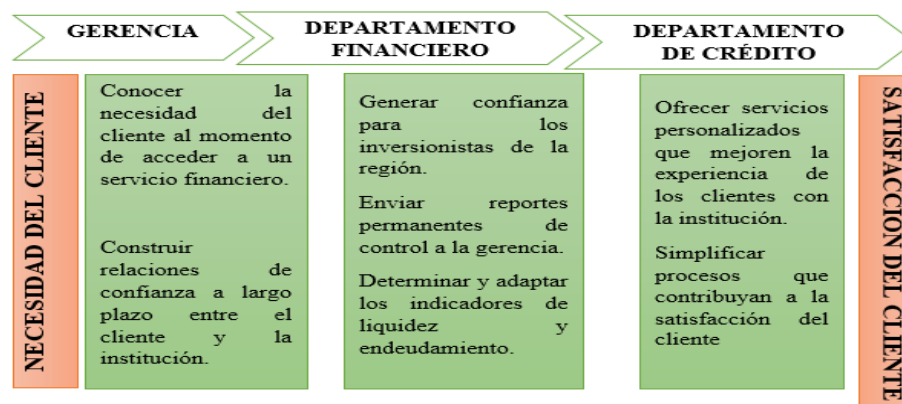
Nombre del Indicador	Morosidad Ampliada
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cartera en Riesgo}}{\text{Cartera Bruta}}$
<b>Operación</b>	$\frac{188.878,57}{1.967.105,85}$
<b>Resultado</b>	9,60 %
<b>Análisis</b>	La Morosidad Ampliada que presenta la Cooperativa es del 9,60%, su cartera improductiva es muy alta en comparación del promedio de la segmentación de esta cooperativa que se encuentra entre el 7 y el 9%.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

#### 4.2.22. Modelo de gestión por procesos

##### 4.2.22.1. Cadena de Valor



**Gráfico 15-4:** Cadena de valor

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## PROCESOS GOBERNANTES

### GERENCIA GENERAL

- Elaborar el plan operativo anual (POA) mediante la integración de cada uno de los departamentos que conforman la institución.
- Realiza la planificación estratégica
- Captar fuentes de financiamiento e inversionistas que contribuyan al crecimiento de la empresa
- Mantener el equilibrio entre la rentabilidad y liquidez de la institución

## PROCESOS CLAVES

### AHORROS

- Mantener seguro el dinero de los socios.
- Ofertar diferentes tipos de ahorro que se adapten a las necesidades del usuario.

### INVERSIONES

- Captar recursos financieros para ser utilizados en los diferentes proyectos de la empresa.

### CREDITOS

- Financiar los proyectos de los socios de la institución.
- Contribuir al desarrollo personal y social de la región centro del país.

## PROCESOS DE APOYO

### ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- Registra las operaciones económicas que realiza la institución.
- Tomar decisiones que contribuyan al incremento de la utilidad institucional.
- Presentar informes financieros a las autoridades, y consejos de la COAC
- Cumplir de forma responsable con las obligaciones que estipulas los organismos de control.

#### **Gráfico 16-4:** Mapa de procesos

**Fuente:** COAC Sumac Llacta Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

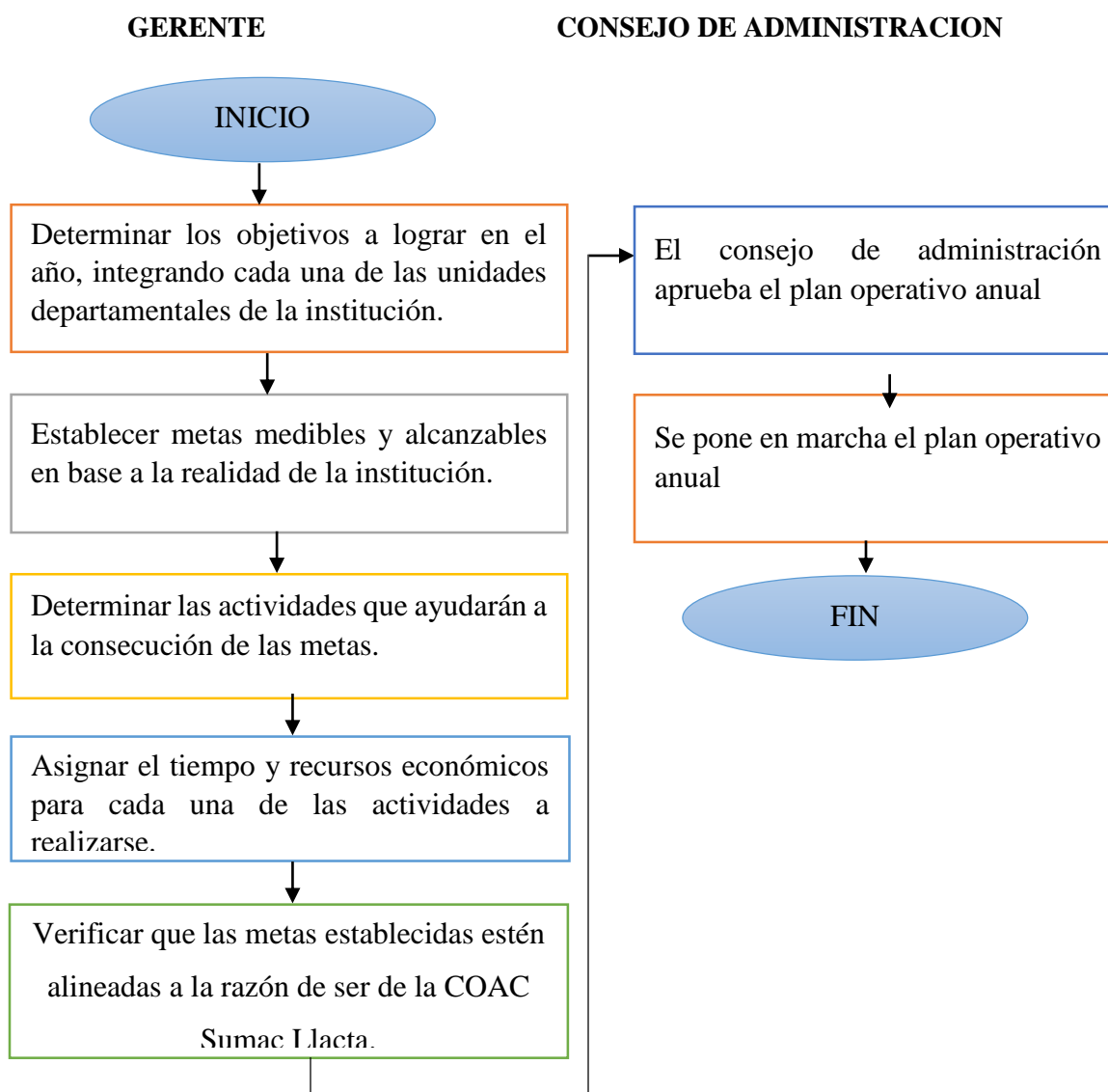
Un mapa de procesos es de gran importancia en una organización en cuanto a la gestión, debido a que nos permite a tener una mejor visualización del trabajo que se está ejecutando, a través de esta herramienta nos damos cuenta de procesos, pasos o tareas que se pasan por desapercibido, lo cual afecta de manera positiva o negativa a nuestro trabajo final.

Una vez que se ha definido el mapa de procesos se puede destacar algunos de sus beneficios:

- ✓ Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- ✓ Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.
- ✓ Analizar si la estructura y las funciones de la empresa son fieles a las tareas que realiza cada persona.
- ✓ Orientar a nuevos empleados.
- ✓ Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- ✓ Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.
- ✓ Nos ayudará a definir los procesos internos y como creamos un Manual de Procedimientos haciendo referencia a estos procesos.

## Flujograma de un Proceso Gobernante (Elaboración de un Plan Operativo Anual)

1. Determinar los objetivos a lograr en el año, integrando cada una de las unidades departamentales de la institución.
2. Establecer metas medibles y alcanzables en base a la realidad de la institución.
3. Determinar las actividades que ayudarán a la consecución de las metas.
4. Asignar el tiempo y recursos económicos para cada una de las actividades a realizarse.
5. Verificar que las metas establecidas estén alineadas a la razón de ser de la COAC Sumac Llacta.



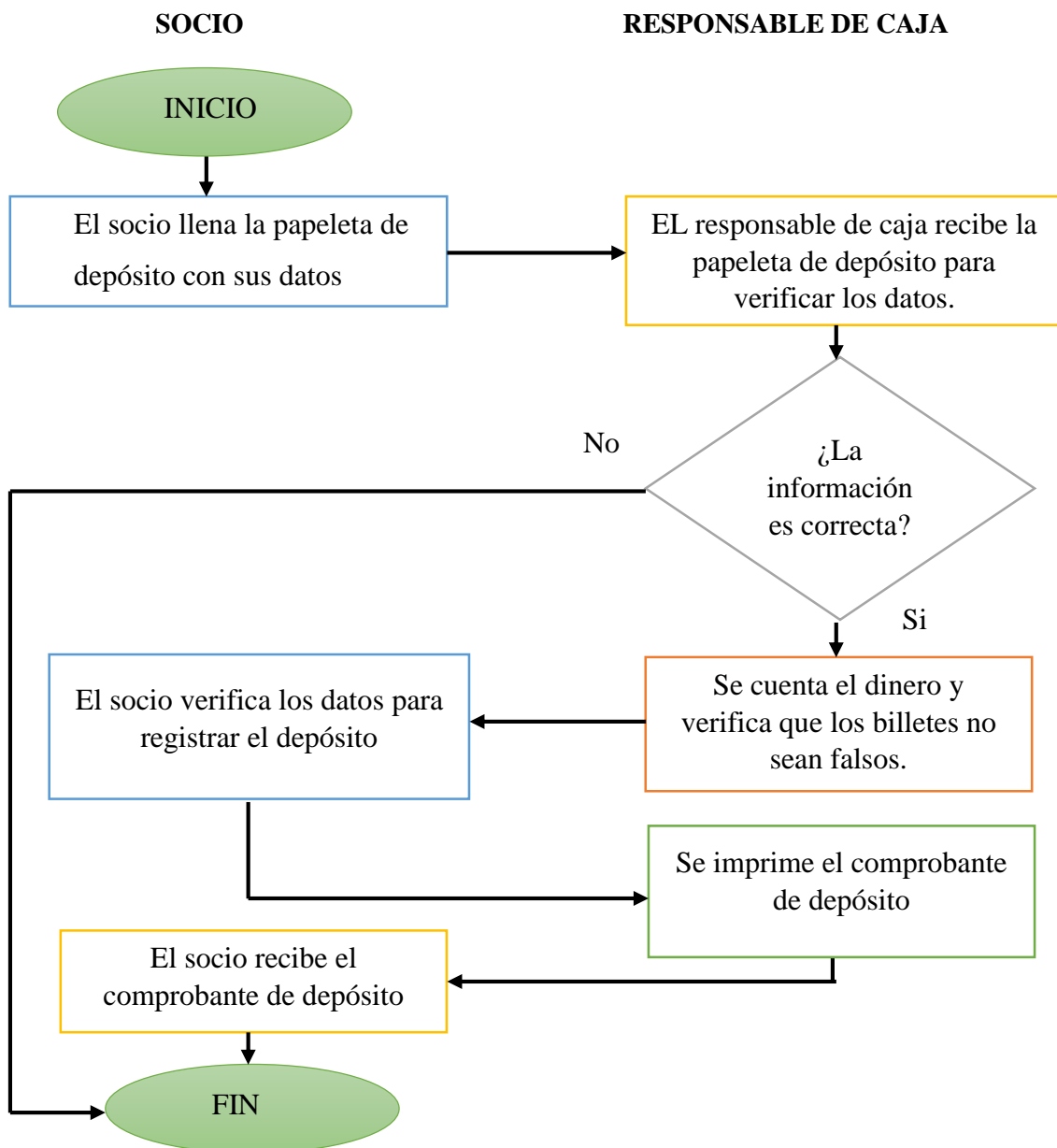
**Gráfico 17-4:** Elaboración POA

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## Flujograma de un Proceso Clave (Ahorro de socios)

1. El cliente llena la papeleta de depósito con sus datos.
2. El responsable de caja recibe la papeleta de depósito para verificar los datos.
3. Se cuenta el dinero y verifica que los billetes no sean falsos.
4. El socio confirma los datos para registrar el depósito.
5. Se imprime el comprobante de depósito.
6. El socio recibe el comprobante de depósito.



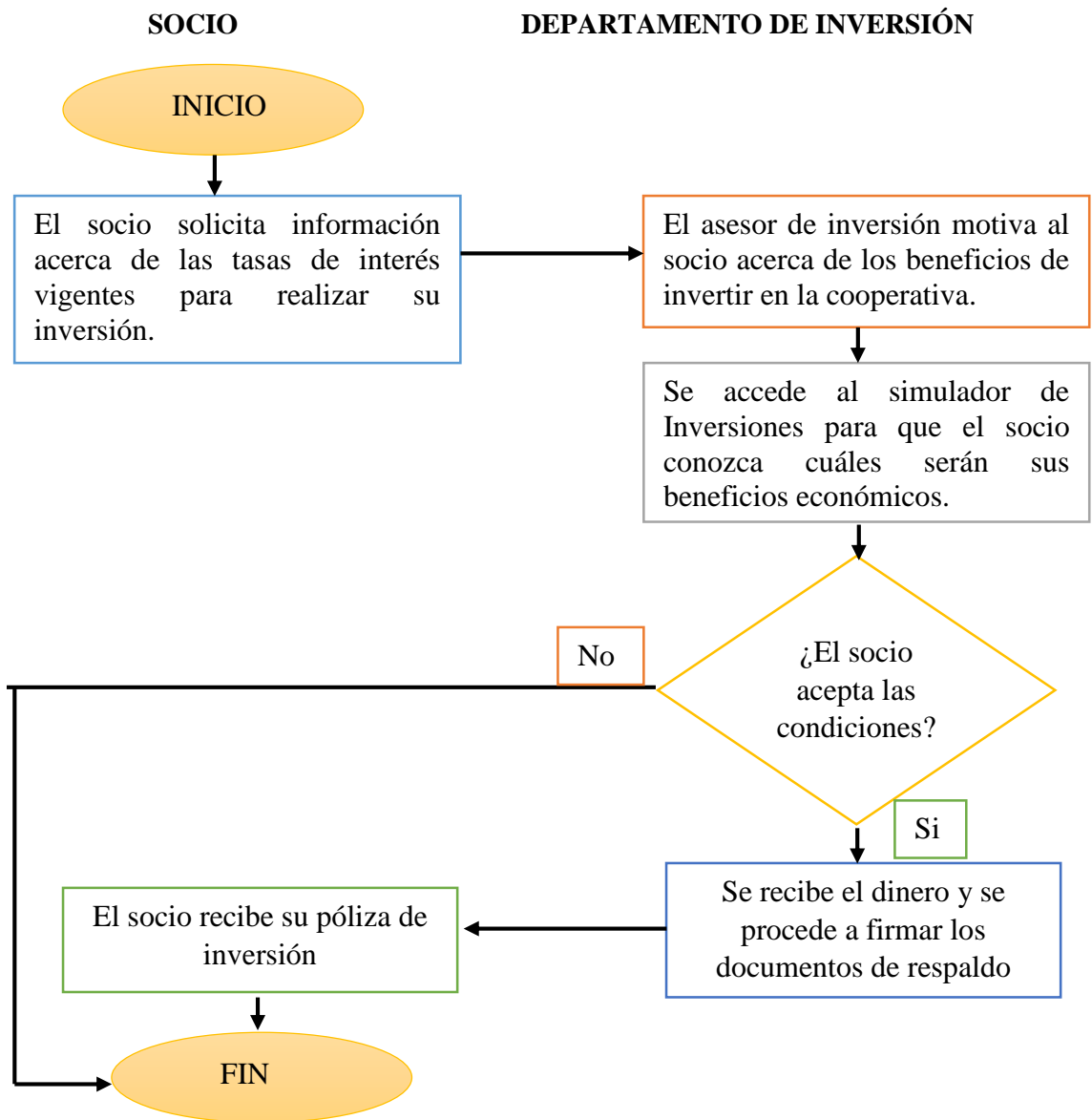
**Gráfico 18-4:** Ahorro socios

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

### Flujograma de un Proceso Clave (Inversión de socios)

1. El socio solicita información acerca de las tasas de interés vigentes para realizar su inversión.
2. El asesor de inversión motiva al socio acerca de los beneficios de invertir en la cooperativa.
3. Se accede al simulador de Inversiones para que el socio conozca cuáles serán sus beneficios económicos.
4. Una vez que el socio acepta las condiciones se recibe el dinero y se firman los documentos de respaldo que sustentan la inversión del socio con la cooperativa.
5. El socio recibe su póliza de inversión



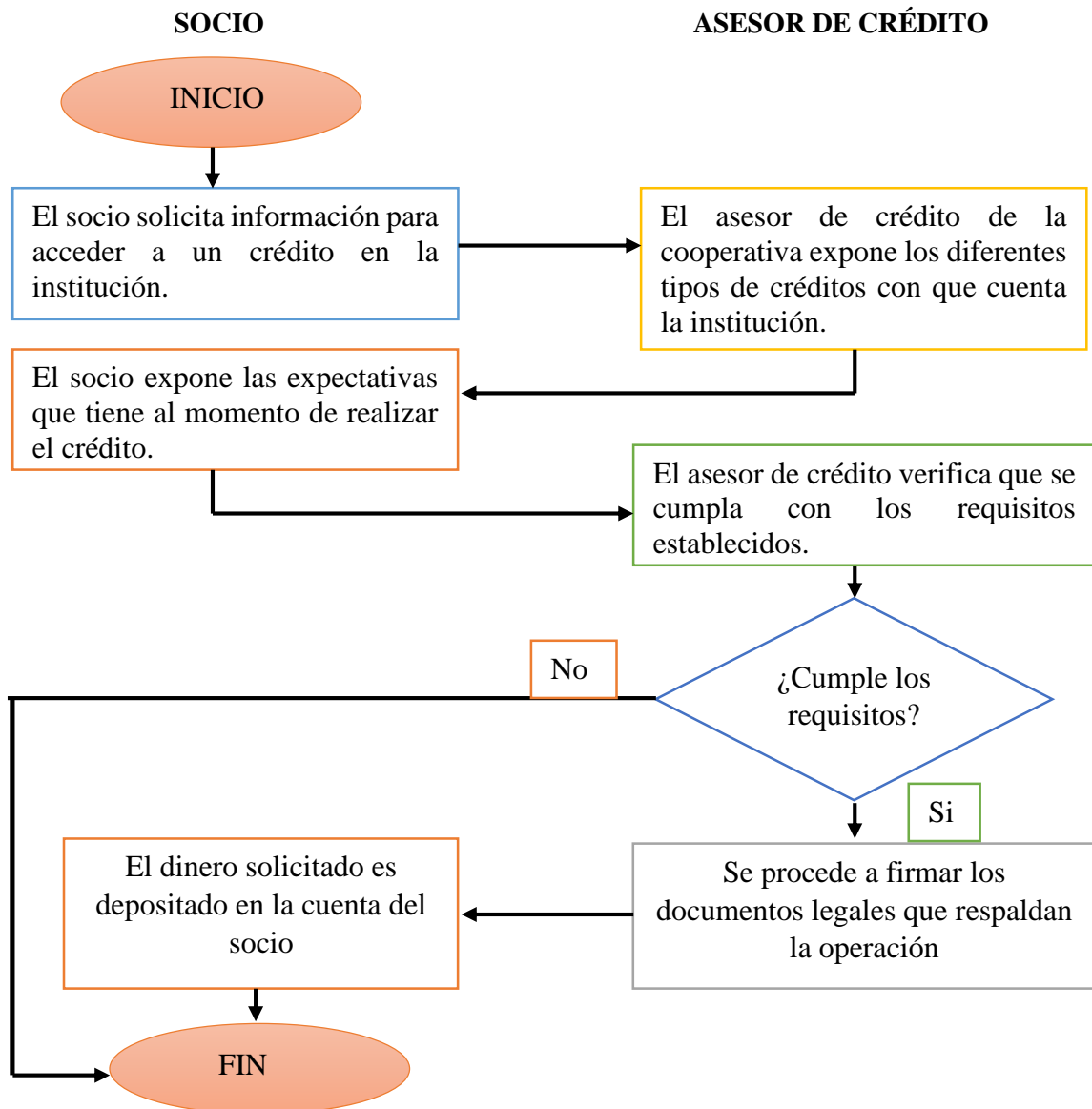
**Gráfico 129-4:** Inversión socios

Fuente: COAC Sumac Lacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

### Flujograma de un Proceso Clave (Créditos de socios)

1. El socio solicita información para acceder a un crédito en la institución.
2. El asesor de crédito de la cooperativa expone los diferentes tipos de créditos con que cuenta la institución.
3. El socio expone las expectativas que tiene al momento de realizar el crédito.
4. El asesor de crédito verifica que se cumpla con cada uno de los requisitos para dar el visto bueno a la solicitud del socio
5. Una vez cumplidos los requisitos, se firman los documentos legales que respalden la operación.
6. EL dinero solicitado es depositado a la cuenta del socio.



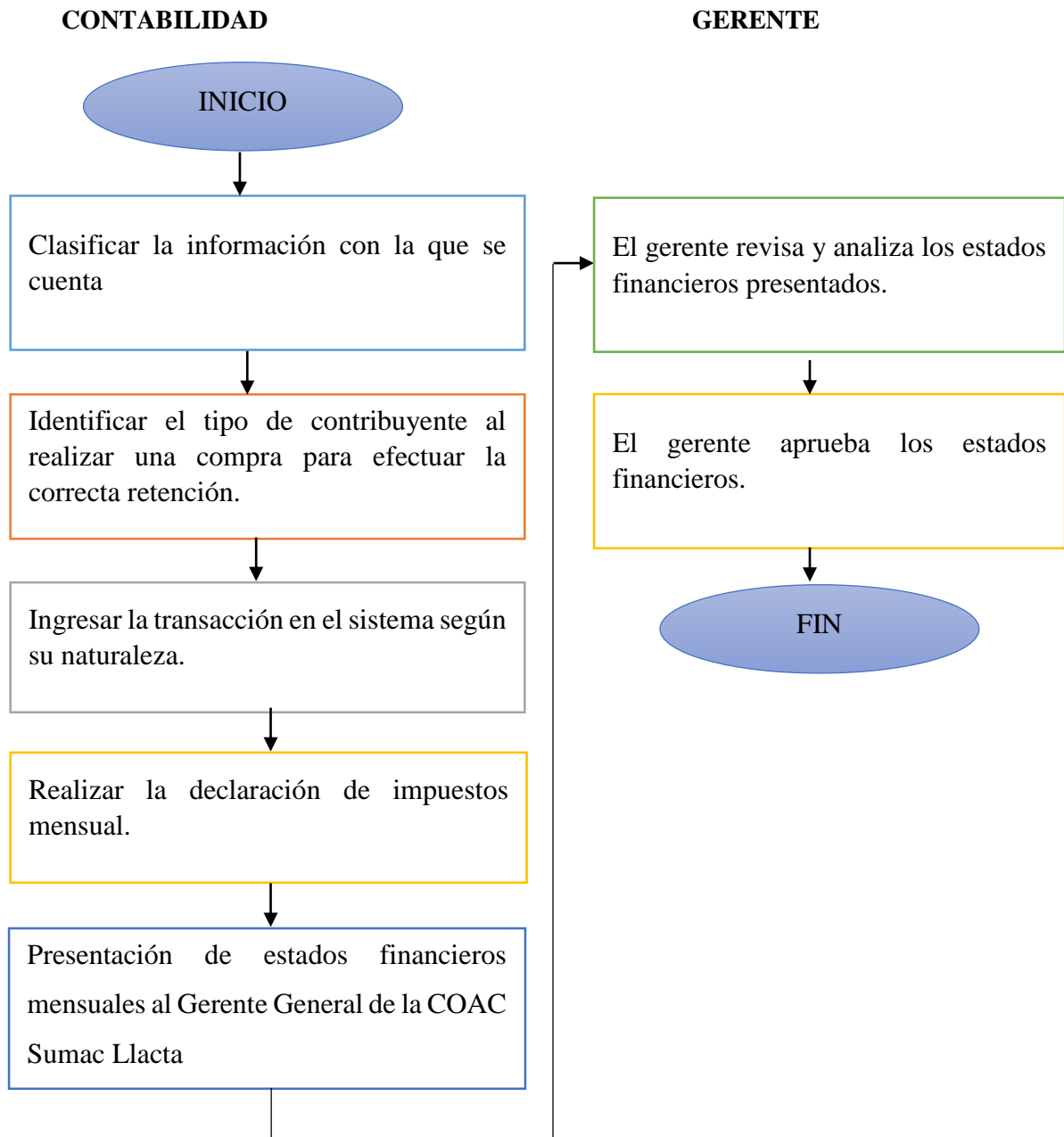
**Gráfico 20-4:** Créditos socios

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

### Flujograma de un Proceso de Apoyo (Proceso Contable)

1. Clasificar la información con la que se cuenta
2. Identificar el tipo de contribuyente al realizar una compra para efectuar la correcta retención.
3. Ingresar la transacción en el sistema según su naturaleza.
4. Realizar la declaración de impuestos mensual.
5. Presentación de estados financieros mensuales al Gerente General de la COAC Sumac Llacta



**Gráfico 21-4:** Proceso contable

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda.


Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



## NIVEL DIRECTIVO

## ASAMBLEA GENERAL

Tabla 30-4: Asamblea general


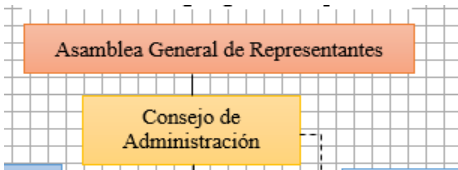
 <p><b>SUMAC LLACTA</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>"Más que una cooperativa un gran apoyo financiero"</i></p>	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " SUMAC LLACTA "</b> <b>LTDA.</b> <b>Calle: Olmedo y Francia</b> <b>Riobamba - Guamote</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>ASAMBLEA GENERAL</b>	
<p><b>Misión del cargo:</b> Es el órgano de gobierno de la cooperativa encargada de tomar decisiones las cuales serán ejecutadas obligatoriamente por los directivos, administradores y socios siempre y cuando estas no sean contrarias a los estatutos o reglamento de la cooperativa.</p>	
<p><b>Ubicación en el Organigrama</b></p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 0 auto; padding: 5px;">       Asamblea General de Representantes     </div>	
<p><b>Reporta a:</b> No aplica</p>	
<p><b>Supervisa a:</b> Consejo de Administración y Vigilancia</p>	
<p><b>Relación Directa:</b> Consejo de Administración Consejo de vigilancia Gerente General</p>	<p><b>Relación Indirecta:</b> Administración Finanzas negocios</p>
<p><b>FUNCIONES</b></p> <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 del consejo de administración y vigilancia</li> <li>3) Remover a los miembros del consejo de administración, vigilancia y gerente, con causa justa y en cualquier momento.</li> <li>4) Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de gerencia.</li> <li>5) Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración</li> <li>6) Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios</li> <li>7) Conocer y resolver los informes de auditoría interna y externa</li> <li>8) Decidir la distribución de los excedentes de acuerdo a la ley, reglamentos y estatutos de la cooperativa</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 las aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios</li> <li>11) Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos y no podrá exceder el 10% de gastos de administración</li> <li>12) Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación</li> </ol>	

<p>13) Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizara de la auditoria interna o efectuara la auditoria externa anual.</p>	
<p><b>Competencias:</b>  Proactivo  Trabajo en equipo  Capacidad de liderazgo  Responsable  Facilidad de palabra</p>	
<p><b>Perfil</b>  <b>Nivel académico</b>  Título de tercer nivel en administración, finanzas o afines  <b>Experiencia</b>  Ser socio de la cooperativa por al menos tres años  <b>Otros conocimientos</b>  Dirección de talento humano  Proyectos</p>	
<p><b>Elaborado por:</b>  Jenny Lema Yanza</p>	<p><b>Revisado por:</b>  Ing. Víctor Cevallos Vique</p>

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## CONSEJO DE ADMINISTRACION

Tabla 31-4: Consejo de Administración


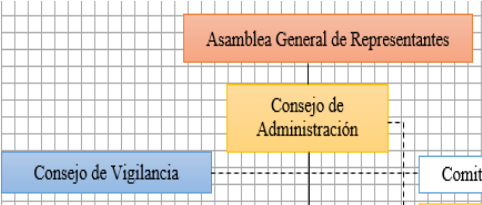
 <p><b>SUMAC LLACTA</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>"Más que una cooperativa un gran apoyo financiero"</i></p>	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " SUMAC LLACTA "</b> <b>LTDA.</b> <b>Calle: Olmedo y Francia</b> <b>Riobamba - Guamote</b></p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACION</b>	
<p><b>Misión del cargo:</b> Normar, planificar y determinar los procedimientos correspondientes de acuerdo a la ley, así como también cumplir y hacer cumplir los parámetros que establecidos en la cooperativa.</p>	
<p><b>Ubicación en el Organigrama</b></p>  <pre> graph TD     A[Asamblea General de Representantes] --&gt; B[Consejo de Administración]     B --&gt; C[Gerente General]     </pre>	
<p><b>Reporta a:</b> Asamblea General, consejo de vigilancia</p>	
<p><b>Supervisa a:</b> Gerente General</p>	
<p><b>Relación Directa:</b> Asamblea general Consejo de vigilancia Gerente General</p>	<p><b>Relación Indirecta:</b> Administración Finanzas negocios</p>
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cumplir y hacer cumplir la ley, los valores y principios del cooperativismo.</li> <li>2) Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.</li> <li>3) Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.</li> <li>4) Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos de sus competencias.</li> <li>5) Dictar reglamentos de administración y asignación internas, no asignadas en la Asamblea General de socios.</li> <li>6) Aceptar o rechazar solicitudes de ingreso o retiro de socios.</li> <li>7) Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social.</li> <li>8) Designar al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración.</li> <li>9) Nombrar al gerente y gerente subrogante y fijar su retribución económica.</li> <li>10) Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o reglamento interno.</li> <li>11) Aprobar el plan estratégico, plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.</li> <li>12) Conocer y resolver sobre los informes mensuales del gerente.</li> <li>13) Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General.</li> <li>14) Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente.</li> </ol>	

<p><b>Competencias:</b>          Desarrollo de planes y proyectos          Trabajo en equipo          Solución de problemas          Capacidad de liderazgo          Responsable          Facilidad de palabra</p>	
<p><b>Perfil</b>  <b>Nivel académico</b>          Título de tercer nivel en administración, finanzas Economía o afines  <b>Experiencia</b>          Haber ocupado cargos similares mínimo 2 años  <b>Otros conocimientos</b>          Planificación estratégica</p>	
<p><b>Elaborado por:</b>          Jenny Lema Yanza</p>	<p><b>Revisado por:</b>          Ing. Víctor Cevallos Vique</p>

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## CONSEJO DE VIGILANCIA

Tabla 162-4: Consejo de vigilancia

 <p><b>SUMAC LLACTA</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>"Más que una cooperativa un gran apoyo financiero"</i></p>	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SUMAC LLACTA" LTDA.</b> <b>Calle: Olmedo y Francia</b> <b>Riobamba - Guamote</b></p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
<p><b>Misión del cargo:</b> Salvaguardar los recursos de los socios así como también de la entidad, a través del control en la administración y en la gestión operacional, basándose en los organismos que lo regulan.</p>	
<p><b>Ubicación en el Organigrama</b></p>  <pre> graph TD     A[Asamblea General de Representantes] --- B[Consejo de Administración]     B -.- C[Consejo de Vigilancia]     B -.- D[Comit]     </pre>	
<p><b>Reporta a:</b> Asamblea General</p>	
<p><b>Supervisa a:</b> Gerente General, Consejo de Administración.</p>	
<p><b>Relación Directa:</b> Asamblea General Consejo de administración Gerente General</p>	<p><b>Relación Indirecta:</b> Administración Finanzas negocios</p>
<p><b>FUNCIONES</b></p> <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 en la cooperativa.</li> <li>5) Efectuar las funciones de auditoria interna, en los casos de las cooperativas que no excedan de 200 socios a 500.000 dólares en activos.</li> <li>6) Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoria.</li> <li>7) Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa.</li> <li>8) Proponer ante la asamblea general la terna para la designación del auditor interno y externo.</li> <li>9) 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.</li> <li>10) Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, y que estén relacionadas directamente con sus funciones.</li> </ol>	


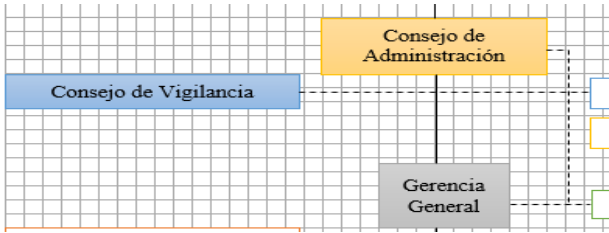
<p><b>Competencias:</b>  Control interno  Trabajo en equipo  Solución de problemas  Capacidad de liderazgo  Responsable  Facilidad de palabra</p>	
<p><b>Perfil</b>  <b>Nivel académico</b>  Título de tercer nivel en administración, finanzas Economía o afines  <b>Experiencia</b>  Haber ocupado cargos similares mínimo 2 años  <b>Otros conocimientos</b>  Planificación estratégica  Evaluación de riesgos</p>	
<p><b>Elaborado por:</b>  Jenny Lema Yanza</p>	<p><b>Revisado por:</b>  Ing. Víctor Cevallos Vique</p>

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## NIVEL EJECUTIVO

### GERENTE GENERAL

**Tabla 33-4:** Gerente general

 <p><b>SUMAC LLACTA</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO <i>"Más que una cooperativa un gran apoyo financiero"</i></p>	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " SUMAC LLACTA "</b> <b>LTDA.</b> <b>Calle: Olmedo y Francia</b> <b>Riobamba - Guamote</b></p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>GERENTE GENERAL</b>	
<p><b>Misión del cargo:</b> Vigilar, controlar y dirigir las actividades administrativas, así como también supervisar que se cumpla con lo que está estipulado en los estatutos y reglamentos de la cooperativa.</p>	
<p><b>Ubicación en el Organigrama</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     CA[Consejo de Administración] --- CV[Consejo de Vigilancia]     CA --- GG[Gerencia General]             </pre> </div>	
<p><b>Reporta a:</b> Asamblea General, consejo de administración, consejo de vigilancia</p>	
<p><b>Supervisa a:</b> todos los departamentos de la cooperativa</p>	
<p><b>Relación Directa:</b> Asamblea General Consejo de administración Consejo de vigilancia Todos los departamentos de la entidad</p>	<p><b>Relación Indirecta:</b> Jefe de agencia Asesor de crédito Servicio al cliente Cajera</p>
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial, de la cooperativa de conformidad con la ley, los reglamentos y el estatuto social.</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 pro forma presupuestaria, estos dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso.</li> <li>4) Responder por la marcha administrativa, operativa, y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración.</li> <li>5) Contratar y aceptar renuncias y dar por terminado contrato de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa.</li> <li>6) Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.</li> <li>7) Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.</li> <li>8) Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración.</li> <li>9) Suscribir los cheques de la cooperativa individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social.</li> <li>10) Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.</li> </ol>	

<p>11) Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, el reglamento o la asamblea general lo autorice.</p> <p>12) Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o la superintendencia.</p> <p>13) Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa.</p> <p>14) Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa.</p> <p>15) Asistir obligatoriamente a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, y a las del consejo de vigilancia cuando se lo requiera.</p>	
<p><b>Competencias:</b>  Creatividad, acción y servicio  Trabajo en equipo  Solución de problemas  Capacidad de liderazgo  Responsabilidad y compromiso  Facilidad de palabra</p>	
<p><b>Perfil</b>  <b>Nivel académico</b>  Título de tercer nivel en administración, finanzas Economía o afines  <b>Experiencia</b>  Haber ocupado cargos similares mínimo 3 años  <b>Otros conocimientos</b>  Leyes tributarias y contables  Dirección de talento humano</p>	
<p><b>Elaborado por:</b>  Jenny Lema Yanza</p>	<p><b>Revisado por:</b>  Ing. Víctor Cevallos Vique</p>


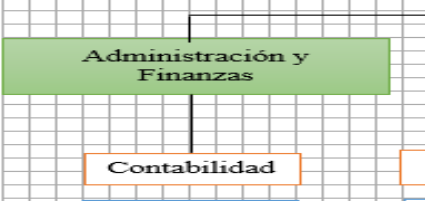
**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)



## NIVEL DE APOYO

### CONTADOR

**Tabla 34-4:** Contador



 <p><b>SUMAC LLACTA</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>"Más que una cooperativa un gran apoyo financiero"</i></p>	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ SUMAC LLACTA ” LTDA.</b></p> <p><b>Calle: Olmedo y Francia Riobamba - Guamote</b></p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CONTADOR</b>	
<p><b>Misión del cargo:</b> Canalizar al socio debido al riesgo de otorgar un crédito al mismo, para ello se deberá realizar un estudio minucioso de los estados financieros del cliente que nos permitirá tener una mejor visión en cuanto a la capacidad de pago con respecto a dicho crédito.</p>	
<p><b>Ubicación en el Organigrama</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[Administración y Finanzas] --- B[Contabilidad]             </pre> </div>	
<p><b>Reporta a:</b> Gerencia</p>	
<p><b>Supervisa a:</b> No aplica</p>	
<p><b>Relación Directa:</b> Gerente</p>	<p><b>Relación Indirecta:</b> Con los demás departamentos</p>
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planificar, dirigir y controlar las actividades del departamento.</li> <li>2) Llevar un registro de las operaciones diarias.</li> <li>3) Emitir los estados financieros de forma oportuna y confiable de acuerdo a lo que estipulan las normas y leyes.</li> <li>4) Revisar los reportes o estados financieros y otros documentos contables, resultados de su gestión.</li> <li>5) Realizar las conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos.</li> <li>6) Analizar los saldos de las cuentas de años anteriores</li> <li>7) Realizar análisis financiero de años anteriores e interpretar los resultados del mismo.</li> <li>8) Realizar los roles de pago de acuerdo a las disposiciones de las leyes vigentes.</li> <li>9) Desarrollar e implementar nuevas técnicas contables que contribuyan a un mejor manejo de los recursos.</li> <li>10) Llevar a cabo las recomendaciones emitidas por la auditoría interna o externa.</li> <li>11) Legalizar los estados financieros a través de su firma.</li> <li>12) Elaborar y autenticar los comprobantes contables a fin de mes o al final de un periodo económico.</li> </ol>	

<p><b>Competencias:</b>  Creatividad, acción y servicio  Trabajo en equipo  Solución de problemas  Capacidad de liderazgo  Responsabilidad y compromiso  Facilidad de palabra</p>	
<p><b>Perfil</b>  <b>Nivel académico</b>  Título de tercer nivel contabilidad y auditoría CPA.  <b>Experiencia</b>  Haber ocupado cargos similares mínimo 2 años  <b>Otros conocimientos</b>  Conocimientos de cooperativismo  Informática  NIFFS  NEC  NAGAS</p>	
<p><b>Elaborado por:</b>  Jenny Lema Yanza</p>	<p><b>Revisado por:</b>  Ing. Víctor Cevallos Vique</p>

Elaborado por: Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## CRÉDITO

Tabla 35-4: Crédito


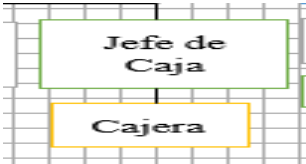
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ SUMAC LLACTA” LTDA.</b> <b>Calle: Olmedo y Francia</b> <b>Riobamba - Guamote</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CREDITO</b>	
<p><b>Misión del cargo:</b>          Aplica, analiza, registra e interpreta la información contable y financiera de la cooperativa, con el fin de ser una herramienta de apoyo para los directivos en la toma de decisiones.</p>	
<p><b>Ubicación en el Organigrama</b></p> 	
<p><b>Reporta a:</b> Comité de crédito, Gerencia general</p>	
<p><b>Supervisa a:</b> asesores de crédito, recaudadores, promotores</p>	
<p><b>Relación Directa:</b>          Gerente          Contabilidad          Asesores de crédito          Promotores          recaudadores</p>	<p><b>Relación Indirecta:</b>          Inversiones          Talento humano          Sistemas</p>
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cumplir con las políticas de crédito establecidas por la institución.</li> <li>2) Promover los servicios financieros de la coac en todos los mercados potenciales del sector urbano y rural.</li> <li>3) Evaluar y otorgar el crédito al solicitante basándose en las normas legales vigentes de la cooperativa.</li> <li>4) Controlar la cartera de crédito colocada, y a su vez hacer un seguimiento a la recuperación de cartera.</li> <li>5) Hacer inspecciones a los socios antes de otorgar un crédito para medir su capacidad de pago.</li> <li>6) Plantear estrategias de recuperación de cartera a la gerencia, para reducir la morosidad en la coac.</li> <li>7) El departamento de crédito tiene voz y voto para intervenir en las reuniones del consejo de administración.</li> <li>8) Aprobar o negar créditos a los solicitantes de acuerdo a las normas, estatutos y políticas de crédito.</li> <li>9) Llamar y visitar a los socios cuando el caso lo amerite.</li> <li>10) Realizar informes mensuales sobre el incremento o la disminución de las tasas de morosidad.</li> <li>11) Coordinar con el gerente y con la unidad de crédito las actividades a realizar.</li> <li>12) Fijarse metas a alcanzar en cuanto a la captación de créditos y la recuperación de cartera.</li> </ol>	

<p><b>Competencias:</b>  Creatividad, acción y servicio  Trabajo en equipo  Solución de problemas  Capacidad de liderazgo  Responsabilidad y compromiso  Facilidad de palabra</p>	
<p><b>Perfil</b>  <b>Nivel académico</b>  Título de tercer nivel contabilidad economía, finanzas, comercialización o afines  <b>Experiencia</b>  Haber ocupado cargos similares mínimo 2 años  <b>Otros conocimientos</b>  Conocimientos en informática  Tener licencia para manejar moto</p>	
<p><b>Elaborado por:</b>  Jenny Lema Yanza</p>	<p><b>Revisado por:</b>  Ing. Víctor Cevallos Vique</p>

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## CAJA

Tabla 36-4: Caja

 <p><b>SUMAC LLACTA</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>Más que una cooperativa un gran apoyo financiero</i></p>	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “ SUMAC LLACTA” LTDA.</b> <b>Calle: Olmedo y Francia</b> <b>Riobamba - Guamote</b></p>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>CAJA</b>		
<p><b>Misión del cargo:</b> Controlar y verificar las operaciones que realizaren los socios en cuanto al pago o cobro de dinero, además de vigilar que las diferentes papeletas estén correctamente llenas de acuerdo con las políticas de la institución.</p>		
<p><b>Ubicación en el Organigrama</b></p>  <pre> graph TD     JefeCaja[Jefe de Caja] --- Cajera[Cajera]     </pre>		
<p><b>Reporta a:</b> Jefe de caja</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> No aplica</p>		
<p><b>Relación Directa:</b> Jefe de caja Contabilidad Gerente Jefe de agencia</p>	<p><b>Relación Indirecta:</b> Inversiones Talento humano Sistemas Marketing</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Registrar los comprobantes de ingreso correspondientes a las recaudaciones que se haya efectuado.</li> <li>2) Realizar arquezos de caja al finalizar el día, dejando listo el saldo final para el día siguiente.</li> <li>3) Reporte de saldos de bancos y flujos de efectivos diarios, mensuales y anuales al gerente.</li> <li>4) Controlar la cartera de crédito colocada, y a su vez hacer un seguimiento a la recuperación de cartera.</li> <li>5) Recibir, verificar y entregar dinero por remesas, pago de bono, cancelación de créditos, depósitos entre otros.</li> <li>6) Verificar que los procedimientos sistematizados de caja se estén ejecutando de acuerdo a las normas establecidas por el área.</li> <li>7) Controlar los gastos operativos que tenga la cooperativa como los sueldos, cargas sociales, tributos entre otros que permitan la operatividad de la empresa.</li> <li>8) Controlar el reporte de cartera.</li> <li>9) Registrar de forma clara los movimientos de caja, es decir los ingresos y egresos para llevar un respectivo control.</li> <li>10) El flujo de caja que presente debe tener coherencia con los estados proyectados.</li> <li>11) Comunicar de alguna anomalía ocasionada en su lugar de trabajo que puede afectar a su desenvolvimiento laboral.</li> </ol>		

12) Emitir reportes constantemente de los ingresos facturación a contabilidad para su respectivo control.	
<b>Competencias:</b> Creatividad, acción y servicio Trabajo en equipo Responsabilidad y compromiso Facilidad de palabra Compromiso	
<b>Perfil</b> <b>Nivel académico</b> Título de tercer nivel contabilidad y auditoría o afines o afines <b>Experiencia</b> Haber ocupado cargos similares mínimo 2 años <b>Otros conocimientos</b> Conocimientos en informática Atención al cliente Contabilidad general	
<b>Elaborado por:</b> Jenny Lema Yanza	<b>Revisado por:</b> Ing. Víctor Cevallos Vique

**Elaborado por:** Jenny Liceth Lema Yanza, (2019)

## CONCLUSIONES

El aporte que brinda cada autor a través de la investigación bibliográfica, permitió estructurar un marco teórico en el cual se fundamentan los conceptos y definiciones más importantes para el desarrollo de la presente investigación, las cuales permiten que su concepción y análisis tengan un enfoque técnico y cualitativo.

Al aplicar una investigación con un enfoque cuali-cuantitativo se evaluó la información administrativa y financiera, la cual permitió detectar desviaciones en las actividades propias de la empresa; mismas que vienen afectando de forma negativa en el desarrollo de sus operaciones; lo cual se evidencia en el incumplimiento de los objetivos institucionales.

Mediante la realización de un modelo de gestión administrativo – financiero la Cooperativa Sumac Lacta dispone de un instrumento práctico y efectivo para la realización de sus actividades diarias, ya que integra cada uno de los departamentos, detalla los procesos internos, establece las funciones para cada personal de la empresa, y establece una base para la evaluación periódica de la información financiera, mediante la aplicación de índices Financieros que contribuyen al fortalecimiento y crecimiento institucional.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda socializar el material bibliográfico del Modelo de gestión Administrativo – Financiero con el personal, ya que este material debe ser comprendido en su totalidad por las personas que conforman la COAC Sumac Llacta Ltda., para su correcta y práctica aplicación al momento de tomar decisiones en beneficio de la institución.

Se recomienda al personal administrativo tomar oportunas acciones correctivas en beneficio de la empresa ya que existen aspectos financieros y administrativos en los que la Cooperativa muestra solidez y fortaleza, pero así mismo existen aspectos en los que se muestra una deficiente gestión administrativa – financiera; las cuales deben ser corregidas a tiempo a través del aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades con que se cuenta.

Se recomienda a la COAC Sumac Llacta Ltda., poner en ejecución el modelo administrativo – financiero propuesto que contribuya al fortalecimiento y optimización de los recursos con los que cuenta la empresa, así mismo llevar un permanente monitoreo de las operaciones que permitan detectar posibles desviaciones de forma oportuna; contribuyendo de los objetivos institucionales.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aldas, E. (2018). *Diseño de un modelo de gestión administrativo - financiero para la empresa SKANDINAR S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis pregrado).Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administracion: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Ati, M. (2016). *Diseño de un modelo de gestión administrativa - Corporación de Desarrollo Social y Financiera GUACONAS de la parroquia Sicalpa, cantón Colta, Provincia de Chimborazo*. (Tesis pregrado).Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Carrasco, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión administrativo - financiero para la empresa INCALSID Cía Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis pregrado).Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, P. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Administración Financiera*. 12ª ed. México: Pearson Educación.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- II Asamblea General de la ACI. (1995). Alianza Cooperativa Internacional: Declaración de Manchester. *Revista de Economía Social*, 14.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. 2ª ed.Barcelona, España: Gestión 2000, SA.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Etretégica por Áreas Funcionales Guía Práctica* . 3ª ed. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Manual de la Calidad de la Atención Sanitaria. (2002). *La gestión por Procesos*. 2ª ed. Toledo: Sescam.
- Marco, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. 2ª ed. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. 2ª ed. Colombia: McGraw-Hill.
- Prieto, J. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el Diagnóstico Empresarial*. 5ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Richardson, D. (2002). *Pearls Monitoring System*. 2ª ed. Madison: World Council of Credit Unions.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. Quito: SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. Quito: SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Catálogo Único de Cuentas*. Quito: SEPS.
- Terrazas, R. (2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización Perspectivas*. 3ª ed. Bolivia: Etreus Impresores.
- Van, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. 13ª ed. México: Pearson Educación.
- Warren, C., & Reeve, J., & Duchac, J. (2015). *Contabilidad Financiera*. 14ª ed. México: Cengage Learning.

## ANEXOS

### ANEXO A: COAC Sumac Llacta Ltda.

