



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
FRANCISCO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN FINANZAS

AUTORA:

CAROL LIZBETH POMA SAILEMA

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.”

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN FINANZAS

AUTORA: CAROL LIZBETH POMA SAILEMA

DIRECTORA: DRA. NATALI DEL ROCÍO TORRES PEÑAFIEL

Riobamba – Ecuador

2022

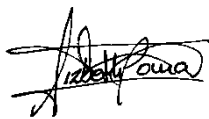
©2022, Carol Lizbeth Poma Sailema

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

Yo Carol Lizbeth Poma Sailema, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 18 de enero de 2022

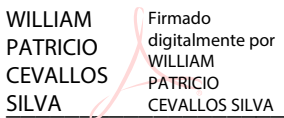
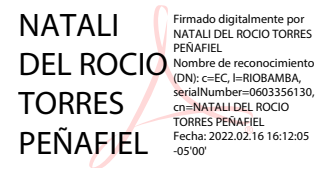

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carol Lizbeth Poma Sailema', with a horizontal line drawn across it.

Carol Lizbeth Poma Sailema

C.I 180535015-2

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO**, Realizado por la señorita: **CAROL LIZBETH POMA SAILEMA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. William Patricio Cevallos Silva PRESIDENTE TRIBUNAL	 WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA Firmado digitalmente por WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA	18-01-2022 _____
Dra. Natali Del Rocío Torres Peñafiel DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL Firmado digitalmente por NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL Nombre de reconocimiento (DN): c=EC, I=RIOBAMBA, serialNumber=0603356130, cn=NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL Fecha: 2022.02.16 16:12:05 -05'00'	18-01-2022 _____
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova MIEMBRO DE TRIBUNAL	 LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Fecha: 2022.02.16 19:27:06 -05'00'	18-01-2022 _____

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico primeramente a Dios por darme salud y la fuerza necesaria en mi camino para poder culminar mis estudios académicos. A mis padres; hermano, mis abuelos y a toda mi familia que siempre han estado apoyándome incondicionalmente, siendo el pilar fundamental en mi vida y que me alentaron para poder avanzar y culminar esta etapa.

Carol

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de mi vida; a mis abuelitos, padres, hermano y a toda mi familia quienes me ayudaron en todo momento en especial en los de dificultad y debilidad; y quienes me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir una meta más en mi vida.

Agradezco de manera especial a mis tutores quienes me guiaron para realizar de mejor manera mi trabajo de titulación.

Me es grato agradecer a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Finanzas, y a todos mis catedráticos quienes me dotaron de conocimientos para poder forjarme día a día como profesional.

Carol

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1. Antecedentes De Investigación.....	6
1.2. Marco Teórico	7
1.2.1. Intermediación Financiera	9
1.2.1.1. El sector cooperativista	9
1.2.1.2. Tasas de interés	11
1.2.1.3. Productos y servicios financieros	12
1.2.2. Gestión.....	13
1.2.2.1. Funciones de la gestión	13
1.2.2.2. Gestión Financiera	14
1.2.2.3. Principios económicos – financieros	15
1.2.2.4. Modelo de Gestión.....	16
1.2.2.5. Características de un modelo de gestión	16
1.2.2.6. Modelo de Gestión Financiera	17
1.2.2.7. Estructura de un Modelo de Gestión Financiera	18
1.2. Marco conceptual	27

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	29
2.1.	Enfoque de investigación	29
2.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo.....</i>	<i>29</i>
2.1.2.	<i>Enfoque cualitativo.....</i>	<i>29</i>
2.2.	Nivel de investigación	29
2.2.1.	<i>Descriptivo.....</i>	<i>29</i>
2.2.2.	<i>Exploratorio.....</i>	<i>30</i>
2.3.	Diseño de investigación.....	30
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	<i>30</i>
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	<i>30</i>
2.4.	Tipo de estudio.....	30
2.4.1.	<i>Documental.....</i>	<i>30</i>
2.4.2.	<i>De campo</i>	<i>31</i>
2.5.	Población y muestra.....	31
2.6.	Método, técnicas e instrumentos de investigación.....	31
2.6.1.	<i>Métodos</i>	<i>31</i>
2.6.1.1.	<i>Inductivo</i>	<i>32</i>
2.6.1.2.	<i>Deductivo.....</i>	<i>32</i>
2.6.1.3.	<i>Analítico.....</i>	<i>32</i>
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	<i>32</i>
2.6.2.1.	<i>Observación directa.....</i>	<i>32</i>
2.6.2.2.	<i>Entrevista.....</i>	<i>32</i>
2.6.2.3.	<i>Encuesta.....</i>	<i>32</i>
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	<i>33</i>
2.6.3.1.	<i>Guía de observación.....</i>	<i>33</i>
2.6.3.2.	<i>Guía de entrevista.....</i>	<i>33</i>
2.6.3.3.	<i>Cuestionario.....</i>	<i>33</i>
2.7.	Idea a defender	33

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	34
3.1.	Análisis de Resultados	34
3.1.1.	<i>Análisis de la Observación.....</i>	34
3.1.2.	<i>Análisis de la Entrevista.....</i>	35
3.1.2.1.	<i>Entrevista aplicada al Gerente General de Cooperativa San Francisco Ltda.....</i>	35
3.1.3.	<i>Análisis de la Encuesta.....</i>	37
3.1.3.1.	<i>Análisis e interpretación de resultados de las encuestas.....</i>	38
3.1.4.	<i>Verificación de la Idea a Defender</i>	48
3.1.5.	<i>Evaluación financiera.....</i>	49
3.1.5.1.	<i>Análisis vertical.....</i>	49
3.1.5.2.	<i>Análisis Horizontal</i>	58
3.1.5.3.	<i>Indicadores Financieros</i>	70
3.1.5.4.	<i>Informe Financiero</i>	76
3.1.6.	<i>Diagnóstico Estratégico</i>	80
3.1.6.1.	<i>Misión.</i>	80
3.1.6.2.	<i>Visión..</i>	80
3.1.6.3.	<i>Valores de la Cooperativa</i>	80
3.1.6.4.	<i>Organigrama Estructural</i>	81
3.1.6.5.	<i>Macro entorno.....</i>	82
3.1.6.6.	<i>Micro entorno.....</i>	83
3.1.6.7.	<i>Análisis interno.....</i>	84
3.1.6.8.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	87
3.1.6.9.	<i>Matriz de evaluación de los factores internos.....</i>	87
3.1.6.10.	<i>Análisis FODA</i>	89
3.1.6.11.	<i>Cruce Estratégico DAFO.....</i>	90
3.2.	Propuesta	91
3.2.1.	<i>Información básica de la cooperativa</i>	91
3.2.1.1.	<i>Reseña Histórica</i>	91
3.2.1.2.	<i>Base Legal.....</i>	92
3.2.1.3.	<i>Productos y servicios financieros.....</i>	92
3.2.2.	<i>Diseño del modelo de gestión financiera.....</i>	92
3.2.2.1.	<i>Introducción.....</i>	92
3.2.2.2.	<i>Alcance del modelo de gestión financiera.....</i>	93
3.2.2.3.	<i>Beneficiarios</i>	93
3.2.2.4.	<i>Equipo técnico responsable</i>	93
3.2.2.5.	<i>Objetivos de la propuesta.....</i>	93
3.2.3.	<i>Plan operativo anual.....</i>	94

3.2.4.	<i>Seguimiento y Control</i>	99
3.2.5.	<i>Políticas financieras 2022</i>	102
3.2.5.1.	<i>Política financiera N.º 1</i>	104
3.2.5.2.	<i>Política financiera N.º 2</i>	105
3.2.5.3.	<i>Política financiera N.º 3</i>	105
3.2.5.4.	<i>Política financiera N.º 4</i>	106
3.2.5.5.	<i>Política financiera N.º 5</i>	106
3.2.5.6.	<i>Política financiera N.º 6</i>	107
3.2.5.7.	<i>Política financiera N.º 7</i>	108
3.2.5.8.	<i>Política financiera N.º 8</i>	108
3.2.5.9.	<i>Política financiera N.º 9</i>	109
3.2.6.	<i>Proyección Financiera</i>	110
3.2.6.1.	<i>Proyección del estado de resultados 2022</i>	110
3.2.6.2.	<i>Proyección del Balance General 2022</i>	114
3.2.6.3.	<i>Proyección de las razones financieras 2022</i>	118
	CONCLUSIONES	120
	RECOMENDACIONES	121
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Estructura de un modelo de gestión financiera	18
Tabla 2-1:	Indicadores Financieros	21
Tabla 1-2:	Población	31
Tabla 1-3:	¿Existe en la Cooperativa un modelo de gestión financiera para evaluar sus operaciones?.....	38
Tabla 2-3:	¿Está de acuerdo con el uso de ratios financieros para unificar criterios de evaluación?	39
Tabla 3-3:	¿Para la toma de decisiones, cree usted que se cumple con los requisitos y funciones del departamento financiero de la cooperativa?.....	40
Tabla 4-3:	¿Con que frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre la situación económica actual de la Cooperativa?.....	41
Tabla 5-3:	¿Existe un manual de funciones que cumplan con el control interno de la cooperativa?.....	42
Tabla 6-3:	¿Considera que la situación económica actual que posee la cooperativa es favorable?	43
Tabla 7-3:	¿Considera que al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará el uso óptimo de los recursos económicos y financieros?.....	44
Tabla 8-3:	¿En qué medida usted cumple con los objetivos y metas institucionales?	45
Tabla 9-3:	¿Con qué frecuencia se informa por parte del departamento de créditos y cobranzas sobre los niveles de morosidad?	46
Tabla 10-3:	¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la cooperativa?.....	47
Tabla 11-3:	Análisis Vertical del Balance General.....	49
Tabla 12-3:	Análisis Vertical del Estado de Resultados	53
Tabla 13-3:	Análisis Horizontal del Balance General.....	58
Tabla 14-3:	Análisis Horizontal Activos.....	61
Tabla 15-3:	Análisis Horizontal Pasivos	62
Tabla 16-3:	Análisis Horizontal Patrimonio.....	64
Tabla 17-3:	Análisis Horizontal del Estado de Resultados	65
Tabla 18-3:	Análisis Horizontal Gastos	67
Tabla 19-3:	Análisis Horizontal Ingresos	68
Tabla 20-3:	Análisis Horizontal Utilidad	70
Tabla 21-3:	Liquidez corto plazo	71
Tabla 22-3:	Liquidez ampliada	71
Tabla 23-3:	Solvencia patrimonial.....	72

Tabla 24-3:	Morosidad de Cartera Total	72
Tabla 25-3:	Cobertura Cartera Problemática	73
Tabla 26-3:	Intermediación Financiera	73
Tabla 27-3:	Estructura Financiera.....	74
Tabla 28-3:	Grado de Absorción	74
Tabla 29-3:	Eficiencia Operativa.....	75
Tabla 30-3:	ROA	75
Tabla 31-3:	ROE.....	76
Tabla 32-3:	Factores claves del macro entorno	82
Tabla 33-3:	Factores claves del micro entorno	83
Tabla 34-3:	Factores claves internos.....	84
Tabla 35-3:	MEFE	87
Tabla 36-3:	MEFI	88
Tabla 37-3:	Matriz FODA.....	89
Tabla 38-3:	Información básica de la cooperativa	91
Tabla 39-3:	Productos y servicios financieros	92
Tabla 40-3:	Plan operativo anual para implementación de estrategias 2022.....	94
Tabla 41-3:	Seguimiento y Control mediante semáforos	99
Tabla 42-3:	Políticas financieras.....	102
Tabla 43-3:	Tabla proyección de colocaciones.....	104
Tabla 44-3:	Tabla Proyección de depósitos.....	105
Tabla 45-3:	Tabla Proyección de Activos Productivos y Pasivos con costo	105
Tabla 46-3:	Tabla Proyección gastos operativos	106
Tabla 47-3:	Tabla Proyección cartera improductiva	106
Tabla 48-3:	Tabla Proyección fondos disponibles	107
Tabla 49-3:	Tabla Proyección Margen Financiero.....	108
Tabla 50-3:	Tabla Proyección Total Activo Promedio	108
Tabla 51-3:	Tabla Proyección Patrimonio Promedio	109
Tabla 52-3:	Proyección Ingresos 2022	111
Tabla 53-3:	Gastos proyectados 2022	112
Tabla 54-3:	Estado de Resultados Proyectado.....	113
Tabla 55-3:	Proyección balance general	114
Tabla 56-3:	Razones Financieras Proyectadas.....	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Proceso de la gestión.....	14
Figura 2-1:	Características de un modelo de gestión	16
Figura 1-3:	Observación Directa	34
Figura 2-3:	Contenido de la propuesta.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Hilo conductor	8
Gráfico 1-3:	¿Existe en la Cooperativa un modelo de gestión financiera para evaluar sus operaciones?.....	38
Gráfico 2-3:	¿Está de acuerdo con el uso de ratios financieros para unificar criterios de evaluación?	39
Gráfico 3-3:	¿Para la toma de decisiones, cree usted que se cumple con los requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa?	40
Gráfico 4-3:	¿Con qué frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre la situación económica actual de la Cooperativa?.....	41
Gráfico 5-3:	¿Existe un manual de funciones que cumplan con el control interno de la Cooperativa?.....	42
Gráfico 6-3:	¿Considera que la situación económica actual que posee la cooperativa es favorable?	43
Gráfico 7-3:	¿Considera que al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará la planificación y control de los recursos económicos?	44
Gráfico 8-3:	¿En qué medida usted cumple con los objetivos y metas institucionales?	45
Gráfico 9-3:	¿Con qué frecuencia se informa por parte del departamento de créditos y cobranzas sobre los niveles de morosidad?	46
Gráfico 10-3:	¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la cooperativa?.....	47
Gráfico 11-3:	Activos.....	50
Gráfico 12-3:	Pasivos.....	51
Gráfico 13-3:	Patrimonio.....	52
Gráfico 14-3:	Gastos	55
Gráfico 15-3:	Ingresos.....	56
Gráfico 16-3:	Utilidad	57
Gráfico 17-3:	Análisis Horizontal Activos	61
Gráfico 18-3:	Análisis Horizontal Pasivos	63
Gráfico 19-3:	Análisis Horizontal Patrimonio.....	64
Gráfico 20-3:	Análisis Horizontal Gastos	67
Gráfico 21-3:	Análisis Horizontal Ingresos	69
Gráfico 22-3:	Análisis Horizontal Utilidad	70
Gráfico 23-3:	Organigrama Estructural COAC San Francisco Ltda.	81

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA

ANEXO B: FORMATO DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue proponer un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de la ciudad de Ambato, con la finalidad de contribuir en la optimización de los recursos económicos y financieros de la entidad. La investigación se realizó mediante el uso de técnicas como observación directa, encuestas aplicadas a los trabajadores, además una entrevista dirigida al gerente general; donde se logró identificar que la cooperativa no cuenta con un modelo de gestión financiera; consecuentemente, se realizó una evaluación financiera, lo cual permitió identificar la disminución dentro de sus indicadores de rentabilidad e intermediación financiera; deficiencia en la colocación de recursos y dificultades dentro del indicador grado de absorción del margen financiero; además, se efectuó un diagnóstico estratégico situacional mediante la construcción de una matriz FODA y DAFO, lo que permitió conocer la situación actual de la cooperativa. Acorde a los resultados obtenidos, se estableció un Plan Operativo Anual acompañado de un sistema de control mediante semáforos, posterior se formuló políticas y estrategias financieras que contribuyó en la optimización de los recursos económicos - financieros de la cooperativa mejorando sus indicadores de rentabilidad y eficiencia que se evidenció en sus respectivas proyecciones financieras. Por eso se recomienda aplicar el modelo de gestión financiera que se planteó en el presente trabajo investigativo.

Palabra clave: <CIENCIA ECONÓMICA ADMINISTRATIVA>, <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <EVALUACIÓN FINANCIERA>, <PLAN OPERATIVO ANUAL>, <POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS>, <PROYECCIONES FINANCIERAS>.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



10-02-2022

0244-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this study is to propose a financial management model for the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. of Ambato city to contribute to the optimization of the entity's economic and financial resources. Direct observation, surveys applied to workers, and an interview with the general manager; were research techniques to collect information. After this process, the results determined that the cooperative lacks a financial management model. Consequently, an economic evaluation conducted led to identifying a decrease in the indicators of the company, profitability, and financial intermediation. Other aspects identified include deficiency in the placement of resources and difficulties within the indicator degree of absorption of the economic margin. In addition, a strategic situational diagnosis was made through the construction of a SWOT and WTSO analysis, which made it possible to get information about the current situation of the cooperative. The findings of this analysis were the basis for an Annual Operational Plan accompanied by a control system through traffic lights. Later, financial policies and strategies were formulated, which contributed to the optimization of the economic and financial resources of the cooperative, improving its profitability and efficiency indicators evidenced in their respective financial projections. That is why it is recommended to implement the financial management model proposed in this research work.

Key word: <ADMINISTRATIVE ECONOMIC SCIENCES>, <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL EVALUATION>, <ANNUAL OPERATIONAL PLAN>, <POLICIES AND STRATEGIES>, <FINANCIAL PROJECTIONS>.

MONICA
ALEJANDRA
LOGROÑO
BECERRA

Firmado digitalmente por MONICA ALEJANDRA LOGROÑO BECERRA

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es considerada como una herramienta fundamental en la toma de decisiones dentro de una organización porque se relaciona con el manejo adecuado de sus movimientos monetarios; actualmente es de suma importancia que toda entidad realice una adecuada gestión en sus recursos financieros. Por ello se plantea el presente trabajo de investigación denominado: diseño de un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos económicos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de la ciudad de Ambato.

Se identifica el planteamiento del problema con los inconvenientes que presenta el sector cooperativo, y problemas que enfrenta la cooperativa en investigación; posterior se formuló el problema y se plasmó la sistematización del problema a ser resuelto, seguida de la justificación desde un nivel teórico, metodológico y práctico. Finalmente, se generó objetivos específicos para poder dar cumplimiento al objetivo general.

Para la validación de los objetivos planteados, el presente trabajo consta de III capítulos, los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo I: contiene el marco teórico referencial que está conformado por: antecedentes de investigación, marco teórico, y marco conceptual; siendo un capítulo importante debido a que ayudo a una coordinación y coherencia de los conceptos que forman parte de la investigación realizada.

El capítulo II: está conformado por el marco metodológico mismo que contiene: enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de investigación, y su idea a defender. Este capítulo nos permite conocer las herramientas específicas para la ejecución del modelo de gestión financiera.

El capítulo III: se trata del marco de resultados y discusión de resultados el cual está formado por: los análisis obtenidos de los resultados de las encuestas realizadas, seguida de la verificación de la idea a defender; posterior se desarrolla la propuesta del presente trabajo de investigación mismo que contiene un direccionamiento estratégico, evaluación financiera, diagnóstico estratégico y proyecciones financieras. Este capítulo presenta el desarrollo del estudio realizado en los tres capítulos anteriores para poder realizar correctamente la propuesta.

Finalmente, se adjunta las conclusiones detalladas de una manera resumida, clara y precisa, todos los hallazgos encontrados en el proceso de la investigación, las mismas que están acompañadas de las recomendaciones, que están enfocadas al mejoramiento del problema de estudio presentada

en la entidad. Los anexos adjuntados plasman la evidencia y sustento del desarrollo de trabajo de investigación.

Planteamiento del Problema

Ecuador ha vivido en los últimos años una precaria situación económica, y con la llegada de covid-19 se ha ocasionado un impacto relativamente fuerte en diferentes sectores socioeconómicos en todo el país. El sector cooperativo es uno de ellos ya que han tenido que ayudar a sus socios y clientes con el diferimiento de cuotas de los préstamos otorgados y restringir sus colocaciones.

Según los boletines que presenta la SEPS las cooperativas de ahorro y crédito disminuyeron en un 16,33% de instituciones financieras para el año 2020, lo cual pueden ser por motivos de iliquidez, altos índices de morosidad que afectan a la cartera crediticia, mala administración, escasas de políticas, etc.

La cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. situada en la ciudad de Ambato, se ha mantenido estable en el ambiente de competitividad, sin embargo, la falta de un modelo de gestión financiera constituye un problema dentro de la entidad ya que compromete al desarrollo de largo plazo.

Las causas de este problema se ven afectadas en la rentabilidad de la cooperativa, ya que presento una disminución de su rendimiento operativo sobre activos con corte a agosto 2021 con un valor de 1,57% en comparación al año 2018 con corte al 31 de agosto con un valor de 2,12%, esto indica que no genera los suficientes ingresos que permitan fortalecer su patrimonio, índice que repercute en la rentabilidad sobre patrimonio con una disminución del 2,62% presentando un valor de 9,82% en 2021 con corte agosto en comparación al año 2018 con corte agosto con un valor de 12,44% esto muestra que no tiene los suficientes recursos para cubrir la remuneración a los socios.

La cooperativa presenta dentro de sus indicadores financieros una deficiencia en la colocación de recursos captados con una disminución del 1,29% para el año 2021 con corte agosto en comparación a sus periodos de análisis, además dificultades dentro de sus indicadores microeconómicos donde se evidencia un incremento en gastos de operación sobre margen financiero donde presenta el 60,18% a 2018 con corte a agosto, y un valor del 64,31% a 2021 con corte al 31 de agosto.

Sus principales falencias se dan dentro del departamento de créditos los cuales se pueden apreciar principalmente a causa de otorgar créditos con cumplimientos de metas mensuales, ya que los

oficiales de crédito al momento de trabajar bajo la presión de cumplir la meta no analizan correctamente a los socios que están requiriendo el crédito y por siguiente los mismos no pueden cumplir con plazos de pago.

Además, su indicador de intermediación financiera presenta una disminución del 10,93% en comparación con los periodos de análisis presentando en 2018 un indicador del 91,64% y en 2021 un indicador del 80,71% con corte a agosto; significa que la cooperativa no está siendo eficiente en la colocación de los créditos en función a la cantidad de depósitos tanto a la vista como a plazos.

Es por ello que se plantea el aplicar un modelo de gestión financiera que ayude a seguir con su desarrollo, optimizar los recursos económicos – financieros que mejore su rentabilidad y para poder fortalecer a la institución con el cumplimiento de los objetivos esperados.

Formulación del problema

¿Cómo el Modelo de Gestión Financiera contribuirá a optimizar los recursos económicos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de la ciudad de Ambato?

Sistematización del problema

¿Qué se va a lograr mediante la investigación de fuentes bibliográficas del modelo de gestión financiera?

¿Cuál es el diagnóstico de la situación económica y financiera de la Cooperativa San Francisco Ltda. de la ciudad de Ambato?

¿De qué manera contribuye el modelo de gestión financiera a la cooperativa?

JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica:

La Gestión Financiera forma parte como herramienta principal para la toma de decisiones, misma que es de gran beneficio para las diferentes organizaciones, ya que comprende un sistema de planeación, organización, dirección y control, conjuntamente con un análisis de las variables resultantes en la investigación, de esta manera poder lograr el uso adecuado y control de los recursos tanto económicos como financieros.

El presente trabajo de investigación se justifica desde el carácter teórico con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre la importancia de contar con un modelo de gestión financiera en una entidad perteneciente al sector de la economía popular y solidaria, mediante la

delimitación y recolección de datos que se plantea dentro del marco teórico del presente trabajo, especificando los temas previos a ser tratados dentro del tema, referenciadas de fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos, informes, revistas académicas, documentos de sitios web confiables, entre otros.

Justificación Metodológica:

La metodología a utilizarse es primordial para poder cumplir con el objetivo del presente trabajo de titulación, el cual es diseñar un modelo de gestión financiera para optimizar los recursos económicos y financiero, aplicando métodos tanto cuantitativos como cualitativos, un nivel de investigación tanto descriptivo como exploratorio; el diseño del mismo según su variable independiente que es el modelo de gestión financiera es de tipo no experimental, mientras que para las intervenciones en el trabajo de campo se aplicó un estudio transversal.

Dentro de los tipos de estudio que se aplicaron se encuentran documental y de campo; mientras que los métodos utilizados en la investigación son inductivo, deductivo y analítico. Finalizando con el uso de técnicas tanto de observación directa, la aplicación de entrevista y encuestas. Todo esto con el propósito de obtener información clara y concisa que ayude a saber la realidad que atraviesa la cooperativa, y cómo influye en los recursos económicos y financieros de la institución.

Justificación Práctica:

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación será de gran utilidad e importancia debido a que el modelo de gestión financiera le permitirá a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., contar con parámetros alineados a la visión, misión y objetivos de la entidad, otorgando información actualizada a gerencia que servirá como guía para la toma de decisiones, pues es una base metodológica y técnica que se enfoca primordialmente en la optimización de recursos financieros y así poder garantizar un crecimiento sostenido y rentable.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., será beneficiario directo de la propuesta planteada de un Modelo de Gestión Financiera, por lo cual los socios internos de la institución contarán con una estructura organizacional técnica y confiable, potenciando sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades empresariales.

Además, la presente investigación beneficia a diferentes áreas implicadas para el desarrollo de la cooperativa ya que la aplicación del presente modelo basadas en estrategias y resultados eficientes, proporcionara información adecuada tanto al gerente como al personal que trabaja dentro de la institución.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera que contribuya a optimizar los recursos económicos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., agencia matriz de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos del modelo de gestión financiera mediante la investigación de fuentes bibliográficas.
- Realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera de la Cooperativa San Francisco Ltda. para determinar la situación actual de la misma.
- Proponer un modelo de gestión financiera para la optimización de recursos económicos y financieros de la cooperativa.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes De Investigación

El presente trabajo de titulación que propone diseñar un Modelo de Gestión financiera se sustenta en fuentes bibliográficas avaladas científicamente como libros, artículos, informes, revistas académicas y sitios web confiables; asimismo, se apoya en trabajos investigativos con resultados eficientes como se ostenta a continuación:

(Castro Arévalo, 2015) en su trabajo de titulación, “Elaboración de un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva en el cantón Quero provincia de Tungurahua, para optimizar los recursos económicos financieros año 2015”, concluye:

- Se ha determinado la situación actual de la cooperativa demostrando en los análisis financieros un crecimiento considerable por lo que afirman tener decisiones financieras acertadas. La empresa se debe enfocar en el crecimiento financiero sostenido mediante volumen, tanto en captaciones como en colocaciones.
- Mediante el análisis FODA se determinaron las principales fortalezas como: la gran aceptación de los productos de ahorro y crédito, el control eficiente de la cartera vencida y tasas competitivas en ahorros y créditos, crecimiento en activos, cartera y resultados económicos; mismos que se ven reflejados en los estados financieros que se presentan periódicamente en la cooperativa. Se encontraron oportunidades como captaciones concentradas en pocos ahorristas implicando un potencial de riesgo en la liquidez, bajo valor de ahorro a la vista, incrementando el valor del costo en captar y no contar con presupuestos ni indicadores que ayuden a una administración adecuada para su correcta toma de decisiones.

(Castro Pinchao, 2016) en su trabajo de titulación “Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito Santa Anita LTDA., del cantón Cotacachi”, establece:

- Los procedimientos efectuados dentro de cada uno de los departamentos están fundamentados según las exigencias de la SEPS, manteniendo fluidez operativa, e información oportuna; conlleva al cumplimiento de metas y objetivos y aumenta su nivel de competencia. La información presentada permite orientar y disminuir falencias en las actividades dependiendo de la relevancia brindada por la alta gerencia; tomando en cuenta que el mismo coadyuva como herramienta para la toma de decisiones de las autoridades.

(Tene Saguay, 2019) en su trabajo de titulación “Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Indígena SAC Ltda., del cantón Ambato, provincia Tungurahua período 2020”, determina:

- Después de haber aplicado los instrumentos y técnicas de investigación y obtener los respectivos resultados en el proceso investigativo; se desarrolló los componentes que conforman el modelo de gestión financiera; basados en lineamientos estratégicos de la cooperativa, diagnóstico de la cartera de crédito, en este ámbito se pudo establecer el análisis de los estados financieros, como el análisis vertical, horizontal y análisis de la cartera de crédito; finalmente plasmados en indicadores financieros que serán un soporte para los directivos de la organización para la toma de decisiones oportuna.
- El diseño del modelo de gestión financiera está compuesto por tres fases empezando por los procesos: para la negociación de crédito, la concesión de créditos, y finalizando el seguimiento y cobranzas, además se estableció estrategias de guía con el fin de que contribuyan como herramienta en los procesos establecidos.

De acuerdo a las investigaciones indagadas anteriormente, nos indican que un modelo de gestión financiera es de suma importancia como herramienta de gestión en distintas empresas e instituciones financieras, las cuales permiten saber mediante un análisis la situación actual de las mismas y contar con planificaciones eficientes y eficaces, que permitan mejorar la toma de decisiones oportunas y encaminen al cumplimiento de los objetivos empresariales ya sean de corto y largo plazo dentro de cada una de las organizaciones. De igual forma, hace referencia la importancia de la optimización de recursos económicos y financieros para el desempeño empresarial manteniendo un apropiado nivel de índices financieros y lograr una adecuada gestión de los recursos que contribuya al crecimiento y desarrollo continuo empresarial.

1.2. Marco Teórico

Hilo Conductor

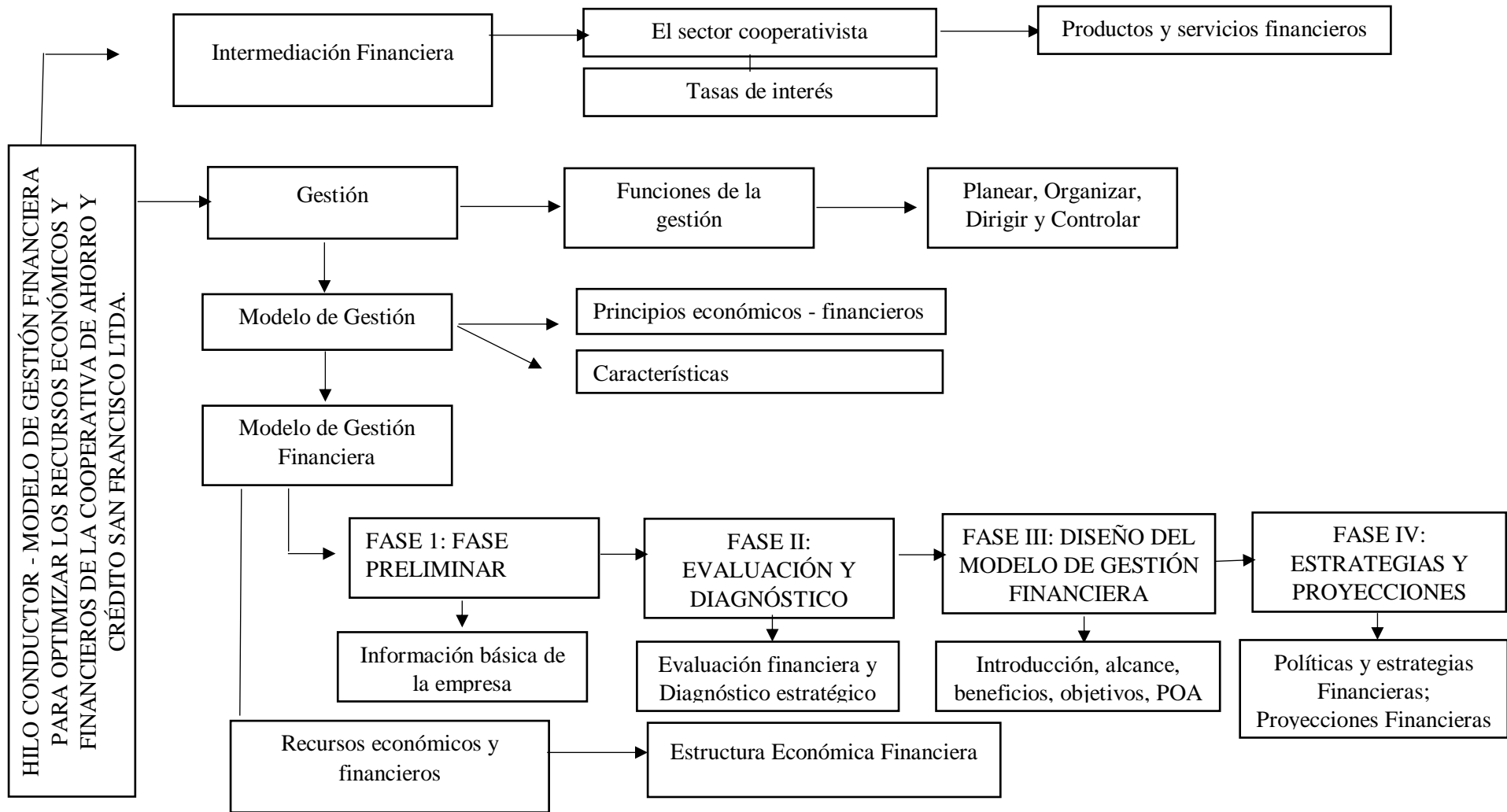


Gráfico 1-1: Hilo conductor

Realizado por: Poma, Carol, 2021

1.2.1. Intermediación Financiera

La razón por la cual existe la intermediación financiera, se debe a la evidencia asimétrica de la información en las transacciones, la cual consiste en que una de las partes no demuestra suficiente esfuerzo, información o garantías necesarias, en pro de preservar los intereses de la otra, y es por esto, que tanto personas como empresas no se sentirían seguras si transarían servicios o activos financieros de manera directa. Dicha intermediación es realizada por agentes económicos que actúan como intermediarios entre proveedores y usuarios de capital financiero, los cuales brindan un mayor grado de seguridad sobre el cumplimiento de estas transacciones, basados en información que producen. (García, Cárdenas, & Molina, 2011, pág. 108)

La intermediación financiera es clave en el desarrollo económico del país dada la diversidad de servicios que proporciona, la captación y asignación de recursos. Además, el sistema de intermediación financiera permite reducir los costos de la movilización de fondos, entre agentes que tienen superávit de recursos y traspasarlos a aquellos que presentan necesidades de capital y así apoyar el desarrollo de la economía, esta mayor movilización de recursos podría generar el incremento del ahorro y por ende de la inversión real de la economía, lo cual incidirá favorablemente en el crecimiento económico. (Roman, 2015, pág. 8)

Mientras que la influencia de la oferta de crédito y la intermediación entendida como la red de instituciones que facilitan el flujo de fondos entre agentes superavitarios y deficitarios de recursos, mejoran de esta manera la eficiencia en el intercambio de bienes y servicios; cuyo rol fundamental de captaciones, son determinantes para el correcto funcionamiento de la economía. (Salvador Morales, 2020, pág. 33)

Es importante entender la labor de las entidades financieras. Al igual que muchas actividades de servicios, la principal función del sector es intermediar; es decir, comprar y vender productos obteniendo a cambio una utilidad; en este caso, el producto que compra y vende tiene características muy particulares, es dinero. De tal manera que el margen de intermediación se puede catalogar como un indicador utilizado frecuentemente para evaluar la eficiencia con que opera el sistema financiero en una economía. Altos márgenes por lo general se asocian con sistemas no competitivos, con una alta concentración de mercado y una regulación represiva. (Roman, 2015, págs. 90-91)

1.2.1.1. El sector cooperativista

Son sociedades legalmente constituidas cuyo objeto social es satisfacer las necesidades financieras de sus socios y terceros a través de la actividad de las entidades de crédito. Son un grupo de personas que acuerdan ahorrar dinero juntas y aceptan préstamos a bajo interés.

Para (Díaz, 2016, pág. 256), las Cooperativas de Ahorro y Crédito por la especialidad de su objeto social, consistente en promover el ahorro de sus socios y proporcionarles créditos y otros servicios financieros, tienen una alta necesidad de fluidez de fondos, que haga posible brindar servicios financieros adecuados y atractivos para sus socios, en el marco de competencia con otras Instituciones Financieras y Bancos.

La importancia de las Cooperativas radica en la ayuda a las organizaciones a perfeccionarse hasta llegar a constituir una cooperación, de esta manera crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas; así por ejemplo, si los intermediarios encarecen los artículos de consumo, varias personas se asocian cooperativamente, lo que se conoce como cooperativa de consumo; igualmente, si los agricultores son víctimas de las maniobras monopolistas, se unen, forman cooperativas agrarias y comercializan e industrializan por sí mismos su producción, obteniendo también mejores precios y mejores condiciones de pago. (Hidalgo, 2015, pág. 14)

Cómo circula el dinero en una Cooperativa de Ahorro y Crédito

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito requieren de recursos financieros aportados por sus miembros. El dinero fluye de los cooperativistas hacia la entidad financiera y de ésta al cooperativista en una variedad de maneras. Las personas se afilian a las Cooperativas pagando su cuota de ingreso y aportaciones, depositando sus ahorros, a través de varios instrumentos: ahorros corrientes, depósitos a plazo fijo, etcétera. Por otra parte los miembros de una Cooperativa de Ahorro y Crédito devuelven el dinero a ésta, al pagar cuotas de sus préstamos y el interés correspondiente.

Recurso económico y financiero

Los recursos económicos, son toda entrada de los insumos que van a permitir el proceso productivo de un bien o un servicio, de acuerdo a la naturaleza de la empresa, es decir, son los factores de producción vistos desde un enfoque teórico económico, en los cuales se encuentran varios elementos como son: el talento humano, financiero y a su vez la visión empresarial con miras a un emprendimiento, dado el caso que sea con la intervención de la mano de obra con el apoyo de un capital financiero, con la finalidad de hacerla sustentable en el tiempo. (Ortega, 2019)

Los depósitos a plazo fijo recibidos por la Cooperativa constituyen un pasivo financiero, mediante el cual la Cooperativa obtiene un recurso económico respecto de sus socios o terceros, asumiendo el retorno del dinero depositado por el inversor a determinado plazo, con el plus de una tasa de interés. Así la Cooperativa obtiene una fuente de financiamiento respecto de sus socios o terceros a un bajo coste. (Díaz, 2016, pág. 258)

Los recursos económicos que se consideran parte del patrimonio de la cooperativa, incluidas las herramientas de capitalización, son: capital social, fondos patrimoniales especiales, reservas legales, estatutarias y voluntarias, donaciones, legados y derechos de recursos similares que reciben con el propósito de aumentar el patrimonio, los ajustes y resultados acumulados de los recursos, divisas o correcciones de valoración.

Los recursos financieros “Son los activos, bienes o conjunto de elementos disponibles en una entidad, destinados a sufragar los gastos indispensables para su funcionamiento.” (García & López, 2014, pág. 4)

Las cooperativas pueden utilizar una variedad de recursos financieros para financiarse. Algunos de los más utilizados son los préstamos bancarios, la emisión de deuda negociable y la titulización de activos.

1.2.1.2. Tasas de interés

Las tasas de interés se expresan en porcentajes y representan el costo de pedir dinero prestado o el precio pagado por la renta de fondos. Es el balance entre el riesgo asumido y la oportunidad de la utilización de un monto determinado de dinero en una situación y tiempo determinado.

Una tasa de interés es un precio, es el costo de usar recursos ajenos y como el recurso ajeno que se usa en los mercados financieros es el dinero se suele decir que la tasa de intereses el costo del dinero (prestado). (Roca, 2002, pág. 4)

El Banco Central es quien controla el monto de las tasas de interés, debido a que afecta a la decisión de las personas al momento de ahorrar o solicitar un crédito, es decir, si la tasa de interés es alta existirá ahorro pero pueda que no existan personas que soliciten créditos, en cambio con tasas de interés bajas, existen personas que deseen financiamientos pero no desearan ahorrar; y es por esto que tienen un gran impacto en la economía del país. Por lo que si se facilita la manera en que los ahorradores o agentes con excedentes, encuentren a los inversores o agentes que carecen de recursos, con una tasa de interés adecuada para ambos, es posible lograr la mejor asignación de recursos y promover la retribución de recursos y capital.

La tasa activa o de colocación es el precio que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tasa pasiva o de captación es el precio que pagan los intermediarios financieros por un depósito.

Las tasas de interés fundamentan básicamente en la información consolidada a nivel nacional de todas las operaciones activas y pasivas que reporta el sistema financiero nacional al Banco Central del Ecuador, tanto en volumen, tasa de interés efectiva y periodicidad o plazo (cobro y reajuste). El Banco Central del Ecuador garantiza la transparencia de la información que, a través de las diferentes publicaciones, incluida su página web, realiza semanalmente para el uso del sistema financiero y público en general, guiando las decisiones de todos los agentes que desean captar o colocar sus recursos en el sistema financiero. (Tene Saguay, 2019)

La tasa de interés es un instrumento que solamente puede afectar al mercado de bienes y servicios; por ende si existe algún desequilibrio que afecte a dicho mercado, es la tasa de interés la que se encarga de corregir ya sea desde el punto de vista de la demanda o de la oferta el insumo de capital en el momento en que no se cuentan con los recursos para su desarrollo. (Alba, 2014)

1.2.1.3. Productos y servicios financieros

Las entidades bancarias desarrollan lo que se denomina la intermediación financiera, que consiste fundamentalmente en la captación de los excedentes monetarios de familias, empresas y sector público (ahorros e inversiones), para su cesión posterior a otras familias, empresas y sector público que precisen recursos monetarios para la realización de sus objetivos y actividad económica. Esta función de intermediación financiera se complementa con la prestación de un conjunto de servicios asociados a la gestión de tesorería, medios de pago, a su disponibilidad y al asesoramiento financiero. Los productos bancarios son los instrumentos que las entidades bancarias ponen a su disposición de sus clientes para la prestación de sus servicios de intermediación financiera. (Igual, 2017)

Productos financieros

Para (Camín, 2011) un producto bancario se puede definir como aquel que conlleva una transacción de dinero, percibiendo a cambio normalmente un tipo de interés. Entre los más destacados se encuentran los siguientes:

- Cuentas bancarias: existen varias modalidades, como pueden ser cuentas corrientes, cuentas de ahorro, cuenta vivienda, o cuenta joven. Gracias a estas cuentas, los usuarios disponen de unas operaciones básicas a realizar con su dinero, además de recibir un interés dependiendo del tipo de cuenta. (Camín, 2011)
- Depósitos bancarios: en ellos los clientes depositan una cantidad de dinero durante un tiempo fijado de antemano y con un interés que les reportará un beneficio al finalizar el plazo del depósito.

- Crédito: el cliente recibe una cantidad de dinero por parte del banco, con la obligación de devolverlo en un plazo determinado y con unas condiciones fijadas de antemano. Aparte de estos productos, existen otros que se utilizan muy a menudo dentro de la operativa bancaria. Las hipotecas, las tarjetas de débito o de crédito, los planes de pensiones o los fondos de inversión son algunos de ellos. (Camín, 2011)

Servicios financieros

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

Para (Camín, 2011) los servicios financieros apoyan y suelen acompañar a los productos, y afectan claramente a los clientes, el objetivo es facilitar las operaciones bancarias entre el banco y el usuario.

Uno de los servicios más importantes que debe poseer una entidad bancaria es la opción de banca online. Así, los clientes podrán efectuar todas sus operaciones desde casa por medio de internet. El servicio de ayuda telefónica es vital, ya que cuando un cliente tenga alguna duda, simplemente llamando por teléfono, se le ayudará. Es importante que el banco cuente con un óptimo servicio de asesoramiento tanto en las oficinas físicas como por vía telemática. Por último, el banco debe garantizar la seguridad de sus operaciones. (Camín, 2011)

1.2.2. Gestión

Etimológicamente, la palabra gestión remite al latín “gestio”, en donde el concepto de gestión se basa en la acción y la administración de algo. Por lo que se determina que la gestión es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio o una empresa hacia un fin. (Fajardo & Soto, 2018)

Consiste en un procedimiento de actividades u operaciones que comprenden una administración y orientación de una institución, para lograr objetivos empresariales determinados o solucionar problemas de tipo administrativo vinculadas con la estrategia, la estructura, la cultura y la ejecución.

1.2.2.1. Funciones de la gestión

De acuerdo con Mazurkiewicz (2018, págs. 65-66), las principales funciones de la gestión engloban se engloban básicamente en:

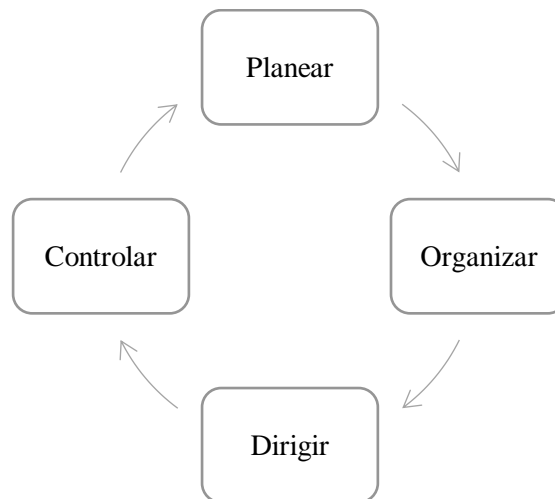


Figura 1-1: Proceso de la gestión

Fuente: (Mazurkiewicz, 2018)

Realizado por: Poma, Carol, 2021.

- **Planeación:** se decide, anticipadamente: qué, quién, cómo, cuándo y por qué se hará el proyecto. (Mazurkiewicz, 2018)
- **Organización:** realiza actividades en grupo, de asignación y asesoramiento, y proporciona la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades. (Mazurkiewicz, 2018)
- **Dirección:** la cual sirve para conducir el comportamiento humano hacia las metas establecidas. (Mazurkiewicz, 2018)
- **Control:** que se encarga de medir el rendimiento obtenido en relación a las metas fijadas. En caso de haber desviaciones, se determinan las causas y se corrige lo que sea necesario. (Mazurkiewicz, 2018, págs. 65-66)

1.2.2.2. *Gestión Financiera*

En la gestión financiera de una empresa se adquiere, conserva y manipula dinero en sus diferentes modalidades o a través de sus diversas herramientas, ya que esta requiere de recursos financieros para suplir las necesidades. Para la obtención de la financiación hace uso de las tácticas financieras, involucrando recursos internos y externos para así lograr sus objetivos apropiados, elevando su eficiencia y rentabilidad. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, pág. 22)

“Estudios realizados sobre la base de la práctica sistemática, consideran como gestión económico-financiera aquellos procesos de financiación, planificación, normación, sistematización, registro y control de los recursos financieros”. (Alpízar Santana & Lauchy Sañudo, 2016, pág. 46)

Por lo tanto, la gestión financiera se encarga de examinar las decisiones y por consecuente sus acciones al momento de determinar el valor en la asignación de recursos o los medios financieros, envolviendo la forma en cómo administrarlos, adquirirlos e invertirlos.

1.2.2.3. Principios económicos – financieros

La gestión financiera es de suma importancia a la hora de administrar sus recursos para poder lograr una estabilidad financiera, por ello es fundamental comprender los principios que están basados en la observación y deducción lógica. De acuerdo con Córdoba (2016, págs. 23-24), los principios económicos – financieros son:

El dilema entre el riesgo y el beneficio. Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este, lo que en el caso del ahorrista, es la tasa de interés y en el caso del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

El valor del dinero en el tiempo. A largo plazo, maximizar la ganancia neta; es decir, la función: ganancia neta = ingresos - costos. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

Maximización de la riqueza del inversionista. El principio de conformidad financiera establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y, de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

Financiamiento apropiado. El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir. El inversionista prudente no debe esperar a que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros prosperan en tiempos de dificultad. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

El ciclo de los negocios. El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15 %, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20 %, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

Apalancamiento o uso de deuda. El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

Diversificación eficiente. En una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

El desplazamiento de recursos. Es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

Costos de oportunidad. Se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades. (Córdoba Padilla , Gestión financiera (2a. ed.), 2016, págs. 23-24)

1.2.2.4. Modelo de Gestión

Un modelo de gestión es un conjunto de acciones, que sirve como instrumentos eficaces dentro del proceso de una organización, encaminados a cumplir los objetivos empresariales planteados, favoreciendo la comprensión de diferentes dimensiones, estableciendo comparaciones de actividades y experiencias frente a otras organizaciones. De igual forma, es una guía para poder optimizar los procesos administrativos y de esa manera lograr una mayor eficiencia en la gestión de la organización.

1.2.2.5. Características de un modelo de gestión

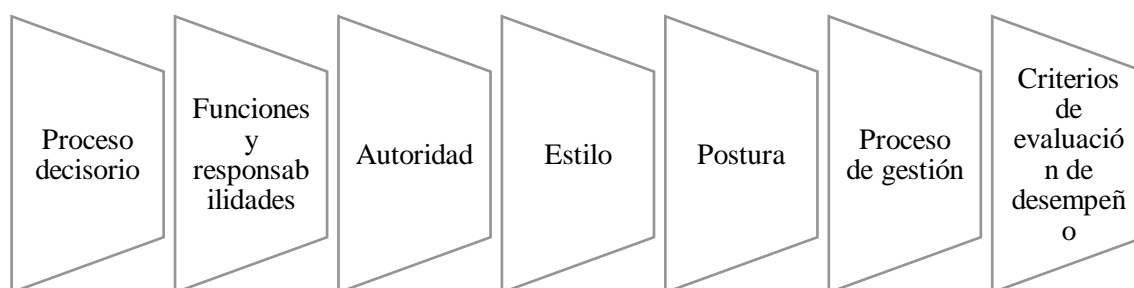


Figura 2-1: Características de un modelo de gestión

Fuente: Reginate, Perreira, & Guerreiro, 2009.

Realizado por: Poma, Carol, 2021.

- **Proceso decisorio:** Se pueden contemplar dos categorías principales, las que serían: centralizado, donde sólo la alta administración toma decisiones, y descentralizado, en el cual otros niveles jerárquicos también toman decisiones. (Reginate, Perreira, & Guerreiro, 2009, págs. 28-29)
- **Las funciones y responsabilidades:** Expresan la definición entre el gestor y las actividades operacionales. Ellas pueden estar claramente definidas e identificadas por todos los miembros organizacionales o pueden no tener esa claridad, o sea, no hay un delineamiento y una distribución transparente y coherente de funciones y responsabilidades entre los funcionarios, pudiendo ocasionar, con eso, conflictos internos y falta de control. (Reginate, Perreira, & Guerreiro, 2009, págs. 28-29)
- **La autoridad:** Es la definición del poder para que el gestor ejerza sus funciones y responsabilidades, siendo que ella puede ocurrir informalmente o ser formalizada de forma a compatibilizar las funciones y responsabilidades con cada funcionario, actividad, área, para que ellos las tengan claras y puedan ser cobrados por sus resultados. (Reginate, Perreira, & Guerreiro, 2009, págs. 28-29)
- **El estilo de gestión:** Se puede caracterizar como individualista, con creación de feudos, o participativo, que aspira a integrar las áreas y sus participantes. (Reginate, Perreira, & Guerreiro, 2009, págs. 28-29)
- **Postura:** Expresa si la empresa es emprendedora o si está más ligada a la burocracia y la estagnación. (Reginate, Perreira, & Guerreiro, 2009, págs. 28-29)
- **El proceso de gestión:** puede envolver la planificación, la ejecución, y el control; o puede centrarse sólo en lo realizado sin estructurar planos formales. (Reginate, Perreira, & Guerreiro, 2009, págs. 28-29)
- **Criterios de evaluación de desempeño:** Pueden estar basados en múltiples indicadores que, por su parte, no son delineados claramente a los colaboradores, pero por otro lado pueden ser definidos de forma transparente en el sentido de que todos sean evaluados según los resultados producidos y tengan eso claro. (Reginate, Perreira, & Guerreiro, 2009, págs. 28-29)

1.2.2.6. *Modelo de Gestión Financiera*

Un modelo de gestión financiera está vinculado con distintas variables relacionadas con las actividades y procesos financieros de la entidad, que resulta ser una herramienta que encamina a la toma de decisión financiera oportuna y de esa forma promueva el crecimiento para la misma.

Es de gran importancia debido a que integran tareas relacionadas con la utilización y control de los recursos financieros, ya que mediante un análisis y evaluación de la situación de la empresa, se puede identificar si existen falencias y en base a información veraz y oportuna proponer

alternativas de solución a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones que permitan cumplir los objetivos empresariales.

1.2.2.7. Estructura de un Modelo de Gestión Financiera

Para (Estupiñán, 2012), la estructura de un modelo de gestión parte de la información de la empresa como su misión, visión, objetivos empresariales, entre otros; seguido se ejecuta un diagnóstico que se basa en el análisis e interpretación de los estados financieros donde se evalúa la posición financiera presente y pasada de una empresa, estableciendo estimaciones a fin de predecir posibles escenarios y poder tomar decisiones adecuadas; finalmente, se propone un modelo conceptual de gestión financiero mediante la aplicación de estrategias a seguir con un sistema de control.

Tabla 1-1: Estructura de un modelo de gestión financiera

FASE PRELIMINAR	FASE DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO	FASE DE DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	FASE DE ESTRATEGIAS Y PROYECCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Información básica de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Vertical y Horizontal • Razones Financieras • Informe Financiero • MEFE • MEFI • FODA • Estrategias DAFO 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Alcance • Beneficiarios • Objetivos de la propuesta • Diseño POA • Sistema de semaforización 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Estrategias Financieras • Proyecciones Financieras

Fuente: (Estupiñán, 2012)

Realizado por: Poma, Carol, 2021

• Fase preliminar

Misión

Una misión empresarial es un conjunto de objetivos y principios generales que pretende alcanzar la entidad. Se expresa como una declaración de misión o como una razón de ser, que resume la orientación de las decisiones de los miembros de la empresa, logrando coherencia y organización.

Visión

La visión empresarial es la capacidad de predecir el futuro de la empresa como un concepto más completo; indica la dirección de desarrollo a largo plazo de la empresa, o en qué se propone convertirse en el futuro; aquí se formula metas y políticas orientadas al logro de los objetivos un período más corto de tiempo y optimización al máximo de los recursos económicos y financieros de una organización de la organización.

Principios empresariales

Los principios empresariales constan de un conjunto de valores y normas que guían las acciones de todos los colaboradores de la empresa, sirven de marco de referencia para la toma de decisiones en diferentes áreas de negocio.

Organigrama

El organigrama es el reflejo de una imagen o representación gráfica de cómo se encuentra formada la entidad, incluida la estructura de todos los departamentos existentes en la organización, y en ocasiones involucra a las personas que dirigen estos departamentos, y establece un plan de relación jerárquico.

- **Fase de evaluación y diagnóstico**

Análisis Financiero

El análisis financiero es una actividad necesaria en todas las organizaciones. La actividad de análisis implica el estudio de un todo a través del conocimiento de cada uno de sus componentes. Es hacer un examen de la realidad, principios, propiedades y funciones de la organización. Para ello se toman datos de diferentes fuentes y recursos, y bajo un contexto particular, se genera información, que a su vez, se puede transformar en factor de decisión. (García V. , 2016)

El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral de desempeño financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuales fueron las causas del problema, y así poder tomar acciones correctivas. (Lavallo Burguete , 2017)

El análisis financiero se define como una herramienta efectiva de seguimiento y control de una empresa, mediante la utilización de indicadores, ratios y razones financieras, ayuda a conocer el comportamiento económico y financiero de la empresa durante un periodo determinado y de esta forma encontrar inexactitudes y de ser el caso poder tomar decisiones que permiten ser corregidos. (Lavallo Burguete , 2017)

Por tanto, el análisis financiero es una herramienta para lograr una gestión financiera eficiente; a través del análisis en profundidad, podemos controlar completamente el uso de los activos de inversión y los recursos financieros, lo que nos permite visualizar los recursos propios de la empresa o los recursos de terceros.

Existen varios métodos con los cuales se puede realizar un análisis financiero en una empresa, las cuales son:

- Análisis Horizontal
- Análisis Vertical
- Aplicación de Ratios Financieros

Análisis económico

Mediante el balance se puede observar cómo se encuentra la empresa estructurada económicamente en sus cuentas de activo, la misma que proporciona una determinada rentabilidad. La estructura financiera se encuentra dentro de las cuentas pasivas, las mismas que suponen un coste para la empresa. Existe una gran correspondencia estrecha entre las dos estructuras debido a que las decisiones de financiación condicionan a las de inversión.

Análisis Horizontal

Este método compara los cambios financieros que sufrió el negocio de un año con otro, los cuales pueden estar presentando aumentos o disminuciones, revelando las variaciones o cambios en cifras, porcentajes o razones, obteniendo una mejor perspectiva de los cambios presentados en la entidad para su estudio, interpretación, análisis y toma de decisiones. (Polanco, Santos, & Cruz, 2020, pág. 132)

Este método refleja los resultados o cambios de un período a otro, presentados en forma de aumento o disminución, que a su vez muestra cambios en números absolutos y porcentuales, esto es muy útil porque se puede observar ampliamente estos cambios presentados en diferentes períodos de investigación, lo que permite una formas más fácil para los gerentes o administradores explicar y tomar decisiones apropiadas y relevantes de inmediato; por otro lado, en el análisis vertical, solo puede comprar datos para un período. (Polanco, Santos, & Cruz, 2020)

Análisis Vertical

El análisis vertical muestra la relación de cada una de sus partidas del monto base del estado financiero se visualiza como un porcentaje de esa base para el balance general el total de activo

es la cuenta base de igual manera el total de pasivo, si se analiza el estado de resultado las ventas netas es la cuenta base. (Polanco, Santos, & Cruz, 2020, pág. 99)

En el balance general la aplicación de un análisis vertical indica la proporción en que se encuentra la inversión en cada una de sus cuentas dentro del activo, los recursos totales de la empresa, al igual que la proporción en que están financiados tanto por sus acreedores o accionistas, estos valores se los puede observar en porcentajes para una mejor interpretación al momento de presentar cualquier irregularidad que presenten en las diferentes cuentas de una empresa. (Polanco, Santos, & Cruz, 2020)

Al aplicar el análisis vertical en el estado de resultados, se puede conocer el porcentaje de participación en las partidas tanto de sus costos como de sus gastos, y por ende el porcentaje en la utilidad que presente la empresa respecto a las ventas obtenidas de acuerdo al periodo determinado.

Razones Financieras

Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. (Aching, 2015)

Para realizar el análisis financiero, es necesario calcular indicadores o ratios financieros para poder diagnosticar el estado económico y financiero de la empresa. Los indicadores son el resultado de las prioridades financieras tradicionales y se relacionan con elementos del balance y cuenta de resultados; permitiendo conocer la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad.

En conclusión, sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo.

Tabla 2-1: Indicadores Financieros

GRUPO	INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ	Liquidez corto plazo	$\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Pasivos corto plazo}}$	Mide el respaldo que posee la cooperativa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

	Liquidez Ampliada	$\frac{\text{Fondos dispon.} + \text{Inversiones}}{\text{Oblig. Pb} + \text{Oblig. Finan.}}$	Mide la liquidez general contra la totalidad de obligaciones.
SOLVENCIA	Solvencia Patrimonial	$\frac{\text{Patrim. Téc. Const.}}{\text{Activos Ponderados Riesgo}}$	Tiene como finalidad medir la cobertura patrimonial que tiene una entidad financiera.
CALIDAD DE ACTIVOS	Morosidad de Cartera Total	$\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$	Mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora.
	Cobertura cartera problemática	$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Crédito Improduct.}}$	Representa el nivel de protección que tiene la cooperativa ante la cartera en mora.
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	Intermediación Financiera	$\frac{\text{Cartera Bruta}}{\text{Dp. a la vista} + \text{Dp. a plazo}}$	Mide la relación entre el nivel de créditos otorgados entre la cantidad de depósitos.
MANEJO ADMINISTRATIVO	Estructura Financiera	$\frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivo con costo}}$	Mide la colocación de recursos y el valor captado
	Grado de Absorción MFN	$\frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Margen Financiero}}$	Representa la capacidad de generar ingresos para poder cubrir sus gastos operativos
	Eficiencia Operativa	$\frac{\text{Gastos Operación Estimados}}{\text{Total Activo Promedio}}$	Representa la proporción existente entre los gastos operativos que se han utilizado en la administración del activo total
RENTABILIDAD	ROA	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{(\text{Actv. Totl Prom.}) * 12/\text{mes}}$	Representa los ingresos que genera la cooperativa en relación al fortalecimiento del patrimonio
	ROE	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{(\text{Pasiv. Totl Prom.}) * 12/\text{mes}}$	Mide el retorno que genera el patrimonio invertido en los accionistas de la cooperativa

Fuente: Superintendencia de economía popular y solidaria.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Informe financiero

El informe financiero cubre todas las necesidades de información comercial y financiera de la empresa para comprender el verdadero estado de la empresa. En este sentido, los principales datos financieros proporcionados son los siguientes: descripción de la empresa, síntesis de la evaluación financiera donde se encuentra el estado de situación financiera y el estado de resultados con sus respectivos análisis horizontal y vertical, finalmente la síntesis de los índices financieros con sus recomendaciones. (Tene Saguay, 2019)

Diagnóstico situacional

a) Análisis externo e interno de la empresa

Análisis externo:

Para (Yáñez Taipe & Pazmiño , 2015, pág. 166), el análisis externo del entorno empresarial o medio ambiente de la empresa, es una parte fundamental en el desarrollo de su fase de diagnóstico, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa. Dentro de este punto se divide al entorno empresarial en dos grandes ambientes: el macro entorno y el micro entorno.

- **Análisis del macro entorno:**

El análisis del macro entorno es el que una empresa puede operar o puede ser utilizado para determinar los factores políticos, económicos, sociales y ambientales que pueden afectar los niveles de oferta, demanda y costos; ya que, de acuerdo a los cambios y tendencias de los consumidores, las organizaciones pueden satisfacer las necesidades de sus clientes y lograr el posicionamiento en el mercado de sus bienes o servicios. (Yáñez Taipe & Pazmiño , 2015)

- **Análisis del micro entorno:**

El análisis del microambiente se refiere a los clientes, proveedores, competencia y mercados que brindan los productos de una empresa, por lo que es necesario evaluarlo para determinar el alcance de su impacto en el desarrollo comercial de la organización. (Yáñez Taipe & Pazmiño , 2015)

Análisis interno:

Implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuáles se encuentran debilidades. Los puntos fuertes son rubros en los que el negocio tiene una superioridad frente a sus competidores; en tanto, los

aspectos débiles son aquellos en los que la empresa es vulnerable frente la competencia o las amenazas del entorno. (Burin, 2018)

b) Matriz MEFE

La matriz MEFE es una herramienta de diagnóstico que permite identificar la introducción al entorno, a identificar y evaluar los factores externos que pueden afectar el crecimiento y la comunicación de la marca, dentro de la herramienta, ayuda a desarrollar diversas estrategias para poder utilizarlo en beneficio de la empresa. (Burin, 2018)

Para elaborar la Matriz MEFE se deben seguir los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de los factores externos identificados en la exploración de la empresa.
- Asignar a cada factor un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1 (muy importante). La suma de todos los valores debe ser igual a 1.
- Asignar una calificación entre 1 a 4 a cada factor externo clave, siendo: 4 = oportunidad mayor, 3= oportunidad menor, 2 = amenaza menor, y 1 = amenaza mayor.
- Multiplicar el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado total de 4.0 indica que la entidad responde de una manera sorprendente a las oportunidades y amenazas que preceden en su entorno; es decir, que las estrategias que presenta la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades presentes, mientras que reducen al mínimo los posibles efectos adversos de las amenazas existentes. Por el contrario, un total de 1.0 representa que las estrategias de la entidad no aprovechan tanto las oportunidades como las amenazas externas.

c) Matriz MEFI

Esta herramienta resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las diferentes áreas funcionales de una empresa u organización, y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Una comprensión detallada de los factores involucrados es más importante que el valor absoluto. (Burin, 2018)

Para elaborar la Matriz MEFI, al igual que la anterior matriz se deben seguir los siguientes pasos:

- Enumerar los factores internos clave identificados en el desarrollo de la investigación.

- Asignar a cada factor un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1 (muy importante). La suma de todos los valores debe ser igual a 1.
- Asignar una calificación entre 1 a 4 a cada factor interno clave, siendo: 4 = fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor.
- Multiplicar el valor de cada factor por su calificación correspondiente para determinar un valor ponderado.

Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. El total de ese valor esta entre 1.0 (valor más bajo), 2.5 (valor promedio ponderado) y 4.0 (valor más alto).

d) Matriz FODA

Una vez realizado en análisis situacional externo e interno, con la información que se determinó en la investigación de campo se procede a construir la matriz FODA. Siendo esta como base para elaborar las demás matrices. (Yáñez Taipe & Pazmiño , 2015, pág. 182)

El análisis FODA les proporciona una mejor idea de cómo crear sus estrategias y así ser una organización exitosa porque este contribuye a que la empresa pueda poner en práctica sus mejores estrategias que puedan hacer que pueda crecer dentro del mercado, de igual manera ser más competitivas ya que a través de esta se pueden mejorar aquellas debilidades que tiene la empresa, así como poder prepararse para hacerle frente aquellas amenazas que pueda tener, donde se tomaran muy en cuenta las fortalezas y oportunidades para hacer de estas una herramientas que ayuden a que la empresa pueda funcionar de la mejor manera y cumplir con metas y objetivos planteados. (Jarquín Soza & Palacios Zeledón, 2015)

e) Matriz DAFO

Es una metodología de estudio donde se analizan los factores fuertes y débiles, que en su conjunto diagnostican la situación externa e interna de la organización, cuyo objetivo es determinar las características de un escenario.

Es una herramienta de análisis que te ayuda a procesar toda la información que tienes sobre la organización, situación, función e incluso personas, se basa en la relación entre variables y te permite diseñar estrategias basadas en el análisis de entornos internos y externos. Todo esto es para tomar decisiones efectivas y formular la estrategia más adecuada para el futuro.

- **Diseño del modelo de gestión financiera**

Alcance del modelo en la gestión financiera

El alcance de un modelo de gestión financiera es la suma de todos los procesos y sus características. Se utiliza a veces para representar la totalidad de trabajo necesitado para dar por terminado un proyecto. En el modelo de gestión financiera, las herramientas son relevantes el describir el alcance en la estabilidad: la estructura del producto y las descripciones del mismo (Acevedo, 2014 citado en Tixi, 2020, pág. 27).

Objetivos estratégicos de la propuesta

Son los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. En toda organización existen diferentes objetivos ordenados de acuerdo con una compleja jerarquía de importancia, nivel y urgencia. Los objetivos que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman objetivos estratégicos (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Plan operativo de implementación de estrategias

Un Plan Operativo Anual (POA) es un documento oficial donde se plasman las estrategias de acción de una empresa orientadas al futuro. En este se pueden incluir objetivos, presupuestos y labores que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año. (Sordo, 2019)

El principal objetivo es visualizar los procesos y objetivos que el equipo debe alcanzar mes con mes; este documento debe contener estadísticas e indicadores anuales, actividades para lograr cada meta, personas responsables de cada actividad, recursos necesarios y un cronograma de actividades.

Sistema de seguimiento y control de semáforos de alerta

Para facilitar el seguimiento del modelo de gestión e interpretarlo sin ninguna duda, se recomienda utilizar este tipo de señales, porque se da la ejecución de la estrategia según se alcance la meta de cada objetivo.

Permiten identificar los valores que se encuentran en problemas o cercanos a una zona de peligro o bien muestran que se ha alcanzado el resultado deseado. Los semáforos evitan que se conviertan en reuniones eternas, pues permiten concentrarse en el análisis e interpretación de los resultados, partiendo de aquellos valores que no corresponden con lo esperado (rojo), posteriormente se pueden cuestionar otros valores obtenidos, todo de una manera fácil y práctica, como la interpretación de un semáforo. (Quesada, 2016, pág. 1)

- **Fase de estrategias y proyecciones**

Políticas financieras

Las políticas encaminan, guían y orientan a delinear las acciones que deben seguir los directivos en la toma de decisiones para generar y lograr las estrategias.

Proyecciones financieras

Las técnicas de pronósticos son una herramienta necesaria para la planeación financiera de la empresa. El administrador, gerente o analista financiero, es el encargado en una toma de decisión empresarial, situación que sucede como componente diario de sus actividades y cuyo reflejo tendrá repercusiones futuras, no inmediatas. Como consecuencia de esto, deberá realizar proyecciones de lo que se estima sucederá en el futuro (Baena, 2014 citado en Tixi, 2020, pág. 29).

1.3. Marco conceptual

Administración

“La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control. Coordina esfuerzos y recursos de una organización con el fin de lograr alcanzar eficientemente sus objetivos institucionales propuestos” (Castrillón Ortega, 2019, pág. 14).

Cooperativa.

Para (Martínez, 2016), la cooperativa es un modelo de empresa democrática y participativa que se ha distinguido por la adecuación de sus acciones a unos principios de funcionamiento que, junto con los valores a los que aspira, conforman su identidad.

Modelo

Los modelos permiten obtener representaciones sistémicas de la realidad, con el objetivo de comprenderla, transformarla y transmitir conocimientos, facilitando nuevas investigaciones; en ellos se sistematizan y conceptualizan actuaciones sobre conceptos, principios, procesos y sistemas con sus relaciones y cualidades, para guiar líneas de acción en la consecución de objetivos sobre bases metodológicas consensuadas, con el fin de permitir la transformación de la realidad y su mejoramiento sistemático. (Alpízar Santana & Lauchy Sañudo, 2016, pág. 49)

Gestión Financiera.

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financiero necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

Gestionar los recursos financieros significa aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocios, que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa. Para gestionar eficazmente estos recursos, el empresario deberá disponer de información real y contar con la capacidad de análisis para tomar la decisión correcta. (Córdoba Padilla, Gestión Financiera, 2012)

Estado Financiero

Los estados financieros reflejan las operaciones o transacciones diarias que demuestra una empresa en sus actividades, siendo resumidas en la estructura exhibida como estado financiero. Los estados financieros se alimentan de la información suministrada por los libros contables y en los mismos se expone la rentabilidad de la organización. Siendo mostrados en periodo trimestral, semestral o anual. (Elizalde, 2019)

Análisis Financiero

El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuáles fueron las causas del problema, y así poder tomar acciones correctivas (Lavallo Burguete , 2017, pág. 4).

Planificación financiera

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, considerándolos medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo (Salazar, Alvear, & Sampedro, 2019, pág. 4)

Recursos

Bienes de que dispone una empresa para llevar adelante sus negocios, normalmente se hace referencia a ellos cuando se trata de dinero. Suelen reflejarse en el pasivo y se dividen en ajenos y propios (Hernández Barrueco, 2016).

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. Enfoque cuantitativo

“Su proceso de investigación se concentra en las mediciones numéricas. Utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación” (Otero Ortega , 2018, pág. 3).

La investigación que se plantea en este trabajo es de carácter cuantitativo ya que esto ayudo a realizar mediciones numéricas a grupos segmentados los cuales se generan tras la aplicación de instrumentos de enfoque cualitativo, así como la aplicación de indicadores financieros de interés determinados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a fin de proponer un modelo de gestión para la institución financiera.

2.1.2. Enfoque cualitativo

Para (Sánchez Flores, 2019) el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos “se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones.”

Este enfoque es de suma importante puesto que se procedió al análisis de los estados financieros oportunos y así mismo el análisis de los ratios financieros de interés, de manera que el diseño de modelo de gestión financiera sea claro y conciso.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Descriptivo

“Es una investigación de segundo nivel, inicial, cuyo objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones de los procesos sociales” (Nicomedes Teodoro , 2018).

Se ejecuto un diagnóstico de la realidad referida al problema y objeto de estudio en un tiempo - espacio determinado, además, permitió identificar características fundamentales, descripción de datos dentro de los distintos departamento de la cooperativa y los diferentes factores que influyen en una adecuada gestión de los recursos económicos y financieros.

2.2.2. Exploratorio

A Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (Esteban, 2018)

Permitió describir y delimitar los diferentes elementos del problema y su interrelación. De igual manera, las recomendaciones de mejora se basan en función de un modelo de gestión financiera que ayude a mejorar la rentabilidad, optimizando los recursos económicos y financieros, así como el crecimiento y desarrollo de su personal.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

No Experimental: “Es aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables del estudio. Para desarrollar la investigación, los autores observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente”. (Montano, 2021)

Se aplicó un diseño no experimental debido a que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Puesto que la investigación se centra en la optimización de los recursos económicos y financieros partiendo de un análisis a estados financieros de periodos anteriores.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

Estudio transversal: “El estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo” (Coll Morales, 2020).

El tipo de estudio que se aplicó en la investigación es transversal debido a que se centra en analizar el nivel y situación actual de aspectos económicos y financieros, así como el estado en la que se encuentra la cooperativa en un tiempo determinado siendo en este caso al periodo 2021.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Documental

Permitió recopilar información documental general en la institución financiera, herramientas de trabajo como son los reportes financieros, los procedimientos y las políticas, de igual manera los

estados financieros para poder hacer el análisis de la situación en la que se encuentra la cooperativa.

2.4.2. De campo

Mediante este tipo de estudio se trabajó directamente con los involucrados dentro de la institución recolectando la información necesaria mediante la aplicación de encuestas y de esa manera se estableció parámetros de solución a las problemáticas encontradas.

2.5. Población y muestra

La población puede ser tanto un conjunto finito como infinito y es utilizada para efectuar un determinado estudio. Dentro de la población se encuentra el Gerente General, y empleados específicos detallados a continuación:

Tabla 1-2: Población

Integrantes	Número
Dpto. Financiero	8
Dpto. Administrativo	3
Dpto. Negocios	2
Dpto. Créditos y Cobranzas	4
Dpto. Operativo	15
Jefaturas	7
Total	39

Fuente: COAC San Francisco Ltda. 2021

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Por ser el universo pequeño se procedió a trabajar con el total del mismo, por tanto, no se necesitó una muestra estadística.

2.6. Método, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Los métodos utilizados en la investigación son los siguientes:

2.6.1.1. Inductivo

Se consideró aplicar el método inductivo ya que permitió llegar a conclusiones de carácter general sobre el análisis de la situación actual de la cooperativa, partiendo de hechos y acontecimientos de carácter particular mediante en diagnostico contable y financiero.

2.6.1.2. Deductivo

Se realizó una investigación basada en el método deductivo, debido a que contribuyo en la búsqueda de alternativas para la solución de los problemas, debilidades y amenazas que se fue evidentes en el desarrollo de la investigación, lo que permitirá optimizar los recursos económicos y financieros, así como el crecimiento y desarrollo de su personal.

2.6.1.3. Analítico

Se realizó una investigación con un proceso analítico ya que se aplicó un análisis financiero al estado de situación inicial y al estado de resultados de la cooperativa, determinando su situación económica y financiera.

2.6.2. Técnicas

2.6.2.1. Observación directa

Consiste en realizar un contacto visual directo con el objeto de estudio procurando evitar caer en errores al momento de registrar los hechos e información posible mediante la observación. Se utilizó cuando se realizó una visita a la cooperativa para levantar información sobre el comportamiento, hechos y procesos internos; determinando la situación actual de la misma.

2.6.2.2. Entrevista

Esta técnica se llevó a cabo mediante la aplicación de una entrevista con una serie de preguntas abiertas al gerente general de la cooperativa con el objetivo de conocer la realidad o problemas que tiene la misma y de esta manera obtener información desde la parte jerárquica alta que ayude a establecer un diagnóstico situacional.

2.6.2.3. Encuesta

Se refiera a un proceso interrogatorio con la finalidad de conocer la opinión, situación, información que ayudó con el proceso de la propuesta de investigación. Se hizo uso de la encuesta para la recolección de datos y obtención de información directamente de los socios internos de la cooperativa con el objetivo de conocer su apreciación del estado situacional de la institución.

2.6.3. Instrumentos

2.6.3.1. Guía de observación

Este instrumento permitió levantar información directa de la cooperativa enfocándose en aspectos y factores relevantes que ayudaron a dar mayor sustento y veracidad al trabajo de investigación.

2.6.3.2. Guía de entrevista

Es un instrumento que cuenta como guía para realizar la entrevista respectiva. El documento estará dirigido al gerente general de la cooperativa y está conformado con preguntas relevantes para obtener información oportuna y verídica que ayuden al trabajo de investigación.

2.6.3.3. Cuestionario

Se aplicó como instrumento un cuestionario conformado por un conjunto de preguntas previamente elaboradas que permitió la recepción de la información deseada en base al tema de estudio, estas contienen preguntas de relevancia las cuales fueron aplicadas al personal autorizado a dar información financiera.

2.7. Idea a defender

El diseñar un Modelo de Gestión Financiera buscará optimizar los recursos económicos y financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis de Resultados

3.1.1. Análisis de la Observación

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se pudo observar que:

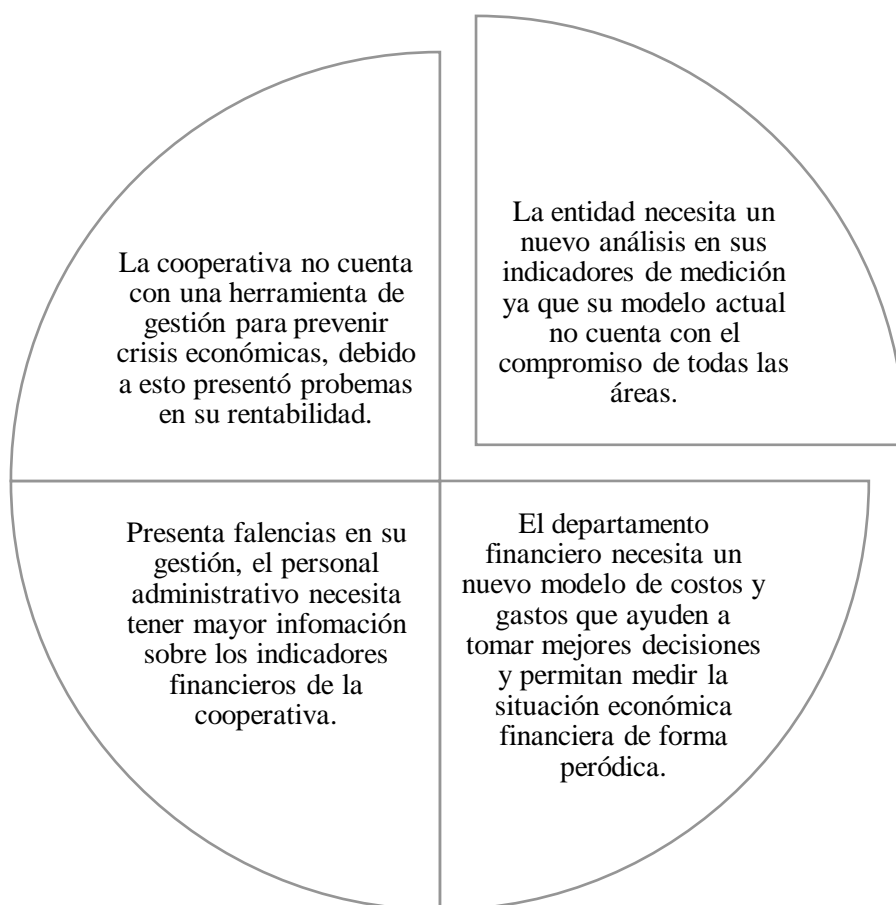


Figura 1-3: Observación Directa

Realizado por: Poma, Carol, 2021

3.1.2. Análisis de la Entrevista

3.1.2.1. Entrevista aplicada al Gerente General de Cooperativa San Francisco Ltda.

1. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiera?

Como está formado la parte estructural de la cooperativa existe un área netamente contable financiera y dentro de ésta existe la gestión financiera apegada a los reglamentos y normativas a través de la superintendencia de bancos y la junta monetaria financiera, entonces es importante tener una área netamente encargada de la parte financiera, que es la encargada de revisar presupuestos, los indicadores y como están las utilidades, solvencia, rentabilidad y liquidez que deben tener la cooperativa, para mí que logremos ajustar esos tres parámetros es clave en la gestión financiera; tiene que lograr una optimización de los recursos que tiene la institución para luego de eso establecer estrategias comerciales para lo que es la colocación y generación de otros ingresos.

2. ¿Cuáles son los logros alcanzados por la cooperativa en su gestión?

Desde el lado financiero, en el lado de crecimiento institucional, en activos, pasivos y especialmente en el tema patrimonial y en el tema de liquidez, en los últimos 14 años hemos crecido más de 450 millones de dólares en activos, en el patrimonio superior a los 80 millones de dólares, con una solvencia del 32%, esto lógicamente son los logros fundamentales; y más allá de esto es una estructura netamente pensada en la seguridad que deben tener los asociados que confían los fondos en la cooperativa.

3. ¿Cómo se encuentra actualmente la cooperativa económicamente?

No somos la cooperativa más grande ni tenemos mayor cobertura pero actualmente contamos con buenos indicadores tanto de gestión como financiera a nivel del país.

4. ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la cooperativa para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo los problemas existentes?

La unidad de riesgos es quien analiza y previene riesgos futuros tanto de la tabla de procesos de la parte financiera, de la parte de tecnología o eventos externos. Luego tenemos la unidad de auditoría que se encarga de la revisión de que se cumpla con las normas de contabilidad aceptados internacionalmente, entonces todo el equipo de unidad de riesgos, auditoría interna más los informes y todo lo que genera la parte financiera coadyuvan a que se pueda prevenir futuros eventos externos o internos que puedan crear algún tipo de inestabilidad en la cooperativa.

5. ¿Cree usted que se requiere con frecuencia la información de una gestión financiera para que pueda tomar las debidas soluciones?

Los informes financieros deben ser diarios especialmente en instituciones que somos de carácter financiero, por eso nosotros enviamos estructuras de los balances todos los días, es decir todos los días se cierra balances y todos los días son reportados a la superintendencia de economía popular y solidaria para que ellos revisen y realicen una auditoria.

6. ¿Es para usted importante el análisis financiero en la toma de decisiones?

Claro, un dato sin un análisis o sin una investigación profunda de donde proviene el valor y luego si no sabes que decisiones puedes tomar con eso; no sirve de nada, es fundamental que tu tengas la data y los indicadores para tomar decisiones, indicadores claves que te orientan por ejemplo a la toma de decisiones como es el indicador de liquidez, si la liquidez es alta tú tienes que saber qué haces con esa liquidez de una manera prudente y si la liquidez está bajando sabes que medidas debes tomar para sostener un equilibrio entre lo que tienes que tener disponible para el público y lo que tienes que invertir sea en crédito u otro tipo de inversiones

7. ¿Cuáles con las políticas para el manejo de recuperación de cartera?

Tenemos un departamento de cobranzas, el seguimiento hay varias instancias en el proceso de crédito hasta 60 días está en manos del gestor de negocios quien realiza toda la negociación, todo el seguimiento y cobro, luego pasa al departamento de cobranzas donde está la parte judicial y una área de recuperación de cartera, entonces tenemos divididas las responsabilidades, además tenemos el apoyo de la unidad de riesgos quien está monitoreando todo el tema de la evolución de la cartera, y cartera morosa, y se da gestión a través de los diferentes gestores tanto de negocios como de cobranzas y en el tema de recuperación de la cartera, finalmente contamos con abogados externos que se ocupan netamente en la cartera judicial o demandas para poder recuperar.

8. ¿Se cumple con todos los requisitos en el proceso de créditos?

Si, de acuerdo a la política, tenemos un manual general de crédito en donde se establecen políticas, procedimientos y requisitos que deben de cumplir los clientes para acceder al crédito.

9. ¿El nivel de rentabilidad que presenta la empresa es adecuado en relación a sus metas y objetivos?

Si, estamos cumpliendo la parte presupuestaria, pese a que el año 2019 quedamos en el 17 o 18 puesto porque mandamos a provisión más de 20 millones de dólares; es decir, proteger el balance con el tema de eventos externos, por el tema de la pandemia no podemos estar seguros a que la

situación económica del país va hacer estable, por ello se debe tener la mayor cantidad de provisiones, debido a esto es que en aquel año la rentabilidad no fue tan alta, y en este año estamos en proceso de recuperación.

10. ¿Considera usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudara a mejorar el uso óptimo de los recursos económicos y financieros de la cooperativa?

Sí, pero se debe de tener en cuenta para apoyar al modelo de gestión financiera otros departamentos, recuerde la optimización de los recursos depende de la estrategia que tenga la institución en la parte comercial, de riesgos, de procesos, y de control interno, para que se pueda tomar una decisión financiera.

3.1.3. Análisis de la Encuesta

3.1.3.1. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas

1. ¿Existe en la Cooperativa un Modelo de Gestión Financiera que permita evaluar sus operaciones?

Tabla 1-3: ¿Existe en la Cooperativa un modelo de gestión financiera para evaluar sus operaciones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	67%
No	13	33%
Total	39	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

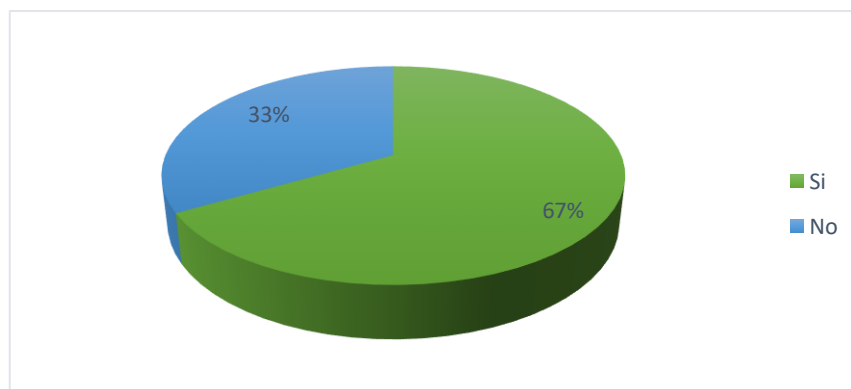


Gráfico 1-3: ¿Existe en la Cooperativa un modelo de gestión financiera para evaluar sus operaciones?

Fuente: Tabla N.º 1-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

En la tabla 1-3, se infiere que de los 39 encuestados (100%), 26 trabajadores (67%) informan si existe un modelo de gestión financiera que evalúa sus operaciones, mientras que 13 trabajadores (33%) manifiestan que no.

Interpretación:

Actualmente la cooperativa San Francisco Ltda., cuenta con una herramienta para evaluar sus operaciones, sin embargo, necesita un nuevo análisis en sus indicadores de medición ya que su modelo actual no cuenta con el compromiso de todas las áreas.

2. ¿Está de acuerdo con el uso de ratios financieros para unificar criterios de evaluación?

Tabla 2-3: ¿Está de acuerdo con el uso de ratios financieros para unificar criterios de evaluación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	77%
No	9	23%
Total	39	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

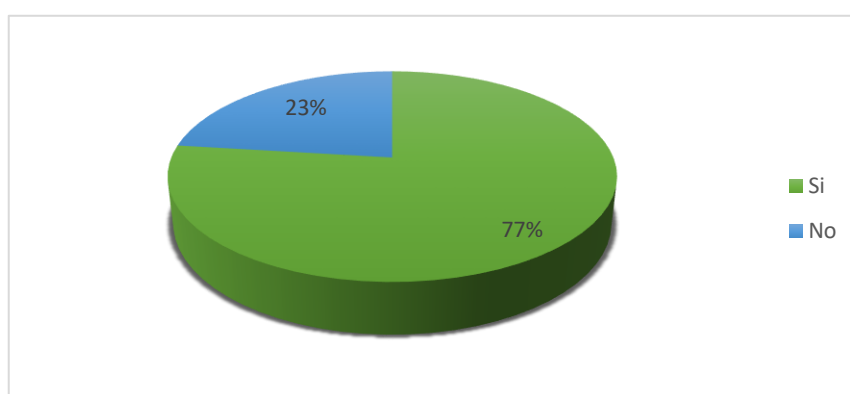


Gráfico 2-3: ¿Está de acuerdo con el uso de ratios financieros para unificar criterios de evaluación?

Fuente: Tabla N.º 2-3

Realizado por: Poma Carol, 2021

Análisis:

Según la tabla 2-3, el 77% de las personas encuestadas indicaron que si están de acuerdo con el uso de ratios financieros para unificar criterios de evaluación, mientras que un 23% indican que no.

Interpretación:

Se considera que luego de encuestar a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., la gran mayoría indico que si están de acuerdo con el uso de ratios financieros ya que esto nos ayuda a conocer el impacto que producen las decisiones que son tomadas en la institución, consecuente identificar situaciones a mejorar.

3. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que se cumple con los requisitos y funciones del departamento financiero de la cooperativa?

Tabla 3-3: ¿Para la toma de decisiones, cree usted que se cumple con los requisitos y funciones del departamento financiero de la cooperativa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	87%
No	5	13%
Total	39	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

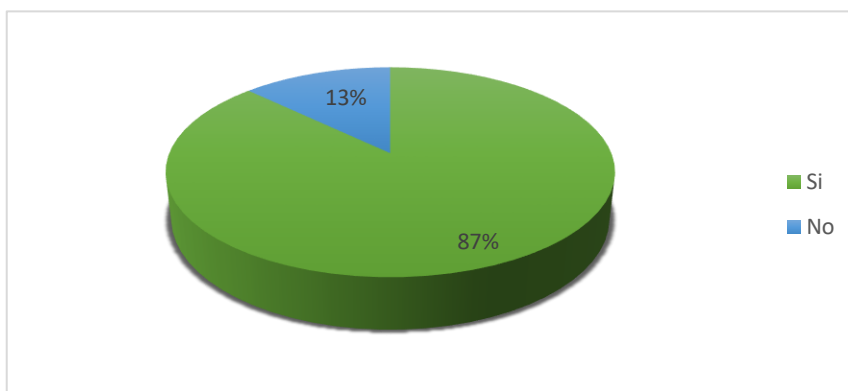


Gráfico 3-3: ¿Para la toma de decisiones, cree usted que se cumple con los requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa?

Fuente: Tabla N.º 3-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Según la tabla 3-3, el 87% de las personas encuestadas indicaron que si cumplen con los requisitos y funciones del departamento financiero de la cooperativa para la toma de decisiones, mientras que un 13% indican que no.

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., se puede inferir que una gran parte manifestó que si cumplen con los requisitos y funciones del departamento financiero de la cooperativa para la toma de decisiones; con respecto al resto de encuestados que manifestaron que no cumplen con los requisitos, por tanto se debería mejorar en esos aspectos para cumplir en su totalidad con los requisitos y funciones dentro del departamento.

4. ¿Con que frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre la situación económica actual de la cooperativa?

Tabla 4-3: ¿Con que frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre la situación económica actual de la Cooperativa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	25	66%
Trimestral	7	18%
Semestral	4	11%
Anual	2	5%
Total	38	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

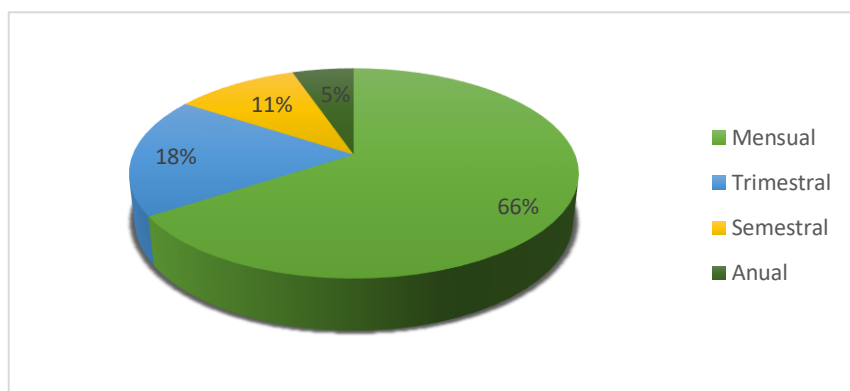


Gráfico 4-3: ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre la situación económica actual de la Cooperativa?

Fuente: Tabla N.º 4-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Según la tabla 4-3, el 66% de las personas encuestadas indicaron que se informa mensualmente, el 18% se informa trimestralmente, el 11% se informa semestralmente y un 5% se informa anualmente.

Interpretación:

Se considera que luego de encuestar a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., la gran mayoría indicó que se informa mensualmente sobre la situación económica actual de la cooperativa, esto significa que el personal se encuentra constantemente al tanto de la situación en la que se encuentra la cooperativa.

5. ¿Existe un manual de funciones que cumplan con el control interno de la Cooperativa?

Tabla 5-3: ¿Existe un manual de funciones que cumplan con el control interno de la cooperativa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	77%
No	9	23%
Total	39	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

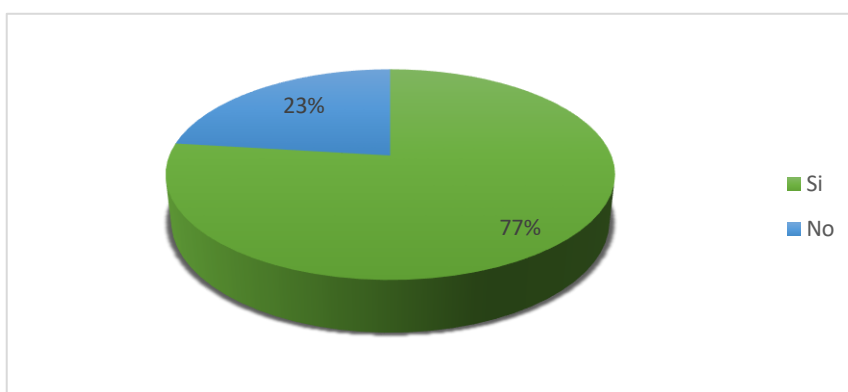


Gráfico 5-3: ¿Existe un manual de funciones que cumplan con el control interno de la Cooperativa?

Fuente: Tabla N.º 5-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Según la tabla 5-3, el 77% de las personas encuestadas indicaron que si existe un manual de funciones que cumplan con el control interno de la cooperativa, mientras que 23% indico que no cumple con un manual.

Interpretación:

Luego de encuestar a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., una gran parte indico que si tiene un manual de funciones dentro de la cooperativa, sin embargo el resto del personal debe darse a conocer para cumplir en su totalidad; adicional, proceder a mejorar su manual y reestructurarlo de mejor manera para poder cumplir con los objetivos y metas esperados.

6. ¿Considera que la situación económica actual que posee la cooperativa es favorable?

Tabla 6-3: ¿Considera que la situación económica actual que posee la cooperativa es favorable?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	100%
No	-	-
Total	39	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

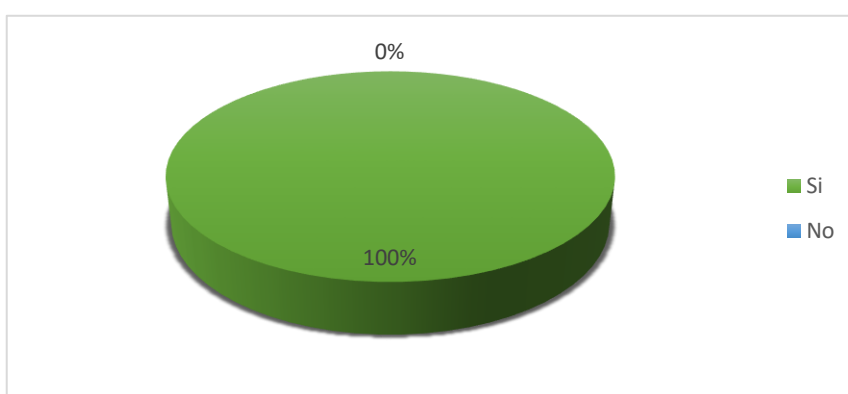


Gráfico 6-3: ¿Considera que la situación económica actual que posee la cooperativa es favorable?

Fuente: Tabla N.º 6-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Según la tabla 6-3, el 100% de las personas encuestadas indicaron que considera que la situación económica actual que posee la cooperativa es favorable.

Interpretación:

Luego de encuestar a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., la gran mayoría indicó que considera que la situación económica actual que posee la institución es favorable pese a la situación económica que atraviesa el país.

7. ¿Considera que al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará el uso óptimo de los recursos económicos y financieros?

Tabla 7-3: ¿Considera que al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará el uso óptimo de los recursos económicos y financieros?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	97%
No	1	3%
Total	39	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

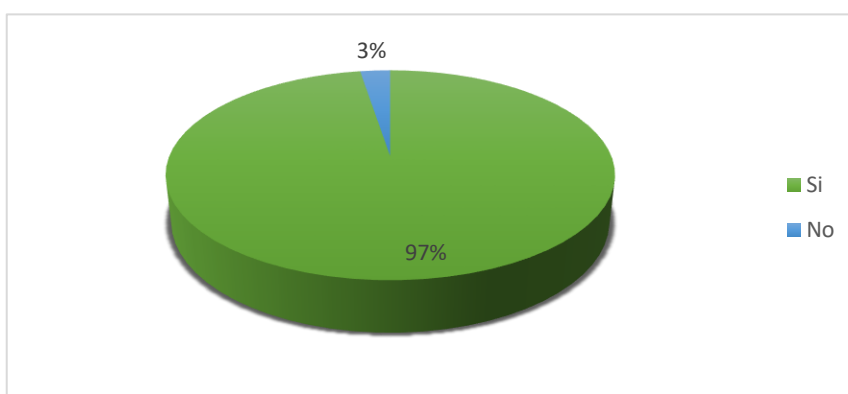


Gráfico 7-3: ¿Considera que al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará la planificación y control de los recursos económicos?

Fuente: Tabla N.º 7-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

En la tabla 7-3, se infiere que de los 39 encuestados (100%), el 97% (38 trabajadores) afirman que un modelo de gestión financiera contribuirá a mejorar la planificación y control de los recursos económicos, mientras que el 3% (1 trabajador) manifiesta que no.

Interpretación:

Se considera que luego de encuestar a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., un monto mayor indicó que un modelo de gestión financiera sí contribuye a mejorar la planificación y control de los recursos económicos, por tanto, la institución debe implementar el mismo para poder optimizar los recursos económicos y financieros contribuyendo al desarrollo y a su vez poder mejorar la rentabilidad.

8. ¿Del 1 al 3 en qué medida usted cumple con los objetivos y metas institucionales? En donde 1 es Bajo; 2 Medio; 3 Alto

Tabla 8-3: ¿En qué medida usted cumple con los objetivos y metas institucionales?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	5%
Medio	14	36%
Alto	23	59%
Total	39	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

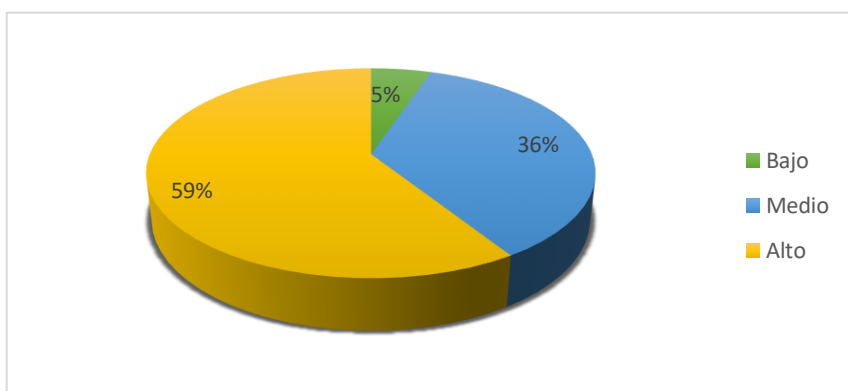


Gráfico 8-3: ¿En qué medida usted cumple con los objetivos y metas institucionales?

Fuente: Tabla N.º 8-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

En la tabla 8-3, se infiere que de los 39 encuestados (100%), el 59% (23 trabajadores) informan que cumplen sus objetivos y metas en un nivel alto, mientras que el 36% (14 trabajadores) cumplen en un nivel medio, y el 5% (2 trabajadores) cumplen en un nivel bajo.

Interpretación:

Se considera que luego de encuestar a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., un monto mayor indicó que cumplen sus objetivos y metas con un nivel alto, sin embargo existen un porcentaje significativo que cumplen un nivel medio y posterior un nivel bajo; por lo tanto, la cooperativa debe analizar si sus metas y objetivos son alcanzables, para poder implementar estrategias ayuden al cumplimiento total de los mismos.

9. ¿Con qué frecuencia se informa por parte del departamento de créditos y cobranzas sobre los niveles de morosidad?

Tabla 9-3: ¿Con qué frecuencia se informa por parte del departamento de créditos y cobranzas sobre los niveles de morosidad?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	27	69%
Trimestral	9	23%
Semestral	3	8%
Anual	-	-
Total	39	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

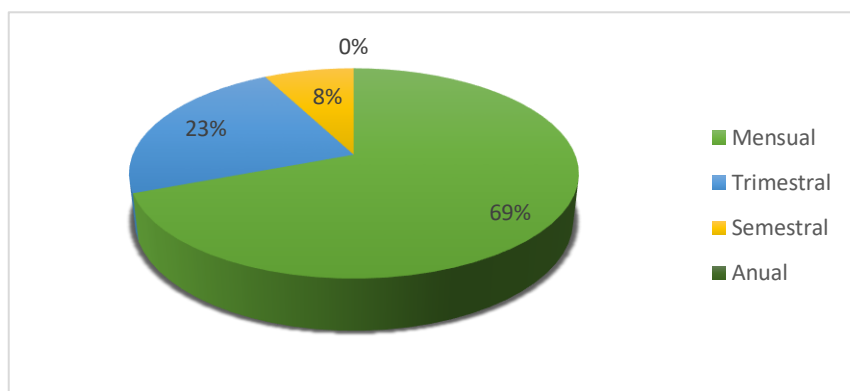


Gráfico 9-3: ¿Con qué frecuencia se informa por parte del departamento de créditos y cobranzas sobre los niveles de morosidad?

Fuente: Tabla N.º 9-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

En la tabla 9-3, se infiere que el 69% se informa mensualmente sobre los niveles de morosidad, mientras que el 23% se informan trimestralmente, y el 8% se informan semestralmente.

Interpretación:

Se considera que luego de encuestar a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., sobre el periodo en la que se informan sobre los índices de morosidad por parte del departamento de créditos y cobranzas es aceptable, sin embargo, existe un porcentaje significativo que se debe hacer un análisis para reducir el tiempo de información, de esta manera poder tomar decisiones a tiempo para poder mantener los niveles de morosidad dentro de un rango aceptable por la SEPS.

10. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la cooperativa?

Tabla 10-3: ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la cooperativa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	74%
No	10	26%
Total	39	100%

Fuente: Encuesta a empleados de COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

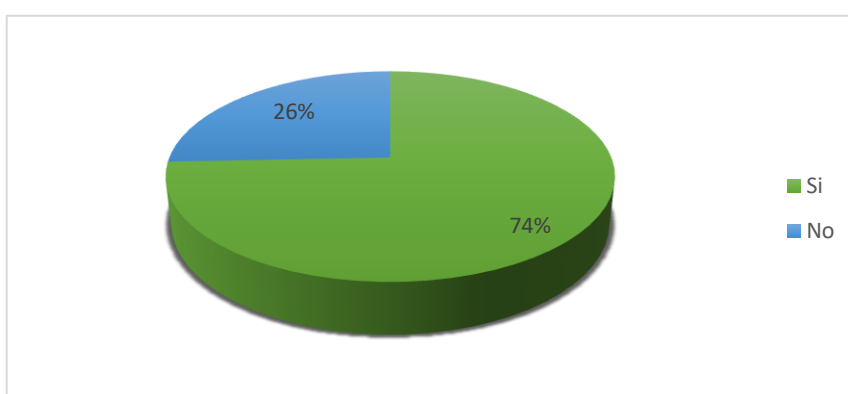


Gráfico 10-3: ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la cooperativa?

Fuente: Tabla N.º 10-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

En la tabla 10-3, se infiere que de los 39 encuestados (100%), el 74% (29 trabajadores) informan que existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la cooperativa y el 26% (10 trabajadores) informan que no existe un diagrama de flujo.

Interpretación:

Se considera que luego de encuestar a los empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda., existe un porcentaje que afirma no tener un diagrama de flujo de procesos, lo cual se debe realizar un análisis del mismo para de esta manera poder saber exactamente los tiempos, cosas o gastos que son utilizados dentro del proceso de la actividad, por tanto, la cooperativa debe mejorar el flujo grama con el cual posee para optimizar procesos, tiempo y recursos.

3.1.4. Verificación de la Idea a Defender

La idea a defender planteada en el trabajo de titulación indica que el Modelo de Gestión Financiera buscará optimizar los recursos económicos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., lo cual se recalca en la encuesta dirigida a los empleados, en la que manifiestan en la pregunta N.º 1 donde el 33% de la población encuestada manifiesta que no existe un modelo de gestión financiera para evaluar sus operaciones; de igual manera en la pregunta N.º 7 donde el 97% de los empleados mencionan que al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará el uso óptimo de los recursos económicos y financieros, de esta forma justificando la idea a defender.

Además, en la entrevista realizada al Gerente se menciona en la pregunta N.º 10 que con la aplicación de un modelo de gestión financiera es de suma importancia para poder optimizar los recursos económicos y financieros.

3.1.5. Evaluación financiera

3.1.5.1. Análisis vertical

- **Balance General**

Tabla 11-3: Análisis Vertical del Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.								
BALANCE GENERAL								
AL 31 DE AGOSTO DE:								
Cuenta	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
Activos	326.002.189,4		368.658.445,1		416.100.224,3		499.966.463,1	
	6		4		2		0	
Fondos Disponibles	65.312.590,21	20,03 %	57.756.975,61	15,67 %	83.988.395,53	20,18 %	117.291.068,80	23,46 %
Inversiones	46.463.926,24	14,25 %	50.929.500,07	13,81 %	59.553.662,65	14,31 %	76.852.597,23	15,37 %
Cartera De Créditos	198.490.661,6	60,89 %	240.770.720,9	65,31 %	248.190.245,0	59,65 %	275.117.449,2	55,03 %
Cuentas Por Cobrar	2.425.776,74	0,74 %	2.756.324,00	0,75 %	7.369.354,97	1,77 %	9.664.961,08	1,93 %
Bienes Realizables Adj. Pago.	17.305,84	0,01 %	3.360,40	0,00 %	558,75	0,00 %	-	0,00 %
Propiedades Y Equipo	7.796.870,97	2,39 %	8.927.734,62	2,42 %	8.804.252,30	2,12 %	9.569.116,78	1,91 %
Otros Activos	5.495.057,79	1,69 %	7.513.829,45	2,04 %	8.193.755,03	1,97 %	11.471.269,93	2,29 %
TOTAL ACTIVOS	326.002.189,4	100 %	368.658.445,1	100 %	416.100.224,3	100 %	499.966.463,10	100 %
Pasivo	267.302.381,0	81,99 %	300.576.506,5	81,53 %	340.260.474,8	81,77 %	416.733.798,1	83,35 %
	3	%	1	%	4	%	7	%
Obligaciones Con El Publico	243.395.566,3	74,66 %	275.279.877,6	74,67 %	314.149.102,2	75,50 %	385.453.061,6	77,10 %
Cuentas Por Pagar	11.314.500,65	3,47 %	12.845.577,74	3,48 %	12.870.681,58	3,09 %	15.031.289,91	3,01 %
Obligaciones Financieras	11.881.082,26	3,64 %	11.860.637,54	3,22 %	12.612.006,06	3,03 %	15.910.515,36	3,18 %
Otros Pasivos	711.231,77	0,22 %	590.413,60	0,16 %	628.684,97	0,15 %	338.931,27	0,07 %
TOTAL PASIVO	267.302.381,0	81,99 %	300.576.506,5	81,53 %	340.260.474,8	81,77 %	416.733.798,1	83,35 %
Patrimonio	54.201.998,39	16,63 %	62.592.728,73	16,98 %	72.432.901,38	17,41 %	78.190.994,01	15,64 %
Capital Social	11.447.929,95	3,51 %	12.530.911,34	3,40 %	13.380.924,28	3,22 %	16.624.968,67	3,33 %
Reservas	41.172.094,07	12,63 %	47.575.914,20	12,91 %	56.414.352,76	13,56 %	57.666.797,68	11,53 %

Superávit								
Por	1.581.974,37	0,49%	2.485.903,19	0,67%	2.637.624,34	0,63%	3.899.227,66	0,78%
Valuaciones								
TOTAL								
PATRIMO	54.201.998,39	16,63	62.592.728,73	16,98	72.432.901,38	17,41	78.190.994,01	15,64
-NIO		%		%		%		%
UTILIDA	4.497.810,04	1,38%	5.489.209,90	1,49%	3.406.848,10	0,82%	5.041.670,92	1,01%
D								
PASIVO +								
PATRIMO								
NIO +	326.002.189,4	100%	368.658.445,1	100%	416.100.224,3	100%	499.966.463,1	100%
UTILIDA								
D								

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis

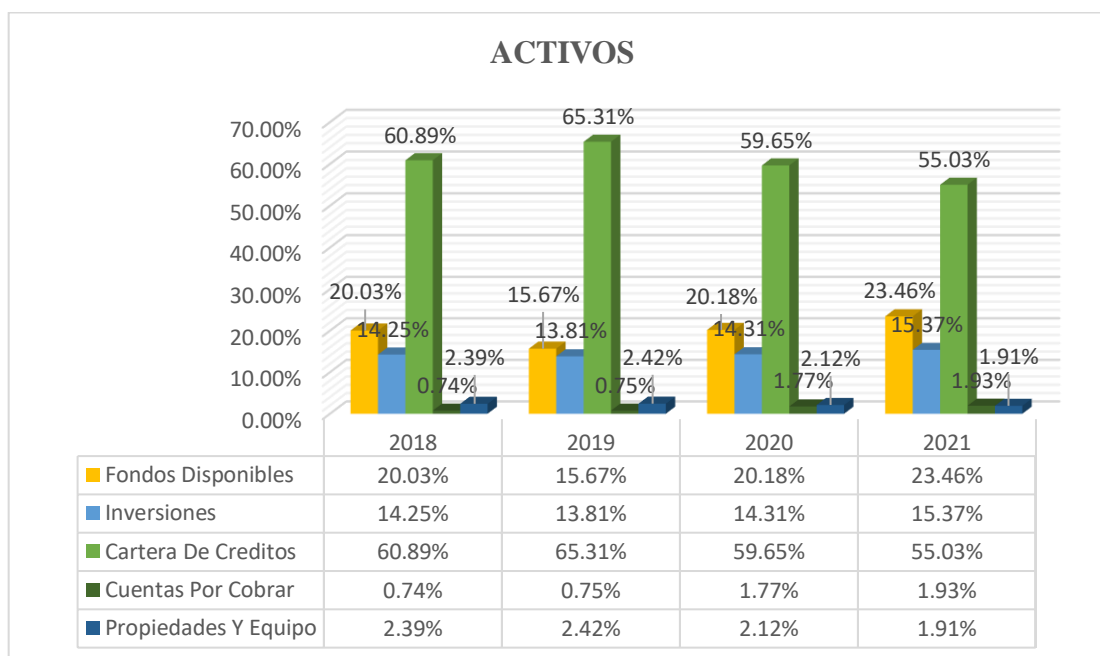


Gráfico 11-3: Activos

Fuente: Tabla N.º 11-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

De acuerdo al gráfico 11-3, se puede inferir que dentro del grupo de activos, la cuenta con mayor relevancia y peso tiene es cartera de créditos, con un valor porcentual de 60,89%; 65,31%; 59,65%; 55,03% en el año 2018, 2019, 2020 y 2021 con corte agosto respectivamente, debido a que es el giro del negocio de la cooperativa sin embargo, se observa un decrecimiento porcentual debido a la situación económica que atraviesa el país por ende la cooperativa demanda menos créditos.

Por consiguiente, el grupo Fondos Disponibles posee un peso importante aunque en menor proporción con el 20,03%; 15,67%; 20,18% y 23,46% en el año 2018, 2019, 2020 y 2021 con

corte agosto respectivamente, el cual representa el efectivo y sus equivalentes que mantiene la entidad, se observa un incremento porcentual en la misma esto debido al manejo de su liquidez en la cooperativa y a las entradas diarias de efectivo.

Además, se observa un incremento porcentual en el grupo cuentas por cobrar representando del total activo el 0,74% en 2018 a 1,93% en 2021 con corte agosto, se debe tener en cuenta un mejor proceso de gestión de crédito para poder recuperar el valor monetario ya que es una cuenta importante que genera ingreso de liquidez a la cooperativa.

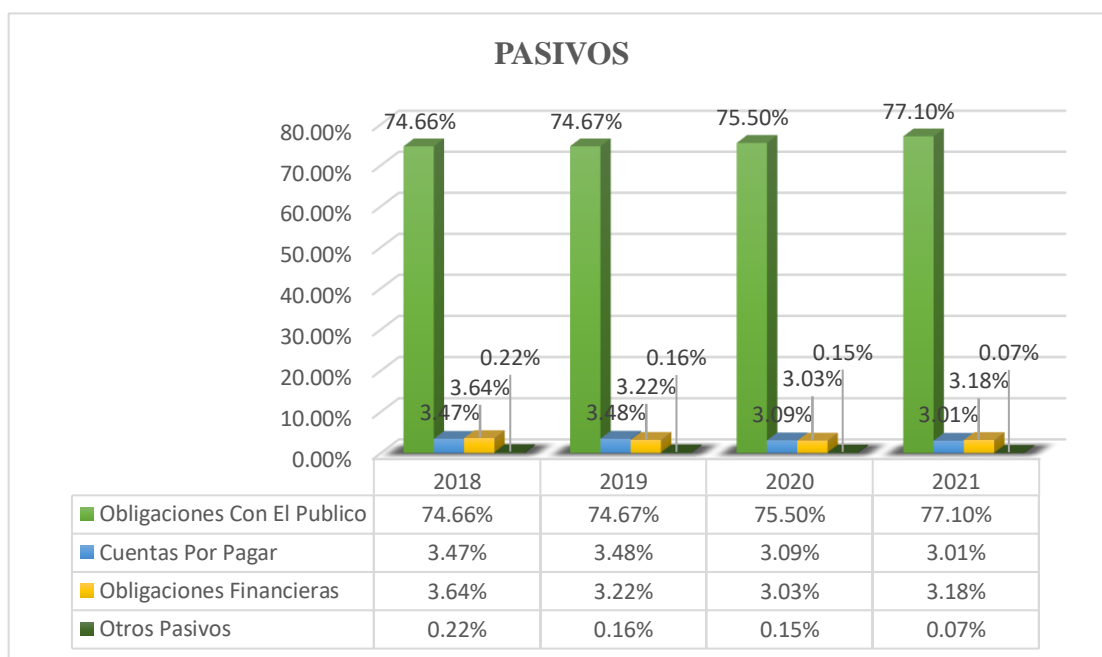


Gráfico 12-3: Pasivos

Fuente: Tabla N.º 11-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Como se puede evidenciar en el gráfico 12-3, la cuenta con mayor participación dentro del grupo de los pasivos es obligaciones con el público con una representación porcentual de 74.66%, 74.67%, 75.50% y 77,10% en los periodos de estudio 2018 – 2021 con corte agosto respectivamente; esto debido a que los depósitos a plazo incrementaron su participación de 40,99% en el año 2019 alcanzando el 50,38% en el año 2021 con corte agosto, con lo cual la cooperativa capta recursos del público mediante el compromiso de devolver el mismo en el plazo establecido adicional con los intereses generados en el periodo acordado. Dentro de este, los mayores montos generados en el año 2021 con corte agosto son dentro de los rangos de 31 a 90 días con un valor de \$ 63.137.309,76 y de 181 a 360 días con un valor de \$ 62.896.678,40.

Los depósitos a la vista representan una participación de 32.60%, 31.31%, 27.70%, 26.59% respectivamente en los periodos de estudio; son los recursos recibidos del público y dentro de esta

se encuentra depósitos de ahorro como la cuenta con el mayor monto generado en cada periodo correspondiente. Con respecto a los depósitos restringidos mantienen una representación baja en lo largo del periodo en estudio, porcentaje que la cooperativa puede solventar, ya que estos depósitos son bloqueados hasta solucionar la situación y por ende estos montos no se consideran efectivos.

Con respecto al grupo cuentas por pagar presenta una participación decreciente en cada periodo con un porcentaje de 3.47%, 3.48%, 3.09% y 3.01% en los años 2018, 2019, 2020 y 2021 con corte agosto respectivamente. Al igual que la cuenta obligaciones financieras y otros pasivos representan una participación decreciente en cada periodo de análisis.

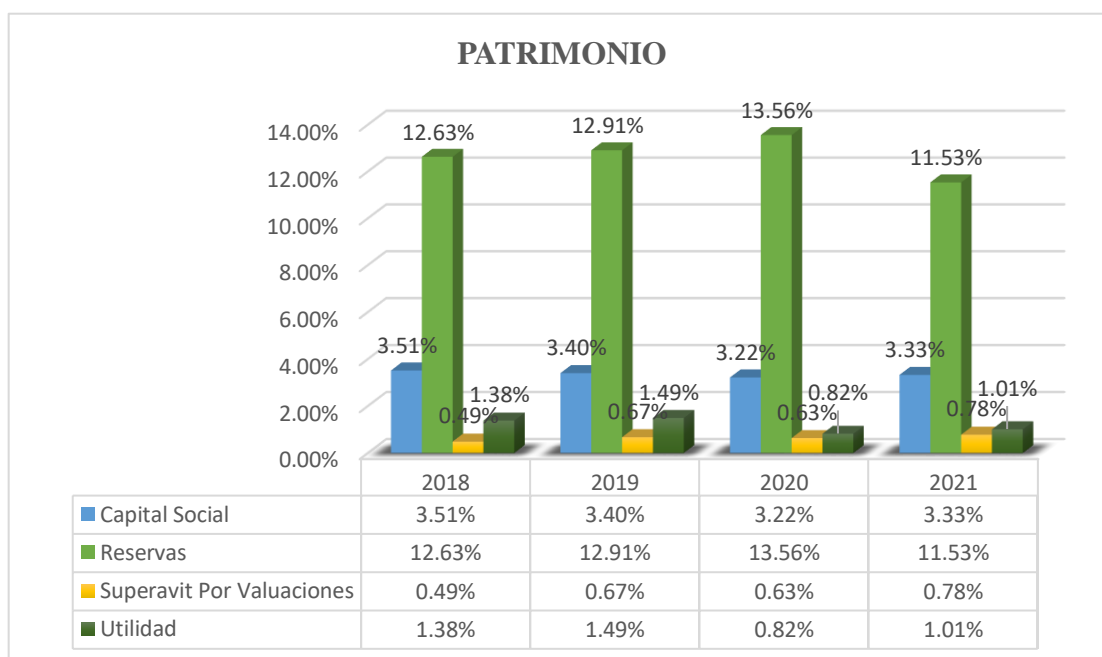


Gráfico 13-3: Patrimonio

Fuente: Tabla N.º 11-3

Realizado por: Poma, Carol, 2021

De acuerdo al gráfico 13-3 se puede inferir que la asamblea general de socios destina porcentajes elevados para la creación de reservas en comparación a las otras cuentas dentro del patrimonio, lo cual denota una actitud conservadora ante posibles contingencias o eventualidades que se presenten a futuro. Seguida de capital social que representan en menor proporción sus valores siendo el 3.51% para el año 2018, 3.40% para el año 2019, 3.22% para el año 2020 y 3.33% en el año 2021 con corte agosto respectivamente, la misma que refleja el nivel de aportación y crecimiento variante de estos rubros.

Por consiguiente la cuenta superávit por valuaciones va de la mano con los activos fijos que posee la cooperativa y cuyo peso porcentual va creciendo en cada periodo de análisis pasando de 0,49% en el año 2018 a 0,78% en el año 2021 con corte agosto.

- **Estado de Resultados**

Tabla 12-3: Análisis Vertical del Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.									
ESTADO DE RESULTADOS									
AL 31 DE AGOSTO DE:									
Cuenta	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	
Gastos	23.075.158,0		26.554.691,9		31.769.645,4		35.607.498,1		
Intereses Causados	9.223.059,04	39,97%	10.055.167,9	37,87%	12.975.524,7	40,84%	16.863.063,8	47,36%	
Obligaciones									
Con El Publico	8.647.977,69	37,48%	9.408.700,78	35,43%	12.408.252,4	39,06%	15.945.460,9	44,78%	
Obligaciones Financieras	575.081,35	2,49%	646.467,15	2,43%	567.272,31	1,79%	917.602,85	2,58%	
Provisiones	771.173,70	3,34%	1.308.470,49	4,93%	6.289.230,81	19,80%	3.549.979,75	9,97%	
Inversiones	15.822,05	0,07%	13.999,92	0,05%	56.828,71	0,18%	115.618,97	0,32%	
Cartera De Créditos	698.709,73	3,03%	1.228.003,65	4,62%	2.481.336,58	7,81%	3.311.039,89	9,30%	
Cuentas Por Cobrar	48.887,24	0,21%	66.284,92	0,25%	3.738.529,53	11,77%	119.645,89	0,34%	
Bienes									
Realizables Adj. Por Pago	6.504,68	0,03%	-	0,00%	2.241,59	0,01%	-	0,00%	
Otros Activos	1.250,00	0,01%	182,00	0,00%	10.294,40	0,03%	3.675,00	0,01%	
Gastos De Operación	10.077.339,0	43,67%	11.469.412,7	43,19%	10.221.091,2	32,17%	11.802.206,8	33,15%	
Gastos De Personal	5.451.928,95	23,63%	5.781.020,80	21,77%	4.937.379,36	15,54%	5.301.577,18	14,89%	
Honorarios	464.853,11	2,01%	503.967,93	1,90%	389.769,96	1,23%	478.190,71	1,34%	
Servicios Varios	1.064.216,05	4,61%	1.661.475,73	6,26%	1.413.256,82	4,45%	1.529.080,35	4,29%	
Impuestos, Contribuciones Y Multas	1.331.291,95	5,77%	1.262.676,78	4,76%	1.679.803,86	5,29%	2.199.012,34	6,18%	
Depreciaciones	382.725,63	1,66%	491.825,64	1,85%	473.181,91	1,49%	551.572,53	1,55%	
Amortizaciones	97.654,97	0,42%	115.573,84	0,44%	116.046,73	0,37%	65.817,74	0,18%	
Otros Gastos	1.284.668,39	5,57%	1.652.872,04	6,22%	1.211.652,65	3,81%	1.676.955,95	4,71%	
Otros Gastos Y Perdidas	5.046,24	0,02%	61.289,83	0,23%	12.566,52	0,04%	31.133,76	0,09%	
Intereses Y Comisiones Devengados Ejerce. Ante.	333,38	0,00%	2.570,30	0,01%	5.625,53	0,02%	31.133,76	0,09%	
Otros	4.712,86	0,02%	58.719,53	0,22%	6.940,99	0,02%	-	0,00%	

Impuestos Y Participación A Empleados	2.998.539,99	12,99 %	3.660.350,96	13,78%	2.271.232,08	7,15%	3.361.114,01	9,44%
Participación A Empleados	1.124.452,48	4,87%	1.372.960,74	5,17%	851.712,04	2,68%	1.260.417,76	3,54%
Impuesto A La Renta	1.874.087,51	8,12%	2.287.390,22	8,61%	1.419.520,04	4,47%	2.100.696,25	5,90%
TOTAL GASTOS	23.075.158,0	100%	26.554.691,9	100%	31.769.645,4	100%	35.607.498,1	100%
Ingresos	27.572.968,1		32.043.901,8		35.176.493,5		40.649.169,0	
Intereses Y Descuentos Ganados	26.336.628,1	95,52 %	30.092.211,7	93,91%	33.834.402,8	96,18%	38.064.428,9	93,64%
Depósitos	1.228.278,29	4,45%	974.679,16	3,04%	1.760.699,30	5,01%	2.389.267,34	5,88%
Intereses Y Descuentos De Inversiones Títulos Valores	1.634.438,98	5,93%	1.914.901,91	5,98%	2.319.677,58	6,59%	3.136.549,56	7,72%
Intereses Y Descuentos De Cartera De Créditos	23.473.910,8	85,13 %	27.202.630,69	84,89%	25.581.433,64	72,72%	32.330.276,16	79,53%
Otros Intereses Y Descuentos	-	0,00%	-	0,00%	4.172.592,34	11,86%	208.335,84	0,51%
Utilidades Financieras	36.014,62	0,13%	71.293,98	0,22%	29.662,42	0,08%	1.730,30	0,00%
Rendimientos Por Fideicomiso Mercantil	36.014,62	0,13%	71.293,98	0,22%	29.662,42	0,08%	1.730,30	0,00%
Ingresos Por Servicios	365.678,67	1,33%	557.455,82	1,74%	345.517,95	0,98%	698.209,37	1,72%
Otros Servicios	365.678,67	1,33%	557.455,82	1,74%	345.517,95	0,98%	698.209,37	1,72%
Otros Ingresos Operacionales	24.138,83	0,09%	-	0,00%	7.489,17	0,02%	28.439,64	0,07%
Utilidades En Acciones y Participaciones	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	1.000,00	0,00%
Utilidad En Venta De Bienes Reales y Recuperados	122,15	0,00%	-	0,00%	7.489,17	0,02%	-	0,00%
Dividendos O Excedentes Por Certificados De Aportación	24.016,68	0,09%	-	0,00%	-	0,00%	27.439,64	0,07%
Otros Ingresos	810.507,79	2,94%	1.322.940,31	4,13%	959.421,18	2,73%	1.856.360,83	4,57%

Recuperación									
De Activos Financieros	656.605,32	2,38%	1.082.850,31	3,38%	761.609,00	2,17%	1.491.196,27	3,67%	
Otros	153.902,47	0,56%	240.090,00	0,75%	197.812,18	0,56%	365.164,56	0,90%	
TOTAL INGRESOS	27.572.968,06	100%	32.043.901,87	100,00%	35.176.493,58	100,00%	40.649.169,04	100,00%	
UTILIDAD	4.497.810,04		5.489.209,90		3.406.848,10		5.041.670,92		

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis

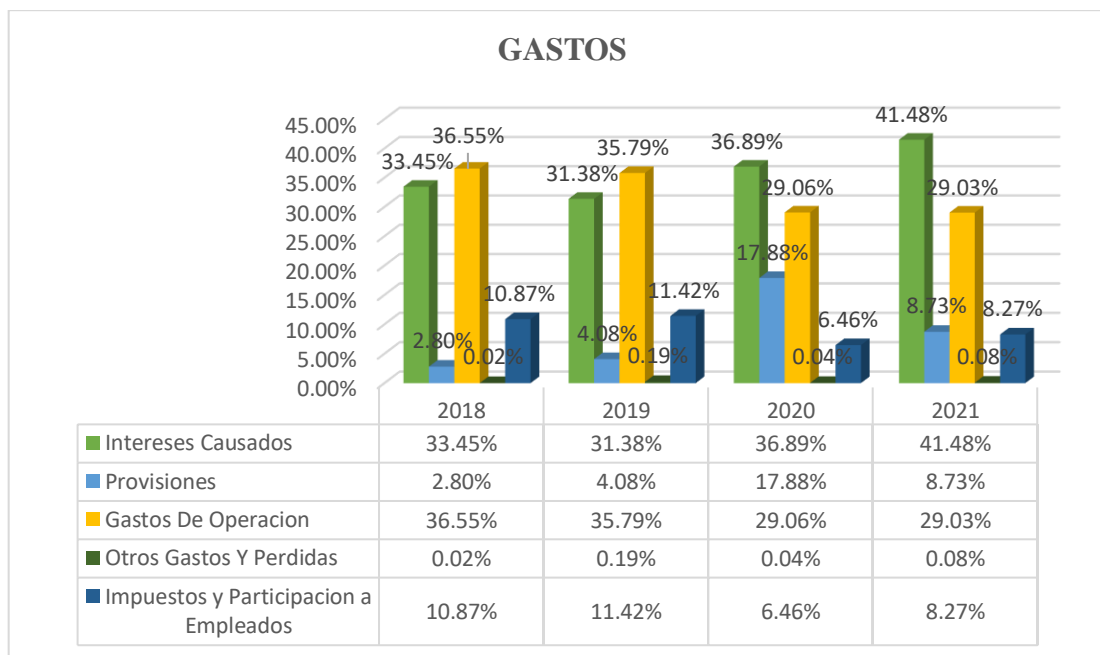


Gráfico 14-3: Gastos

Fuente: Tabla N.º 12-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Como se observa en el gráfico 14-3, dentro del grupo gastos se observa tres cuentas que presentan porcentajes relevantes; intereses causados con una participación de 33,45% y un valor monetario de \$9.223.049,04 para el año 2018 con corte agosto, llegando a 41,48% con un valor monetario de \$16.863.063,80 para el año 2021 con corte agosto; los mismos que son los recursos recibidos por el público siendo las cuentas de depósitos a plazo la que mayor participación tienen dentro de este grupo con el 25,83%, 24,30%, 30,19% y 34,25% para el año 2018, 2019, 2020 y 2021 con corte agosto respectivamente.

Los gastos de operación de operación representan un participación promedio porcentual de 32,61%; seguida de provisiones con un promedio anual de 8,37% donde se observa dentro de los períodos de análisis en los años 2020 y 2021 con corte agosto un incremento del mismo la cual está representado por los montos asignados para situaciones de crisis económicas.

Los impuestos y participación a empleados presentan un promedio anual de 9,26% a pesar que es una cifra que desciende periódicamente; para el periodo 2018 y 2019 con corte agosto se observa una participación creciente del 10,87% y 11,42% si bien para el año 2020 con corte agosto por la situación pandémica que atravesaba el país, el porcentaje participativo de la cuenta tendió a bajar obteniendo el 6,46%.

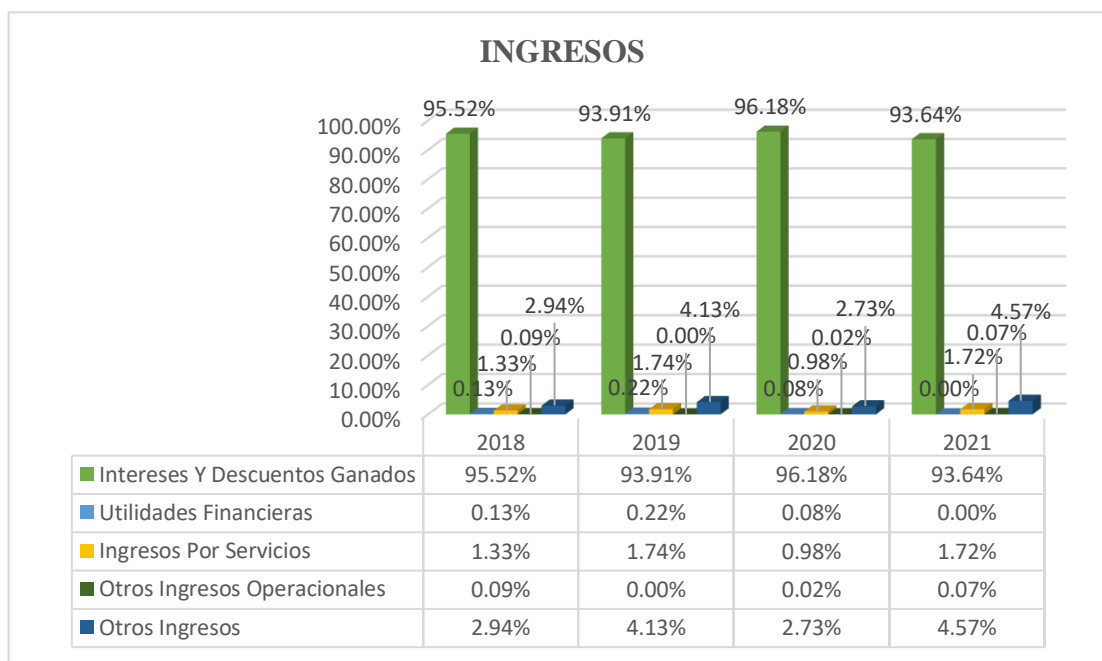


Gráfico 15-3: Ingresos

Fuente: Tabla N.º 12-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Dentro del grupo de ingresos, se puede observar acorde al gráfico que la cuenta con mayor relevancia participativa es intereses y descuentos ganados debido a que año tras año estos montos se elevan por encima del 90%, manteniendo una tendencia de crecimiento variante respecto al total de ingresos que percibe la cooperativa, y que corresponde en gran medida los intereses que se obtiene por los crecidos concedidos seguida de intereses y descuentos de inversiones en títulos de valores.

Con respecto al grupo otros ingresos presentan una participación promedio anual de 3,59% esto debido a que la institución financiera obtiene ingresos de las recuperaciones de activos financieros, así como de activos castigados y de intereses y comisiones de ejercicios anteriores.

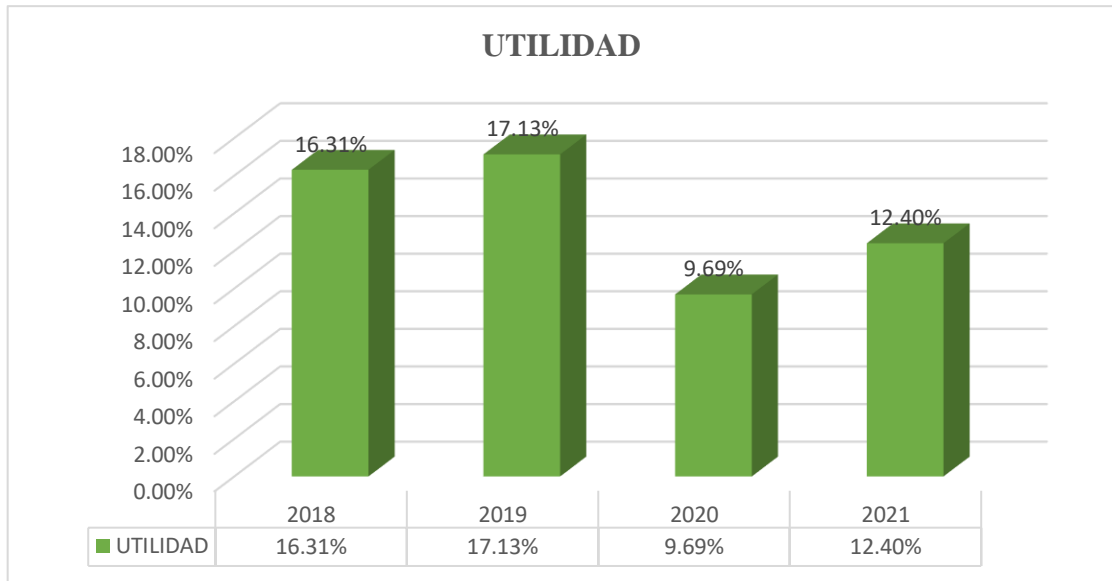


Gráfico 16-3: Utilidad

Fuente: Tabla N.º 12-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Como se observa en el gráfico 16-3, la utilidad representa una participación creciente en los periodos 2019 y 2020 con corte agosto del 16,31% y 17,13% respectivamente; para el año 2020 con corte agosto la utilidad del periodo contable se redujo drásticamente obteniendo una participación del 9,69% con un valor monetario de \$3.406.848,10 sin embargo para el año 2021 con corte agosto la participación de la misma creció 2,71 puntos llegando a un 12,40% con un valor monetario de \$ 5.041.670,92.

3.1.5.2. Análisis Horizontal

- **Balance General**

Tabla 13-3: Análisis Horizontal del Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.												
BALANCE GENERAL												
Cuenta	2018	2019	ANÁLISIS 2018-2019		2019	2020	ANÁLISIS 2019-2020		2020	2021	ANÁLISIS 2020-2021	
			\$	%			\$	%			\$	%
Activos	326.002.189	368.658.445	42.656.256	13,08%	368.658.445	416.100.224	47.441.779	12,87%	416.100.224	499.966.463	83.866.239	20,16%
Fondos Disponibles	65.312.590	57.756.976	-7.555.615	-11,5%	57.756.976	83.988.396	26.231.420	45,42%	83.988.396	117.291.069	33.302.673	39,65%
Inversiones	46.463.926	50.929.500	4.465.574	9,61%	50.929.500	59.553.663	8.624.163	16,93%	59.553.663	76.852.597	17.298.935	29,05%
Cartera De Créditos	198.490.662	240.770.721	42.280.059	21,30%	240.770.721	248.190.245	7.419.524	3,08%	248.190.245	275.117.449	26.927.204	10,85%
Cuentas Por Cobrar	2.425.777	2.756.324	330.547	13,63%	2.756.324	7.369.355	4.613.031	167,36%	7.369.355	9.664.961	2.295.606	31,15%
Bienes Realizables Adj. Pago.	17.306	3.360	-13.945	-80,6%	3.360	559	-2.802	-83,37%	559	-	-559	-100%
Propiedades Y Equipo	7.796.871	8.927.735	1.130.864	14,50%	8.927.735	8.804.252	-123.482	-1,38%	8.804.252	9.569.117	764.864	8,69%
Otros Activos	5.495.058	7.513.829	2.018.772	36,74%	7.513.829	8.193.755	679.926	9,05%	8.193.755	11.471.270	3.277.515	40,00%
TOTAL ACTIVOS	326.002.189	368.658.445	42.656.256	13,08%	368.658.445	416.100.224	47.441.779	12,87%	416.100.224	499.966.463	83.866.239	20,16%
Pasivo	267.302.381	300.576.507	33.274.125	12,45%	300.576.507	340.260.475	39.683.968	13,20%	340.260.475	416.733.798	76.473.323	22,47%
Obligaciones Con El Publico	243.395.566	275.279.878	31.884.311	13,10%	275.279.878	314.149.102	38.869.225	14,12%	314.149.102	385.453.062	71.303.959	22,70%

Depósitos A La Vista	106.263.431	115.418.876	9.155.445	8,62%	115.418.876	115.248.940	-169.936	-0,15%	115.248.940	132.928.263	17.679.323	15,34%
Depósitos A Plazo	133.643.587	158.125.769	24.482.182	18,32%	158.125.769	197.900.843	39.775.074	25,15%	197.900.843	251.890.216	53.989.374	27,28%
Depósitos Restringidos	3.488.549	1.735.233	-1.753.316	-50,3%	1.735.233	999.319	-735.914	-42,41%	999.319	634.582	-364.737	-36,5%
Cuentas Por Pagar	11.314.501	12.845.578	1.531.077	13,53%	12.845.578	12.870.682	25.104	0,20%	12.870.682	15.031.290	2.160.608	16,79%
Intereses Por Pagar	3.245.193	3.709.195	464.002	14,30%	3.709.195	4.948.782	1.239.587	33,42%	4.948.782	6.081.571	1.132.790	22,89%
Obligaciones Patronales	5.187.601	5.807.888	620.286	11,96%	5.807.888	5.330.079	-477.809	-8,23%	5.330.079	5.654.066	323.987	6,08%
Retenciones	69.910	81.789	11.878	16,99%	81.789	53.238	-28.551	-34,91%	53.238	61.842	8.604	16,16%
Contribuciones, Impuestos Y Multas	2.033.043	2.371.665	338.622	16,66%	2.371.665	1.751.225	-620.440	-26,16%	1.751.225	2.507.512	756.288	43,19%
Proveedores	33.643	39.949	6.306	18,74%	39.949	67.106	27.157	67,98%	67.106	32	-67.074	-99,9%
Cuentas Por Pagar Varias	745.110	835.093	89.982	12,08%	835.093	720.252	-114.840	-13,75%	720.252	726.266	6.014	0,83%
Obligaciones Financieras	11.881.082	11.860.638	-20.445	-0,17%	11.860.638	12.612.006	751.369	6,33%	12.612.006	15.910.515	3.298.509	26,15%
Obligaciones Entid. Finan...	4.881.082	4.860.638	-20.445	-0,42%	4.860.638	8.612.006	3.751.369	77,18%	8.612.006	13.910.515	5.298.509	61,52%
Otras Obligaciones	7.000.000	7.000.000	-	0,00%	7.000.000	4.000.000	-3.000.000	-42,86%	4.000.000	2.000.000	-2.000.000	-50,0%
Otros Pasivos	711.232	590.414	-120.818	-16,9%	590.414	628.685	38.271	6,48%	628.685	338.931	-289.754	-46,1%
Otros	711.232	590.414	-120.818	-16,9%	590.414	628.685	38.271	6,48%	628.685	338.931	-289.754	-46,1%
TOTAL PASIVO	267.302.381	300.576.507	33.274.125	12,45%	300.576.507	340.260.475	39.683.968	13,20%	340.260.475	416.733.798	76.473.323	22,47%
Patrimonio	54.201.998	62.592.729	8.390.730	15,48%	62.592.729	72.432.901	9.840.173	15,72%	72.432.901	78.190.994	5.758.093	7,95%
Capital Social	11.447.930	12.530.911	1.082.981	9,46%	12.530.911	13.380.924	850.013	6,78%	13.380.924	16.624.969	3.244.044	24,24%
Aportes De Socios	11.447.930	12.530.911	1.082.981	9,46%	12.530.911	13.380.924	850.013	6,78%	13.380.924	16.624.969	3.244.044	24,24%
Reservas	41.172.094	47.575.914	6.403.820	15,55%	47.575.914	56.414.353	8.838.439	18,58%	56.414.353	57.666.798	1.252.445	2,22%
Fondo Irrepartible De Reserva Legal	39.831.653	46.208.249	6.376.595	16,01%	46.208.249	55.046.687	8.838.439	19,13%	55.046.687	56.299.132	1.252.445	2,28%

Especiales Y Facultativas	515.561	515.561	-	0,00%	515.561	515.561	-	0,00%	515.561	515.561	-	0,00%
Revalorización Del Patrimonio	698.300	698.300	-	0,00%	698.300	698.300	-	0,00%	698.300	698.300	-	0,00%
Por Resultados No Operativos	126.580	153.805	27.225	21,51%	153.805	153.805	-	0,00%	153.805	153.805	-	0,00%
Superávit Por Valuaciones	1.581.974	2.485.903	903.929	57,14%	2.485.903	2.637.624	151.721	6,10%	2.637.624	3.899.228	1.261.603	47,83%
Superávit Por Valuación De Propiedades ...	1.581.974	2.485.903	903.929	57,14%	2.485.903	2.637.624	151.721	6,10%	2.637.624	3.899.228	1.261.603	47,83%
TOTAL PATRIMONIO	54.201.998	62.592.729	8.390.730	15,48%	62.592.729	72.432.901	9.840.173	15,72%	72.432.901	78.190.994	5.758.093	7,95%
UTILIDAD	4.497.810	5.489.210	991.400	22,04%	5.489.210	3.406.848	-2.082.362	-37,94%	3.406.848	5.041.671	1.634.823	47,99%
PASIVO + PATRIMONIO + UTILIDAD	326.002.189	368.658.445	42.656.256	13,08%	368.658.445	416.100.224	47.441.779	12,87%	416.100.224	499.966.463	83.866.239	20,16%

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis

Tabla 14-3: Análisis Horizontal Activos

Cuenta	Período		
	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Fondos Disponibles	-11,57%	45,42%	39,65%
Inversiones	9,61%	16,93%	29,05%
Cartera De Créditos	21,30%	3,08%	10,85%
Cuentas Por Cobrar	13,63%	167,36%	31,15%
Propiedades Y Equipo	14,50%	-1,38%	8,69%

Fuente: Tabla N.º 13-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

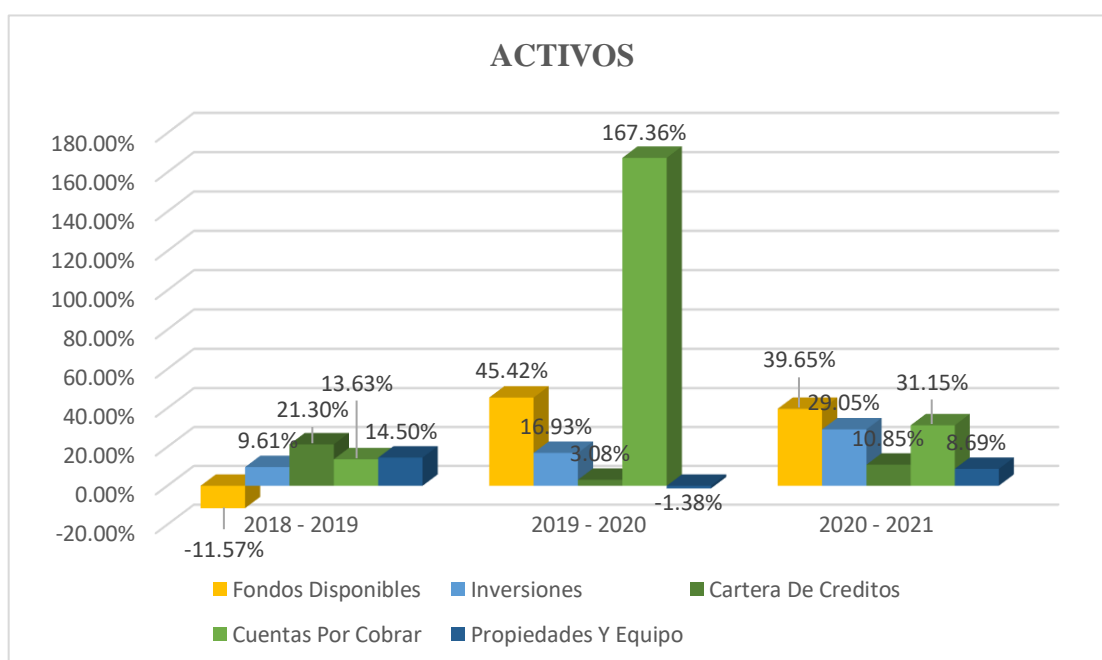


Gráfico 17-3: Análisis Horizontal Activos

Fuente: Tabla N.º 13-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Se puede inferir que para el año 2019 con corte agosto el grupo fondos disponibles disminuyó su valor porcentual en -11,57% en comparación al año anterior, esto debido a que la cuenta bancos y otras instituciones financieras decreció en -12,78% y un valor monetario de -\$ 8.105.550,03 sin embargo, para el año 2020 y 2021 con corte agosto la cooperativa presentó un aumento del 45,42% y 39,65% respectivamente, lo cual corresponde a razón de que el efectivo y sus equivalentes crecen a la par conforme aumenta en cada periodo contable la demanda de productos y servicios financieros que brinda la cooperativa.

El grupo inversiones presentó una tendencia creciente en los periodos en comparación, con el 9.61%, 16.93% y 29,05% respectivamente, esto se debe a la volatilidad del mercado y a la provisión que se destina para las inversiones que buscan atenuar el riesgo de caídas en los valores.

Con respecto a la cuenta cartera de créditos para el año 2019 con corte agosto presentó un crecimiento del 13,63% con un valor monetario de \$ 42.280.059 siendo la cuenta cartera de crédito de consumo productivo por vencer la cuenta con mayor participación de 89,87% en comparación al periodo anterior. Con respecto al periodo 2020 la cuenta aumentó tan solo el 3,08% esto debido a la crisis sanitaria que presentó el país, sin embargo para el siguiente año la cooperativa aumentó su cartera crediticia total en 10,85% esto debido a que la entidad realiza alternativas financieras para poder dar facilidad de créditos al público.

El grupo cuentas por cobrar presentó un incremento porcentual del 13,63% para el año 2019, un 167,36% para el año 2020 y un 31,15% para el año 2021 con corte agosto en los periodos de estudio, esto conforme al incremento de la oferta y demanda de los productos financieros; por el cobro de los intereses generados en inversiones y en cartera crediticia generados en cada periodo contable.

Por consiguiente la cuenta propiedad y equipo presentó un crecimiento para el año 2019 con corte agosto de 14,50% y un valor monetario de \$ 1.130.864 con respecto al año anterior; para el año 2020 presentó un decrecimiento de -1,38% debido al confinamiento que estaba atravesando el país; en el año 2021 la cuenta creció en 8,69% porcentaje que se infiere en adquisición de edificios, equipos de computación, etc., sin embargo los valores referentes a la depreciación acumulada presentó un crecimiento del 20,21% en comparación del año anterior en estudio, con lo cual se debe de tomar en cuenta esta cifra debido a la pérdida de valor que están sufriendo los activos fijos y realizar un levantamiento de activos en las diferentes agencias para poder determinar aquellos que se podrían dar de baja y poder reducir el valor porcentual.

Tabla 15-3: Análisis Horizontal Pasivos

Cuenta	Período		
	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Obligaciones Con El Publico	13,10%	14,12%	22,70%
Cuentas Por Pagar	13,53%	0,20%	16,79%
Obligaciones Financieras	-0,17%	6,33%	26,15%
Otros Pasivos	-16,99%	6,48%	-46,09%

Fuente: Tabla N.º 13-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

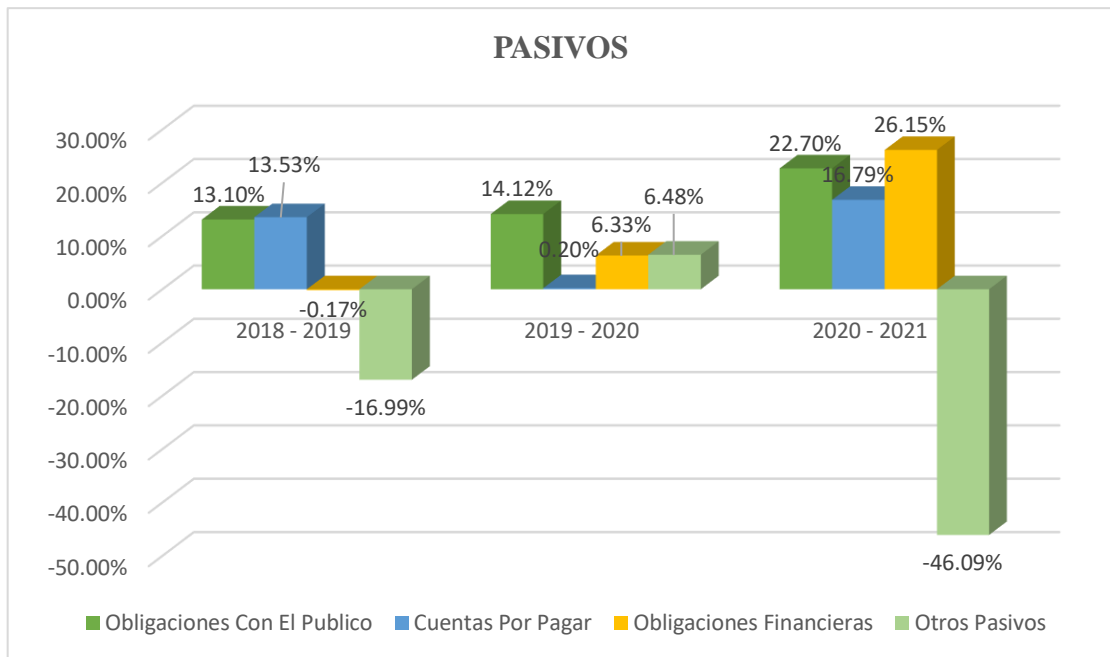


Gráfico 18-3: Análisis Horizontal Pasivos

Fuente: Tabla N.º 13-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

De acuerdo al gráfico 18-3, el grupo obligaciones con el público han aumentado considerablemente de acuerdo a los periodos en análisis, lo cual se debe al número de depósitos en efectivo con un crecimiento porcentual de 8.62%, -0.15% y 15.34% en los años 2019, 2020 y 2021 con corte agosto respectivamente. Los depósitos a plazo presentan un crecimiento porcentual de 18.32%, 25.15%, 27.28% de acuerdo a los periodos en mención.

En lo referente a cuentas por pagar, presentó un crecimiento significativo inicialmente del 13,53% para el periodo 2019 alcanzando un crecimiento del 16,79% para el año 2021 con corte agosto; esto debido a los valores correspondientes a intereses causados pendientes de pago tras el vencimiento de obligaciones, por concepto de retenciones y pago de contribuciones, impuestos y multas, junto con cuentas por pagar varias.

Con respecto a la cuenta obligaciones financieras para el año 2019 presentó un valor porcentual de -0,17% mientras que para el año 2020 presentó un crecimiento del 6,33% llegando a 26,15% para el año 2021 con corte agosto, debido a la adquisición de activos fijos que afiancen a la cooperativa por ello la entidad recurrió a créditos con otras instituciones financieras del país.

El grupo de otros pasivos las cifras se muestran en un decrecimiento del -16,99%, 6,48%, -46,09% en los periodos 2019, 2020 y 2021 con corte agosto respectivamente, mismas que son valores positivos para la entidad ya que dentro de estas se registran los sobrantes de caja y otras partidas que denotan el orden contable dentro de la institución.

Tabla 16-3: Análisis Horizontal Patrimonio

Cuenta	Período		
	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Capital Social	9,46%	6,78%	24,24%
Reservas	15,55%	18,58%	2,22%
Superávit Por Valuaciones	57,14%	6,10%	47,83%

Fuente: Tabla N.º 13-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

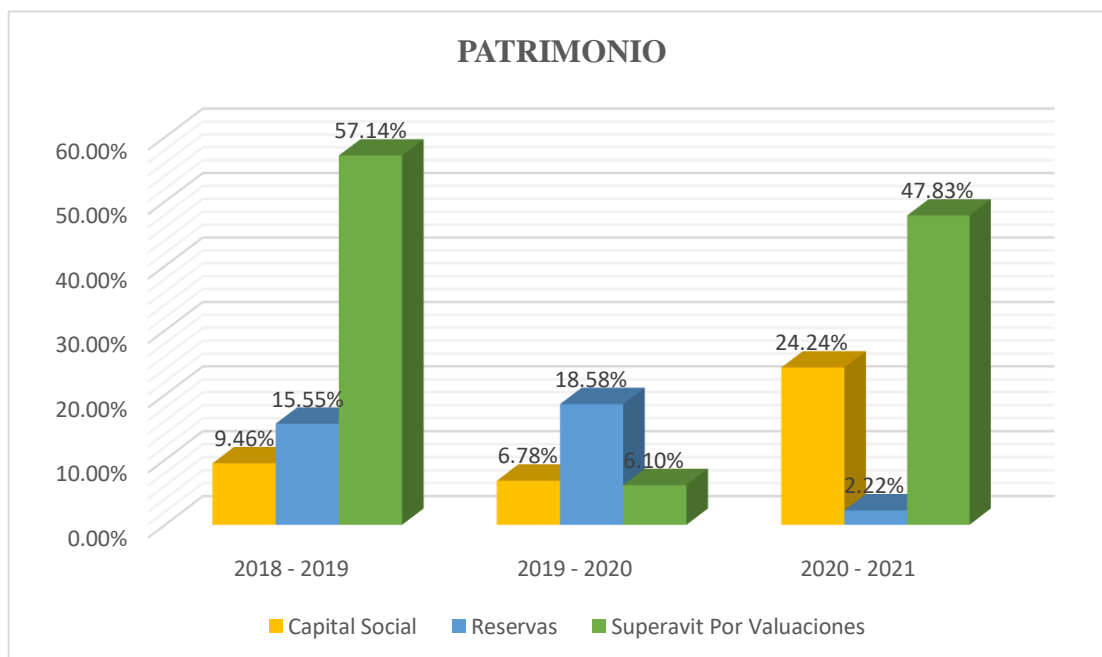


Gráfico 19-3: Análisis Horizontal Patrimonio

Fuente: Tabla N.º 13-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

El capital social está netamente conformado por los aportes de los socios que para el año 2019 con corte agosto se puede notar un incremento del 9,46% con respecto al año anterior alcanzando un crecimiento del 24,24% para el año 2021 con corte agosto, esto debido a la constante aportación que se mantiene para poder seguir con la actividad y la cooperativa pueda solventar los gastos corrientes.

Con respecto a la cuenta reservas presentó un crecimiento variado para los distintos periodos en estudio, esto debido a los montos de dinero que la asamblea general de socios decidió destinar para la reserva legal, en conjunto con los valores que constituyen las reservas especiales. Por consiguiente la cuenta superávit por valuaciones presentó un crecimiento variado en cada periodo con corte agosto, siendo para el año 2019 un crecimiento de 57,14%, para el año 2020 un crecimiento del 6,10% y para el año 2021 un crecimiento del 47,83% esto debido a que los activos de la cooperativa son revalorizados de manera prolija.

- **Estado de Resultados**

Tabla 17-3: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.												
ESTADO DE RESULTADOS												
Cuenta	2018	2019	ANÁLISIS 2018-2019		2019	2020	ANÁLISIS 2019-2020		2020	2021	ANÁLISIS 2020- 2021	
			\$	%			\$	%			\$	%
Gastos	23.075.158	26.554.692	3.479.534	15,08%	26.554.692	31.769.645	5.214.954	19,64%	31.769.645	35.607.498	3.837.853	12,08%
Intereses Causados	9.223.059	10.055.168	832.109	9,02%	10.055.168	12.975.525	2.920.357	29,04%	12.975.525	16.863.064	3.887.539	29,96%
Obligaciones Con El Publico	8.647.978	9.408.701	760.723	8,80%	9.408.701	12.408.252	2.999.552	31,88%	12.408.252	15.945.461	3.537.208	28,51%
Obligaciones Financieras	575.081	646.467	71.386	12,41%	646.467	567.272	-79.195	-12,25%	567.272	917.603	350.331	61,76%
Provisiones	771.174	1.308.470	537.297	69,67%	1.308.470	6.289.231	4.980.760	380,66%	6.289.231	3.549.980	-2.739.251	-43,55%
Inversiones	15.822	14.000	-1.822	-11,52%	14.000	56.829	42.829	305,92%	56.829	115.619	58.790	103,45%
Cartera De Créditos	698.710	1.228.004	529.294	75,75%	1.228.004	2.481.337	1.253.333	102,06%	2.481.337	3.311.040	829.703	33,44%
Cuentas Por Cobrar	48.887	66.285	17.398	35,59%	66.285	3.738.530	3.672.245	5540,09%	3.738.530	119.646	-3.618.884	-96,80%
Bienes Realizables Adjud. Por Pago Y Arren. Mercantil	6.505	-	-6.505	-100,00%	-	2.242	2.242	100,00%	2.242	-	-2.242	-100,00%
Otros Activos	1.250	182	-1.068	-85,44%	182	10.294	10.112	5556,26%	10.294	3.675	-6.619	-64,30%
Gastos De Operación	10.077.339	11.469.413	1.392.074	13,81%	11.469.413	10.221.091	-1.248.321	-10,88%	10.221.091	11.802.207	1.581.116	15,47%
Gastos De Personal	5.451.929	5.781.021	329.092	6,04%	5.781.021	4.937.379	-843.641	-14,59%	4.937.379	5.301.577	364.198	7,38%
Honorarios	464.853	503.968	39.115	8,41%	503.968	389.770	-114.198	-22,66%	389.770	478.191	88.421	22,69%
Servicios Varios	1.064.216	1.661.476	597.260	56,12%	1.661.476	1.413.257	-248.219	-14,94%	1.413.257	1.529.080	115.824	8,20%
Impuestos, Contri. y Multas	1.331.292	1.262.677	-68.615	-5,15%	1.262.677	1.679.804	417.127	33,04%	1.679.804	2.199.012	519.208	30,91%
Depreciaciones	382.726	491.826	109.100	28,51%	491.826	473.182	-18.644	-3,79%	473.182	551.573	78.391	16,57%
Amortizaciones	97.655	115.574	17.919	18,35%	115.574	116.047	473	0,41%	116.047	65.818	-50.229	-43,28%
Otros Gastos	1.284.668	1.652.872	368.204	28,66%	1.652.872	1.211.653	-441.219	-26,69%	1.211.653	1.676.956	465.303	38,40%
Otros Gastos Y Perdidas	5.046	61.290	56.244	1114,56%	61.290	12.567	-48.723	-79,50%	12.567	31.134	18.567	147,75%
Intereses Y Comisiones Devogados. Ejerc. Anteriores	333	2.570	2.237	670,98%	2.570	5.626	3.055	118,87%	5.626	31.134	25.508	453,44%

Otros	4.713	58.720	54.007	1145,94%	58.720	6.941	-51.779	-88,18%	6.941	-	-6.941	-100,00%
Impuestos y Participación a Empleados	2.998.540	3.660.351	661.811	22,07%	3.660.351	2.271.232	-1.389.119	-37,95%	2.271.232	3.361.114	1.089.882	47,99%
Participación A Empleados	1.124.452	1.372.961	248.508	22,10%	1.372.961	851.712	-521.249	-37,97%	851.712	1.260.418	408.706	47,99%
Impuesto A La Renta	1.874.088	2.287.390	413.303	22,05%	2.287.390	1.419.520	-867.870	-37,94%	1.419.520	2.100.696	681.176	47,99%
TOTAL GASTOS	23.075.158	26.554.692	3.479.534	15,08%	26.554.692	31.769.645	5.214.954	19,64%	31.769.645	35.607.498	3.837.853	12,08%
Ingresos	27.572.968	32.043.902	4.470.934	16,21%	32.043.902	35.176.494	3.132.592	9,78%	35.176.494	40.649.169	5.472.675	15,56%
Intereses Y Descuentos Ganados	26.336.628	30.092.212	3.755.584	14,26%	30.092.212	33.834.403	3.742.191	12,44%	33.834.403	38.064.429	4.230.026	12,50%
Depósitos	1.228.278	974.679	-253.599	-20,65%	974.679	1.760.699	786.020	80,64%	1.760.699	2.389.267	628.568	35,70%
Intereses Y Descuentos De Inversiones Títulos Valores	1.634.439	1.914.902	280.463	17,16%	1.914.902	2.319.678	404.776	21,14%	2.319.678	3.136.550	816.872	35,21%
Intereses Y Descuentos De Cartera De Créditos	23.473.911	27.202.631	3.728.720	15,88%	27.202.631	25.581.434	-1.621.197	-5,96%	25.581.434	32.330.276	6.748.843	26,38%
Otros Intereses y Descuentos	-	-	-	0,00%	-	4.172.592	4.172.592	100,00%	4.172.592	208.336	-3.964.257	-95,01%
Utilidades Financieras	36.015	71.294	35.279	97,96%	71.294	29.662	-41.632	-58,39%	29.662	1.730	-27.932	-94,17%
Rendimientos Por Fideicomiso Mercantil	36.015	71.294	35.279	97,96%	71.294	29.662	-41.632	-58,39%	29.662	1.730	-27.932	-94,17%
Ingresos Por Servicios	365.679	557.456	191.777	52,44%	557.456	345.518	-211.938	-38,02%	345.518	698.209	352.691	102,08%
Otros Servicios	365.679	557.456	191.777	52,44%	557.456	345.518	-211.938	-38,02%	345.518	698.209	352.691	102,08%
Otros Ingresos Operación	24.139	-	-24.139	-100,00%	-	7.489	7.489	100,00%	7.489	28.440	20.950	279,74%
Utili. en Acci. y Particip.	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%	-	1.000	1.000	100,00%
Utili. en Venta De Bienes Realizables Y Recuperados	122	-	-122	-100,00%	-	7.489	7.489	100,00%	7.489	-	-7.489	-100,00%
Dividen o Excedentes Por Certificados De Aportación	24.017	-	-24.017	-100,00%	-	-	-	0,00%	-	27.440	27.440	100,00%
Otros Ingresos	810.508	1.322.940	512.433	63,22%	1.322.940	959.421	-363.519	-27,48%	959.421	1.856.361	896.940	93,49%
Recuperación de Actv Finan.	656.605	1.082.850	426.245	64,92%	1.082.850	761.609	-321.241	-29,67%	761.609	1.491.196	729.587	95,80%
Otros	153.902	240.090	86.188	56,00%	240.090	197.812	-42.278	-17,61%	197.812	365.165	167.352	84,60%
TOTAL INGRESOS	27.572.968	32.043.902	4.470.934	16,21%	32.043.902	35.176.494	3.132.592	9,78%	35.176.494	40.649.169	5.472.675	15,56%
UTILIDAD	4.497.810	5.489.210	991.400	22,04%	5.489.210	3.406.848	-2.082.362	-37,94%	3.406.848	5.041.671	1.634.823	47,99%

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis

Tabla 18-3: Análisis Horizontal Gastos

Cuenta	Período		
	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Intereses Causados	9,02%	29,04%	29,96%
Provisiones	69,67%	380,66%	-43,55%
Gastos De Operación	13,81%	-10,88%	15,47%
Otros Gastos Y Perdidas	1114,56%	-79,50%	147,75%
Impuestos Y Participación A Empleados	22,07%	-37,95%	47,99%

Fuente: Tabla N.º 17-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

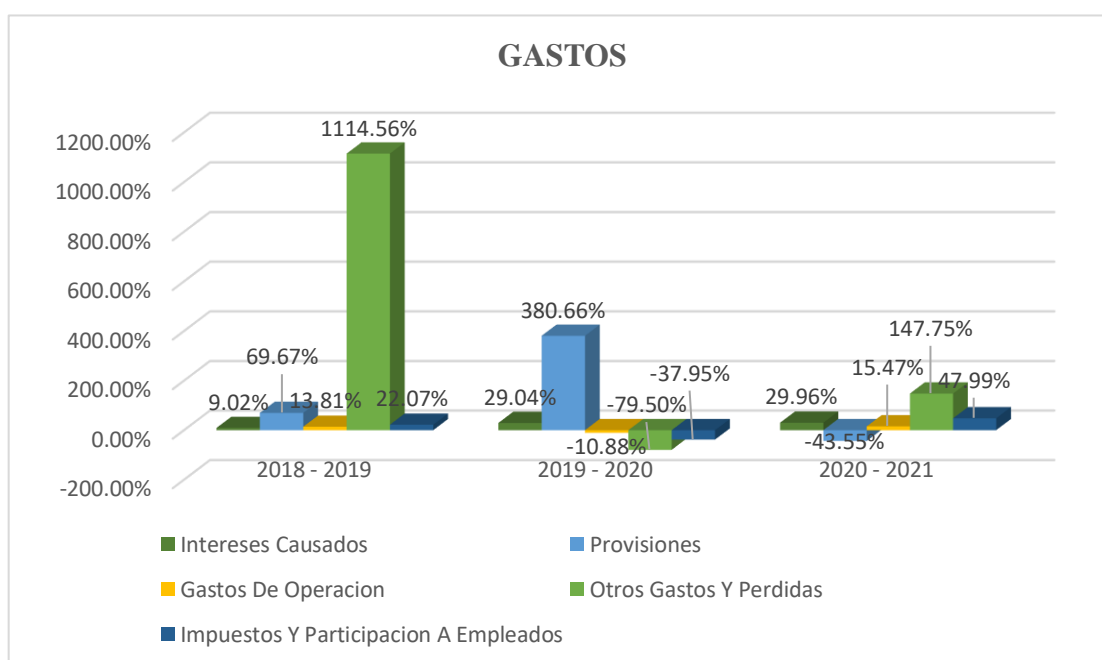


Gráfico 20-3: Análisis Horizontal Gastos

Fuente: Tabla N.º 17-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Acorde al gráfico 20-3, se puede inferir que la cuenta intereses causados presenta un crecimiento lineal en los dos últimos periodos siendo en el 2020 un crecimiento del 29,04% y en el 2021 un porcentaje de 29,96% en comparación al año anterior con corte agosto respectivamente, esto debido al aumento del número de depósitos y a los pagos de intereses por concepto de pólizas.

La cuenta provisiones representa una situación atípica en los períodos 2018 – 2020 con corte agosto debido al incremento de 380,66% se evidencia que la cooperativa optó por provisionar un porcentaje elevado como medida de protección en sus activos, en función a los parámetros establecidos en las normas de gestión de riesgo de crédito; debido a la pandemia que atravesaba

el país, por lo cual se estima en los próximos ejercicios económicos estas situaciones sean mitigadas.

Los gastos de operación decreció en un valor porcentual de -10,88% para el periodo 2020 con corte agosto en comparación con el periodo anterior, sin embargo para el año 2021 con corte agosto esta cuenta aumentó en 15,47% lo cual se debe gestionar de forma adecuada el dinero que destina la entidad para estos fines; dentro de la misma se encuentra una mayor participación en la cuenta otros gastos con un crecimiento de 38,40% y un valor monetario de \$ 465.303,30 seguida de impuestos, contribuciones y multas con el 30,91% con un valor monetario de \$ 519.208,48 si bien las demás cuentas que conforman gastos de operación mantienen valores prudentes se debe tomar en consideración los montos que se vayan a destinar hacia las partidas de honorarios y otros gastos de operación, con el fin de llevar un control rígido y justificativo con el giro económico de la cooperativa.

Con respecto a la cuenta otros gastos y pérdidas presentan un crecimiento porcentual superando su totalidad alcanzando un valor porcentual de 147,75% en el año 2021 con corte agosto con respecto al año anterior; si bien las cifras monetarias no son elevadas, se debe de tener en cuenta el valor que se está provocando en las mismas para reducir el riesgo potencial en la cooperativa. Por consiguiente la cuenta impuestos y participación a empleados presenta un crecimiento para el último periodo en análisis alcanzando el 47,99%.

Tabla 19-3: Análisis Horizontal Ingresos

Cuenta	Período		
	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Intereses Y Descuentos Ganados	14,26%	12,44%	12,50%
Utilidades Financieras	97,96%	-58,39%	-94,17%
Ingresos Por Servicios	52,44%	-38,02%	102,08%
Otros Ingresos Operacionales	-100,00%	100,00%	279,74%
Otros Ingresos	63,22%	-27,48%	93,49%

Fuente: Tabla N.º 17-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

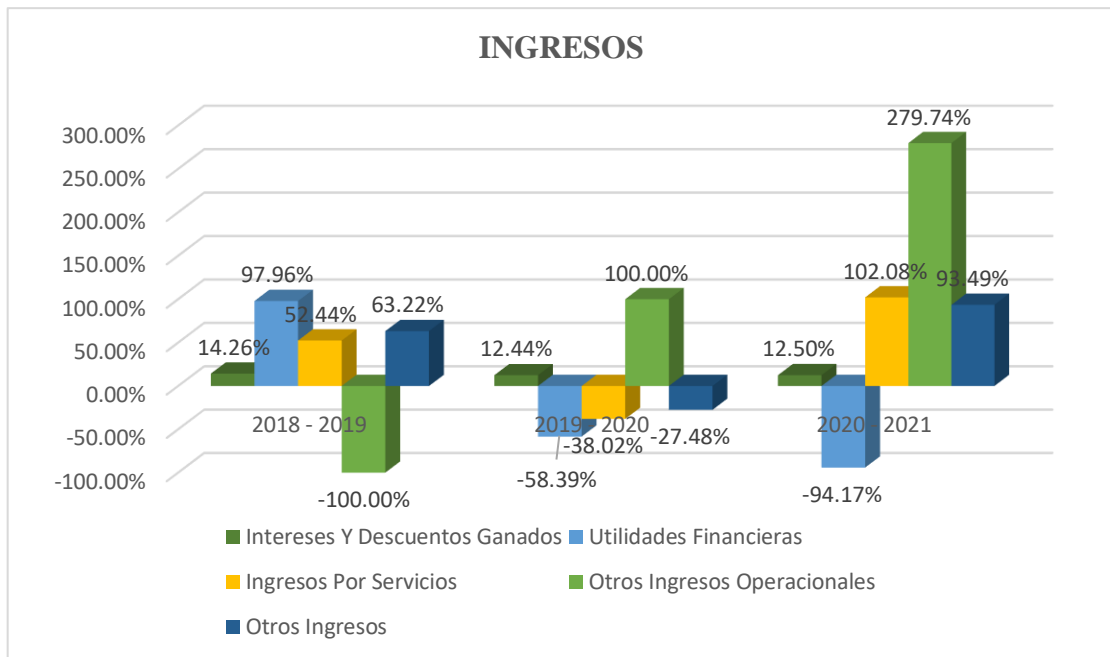


Gráfico 21-3: Análisis Horizontal Ingresos

Fuente: Tabla N.º 17-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Se puede inferir que el grupo intereses y descuentos ganados, presenta un crecimiento porcentual del 14,26% para el año 2019 con corte agosto, sin embargo para los próximos periodos se observa una disminución llegando a 12,44% y 12,50% para el año 2020 y 2021 con corte agosto en comparación con sus periodos anteriores respectivamente; esto se debe al bajo número de créditos concedidos en cada periodo contable; debido al riesgo que se presenta en la situación pandémica que atraviesa el país.

Con respecto a la cuenta ingresos por servicios, se infiere que presentó un incremento del 102,08% para el año 2021 con corte agosto provenientes de los costos en servicio de cajero automático al igual que la emisión de tarjetas de débito, lo cual está ligado a la dinámica y nuevas formas de enganchar a los clientes para que realicen de manera más cómoda y ágil sus transacciones cotidianas.

Otros ingresos operacionales denotan un crecimiento significativo con el 279,74% para el año 2021 con corte agosto, debido a que en los periodos anteriores la cooperativa no percibía utilidades en acciones y participaciones, al igual que los valores por comisiones de los diferentes servicios eran por montos menores, por consiguiente el incremento es justificativo.

Se infiere que la cuenta otros ingresos presenta un crecimiento de 63,22% para el año 2019 con corte agosto en comparación con el periodo anterior, seguida de una decrecimiento del -27,48% para el año 2020 con corte agosto, sin embargo para el año 2021 con corte agosto la cuenta

presentó un crecimiento de 93,49% valor porcentual producto de los altibajos tendenciales y debido a la recuperación de activos financieros castigados así como a la revisión de provisiones.

Tabla 20-3: Análisis Horizontal Utilidad

Cuenta	Período		
	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Utilidad	22,04%	-37,94%	47,99%

Fuente: Tabla N.º 17-3.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

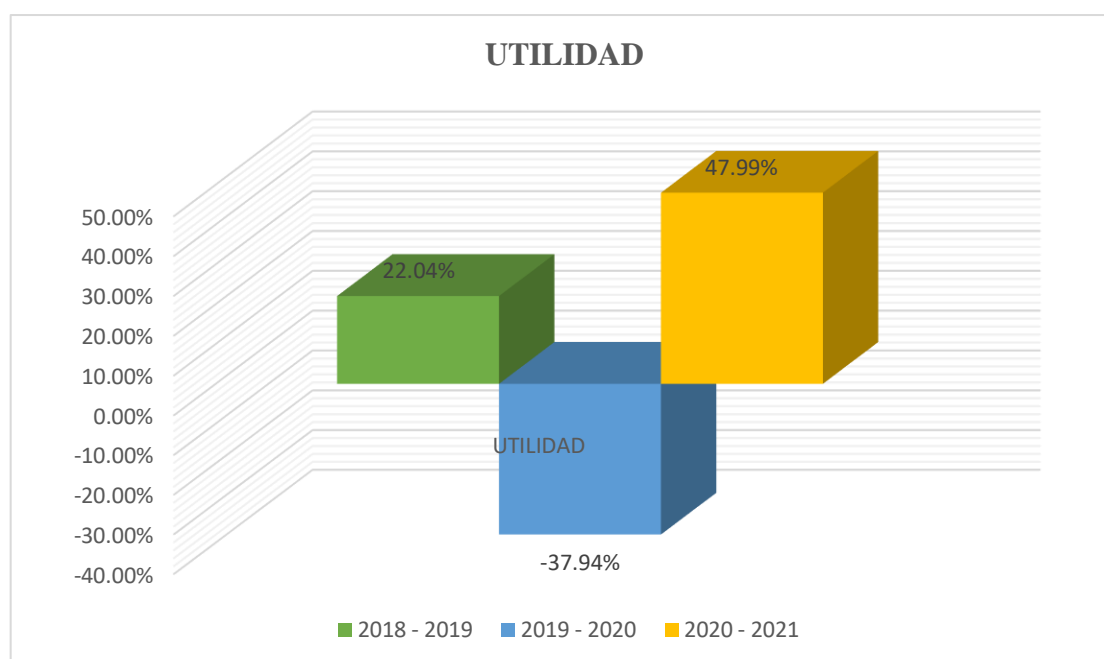


Gráfico 22-3: Análisis Horizontal Utilidad

Fuente: Tabla N.º 17-3.

Realizado por: Poma, C. 2021

Acorde al gráfico 22-3, la utilidad presentó un crecimiento de 22,04% para el año 2019, seguido de un decrecimiento del -37,94% esta afectación se debe a las decisiones directas en el aumento en los montos asignados para provisiones y poder cubrir diversas contingencias, sin embargo para el año 2021 con corte agosto la utilidad presentó un crecimiento de 47,99% y un valor monetario de \$ 1.634.823.

3.1.5.3. Indicadores Financieros

Para calcular los indicadores financieros se realizó en base a las normas que presenta el oficio circular SEPS, nota técnica SEPS y nota técnica 7 SB.

- **Liquidez**

Tabla 21-3: Liquidez corto plazo

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Fondos Disponibles	65.312.590,21	57.756.975,61	83.988.395,53	117.291.068,80
Pasivos corto plazo	164.852.626,61	189.852.116,40	200.921.224,87	240.123.376,38
Liquidez corriente	39,62%	30,42%	41,80%	48,85%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador mide la capacidad que tienen la cooperativa para hacer frente a las obligaciones de corto plazo principalmente a los socios que son parte de la cooperativa; dentro de los depósitos a la vista y a todos los inversionistas que tienen vencimiento de 1 a 90 días.

Para el año 2018 con corte agosto la entidad presenta un indicador de 39,62% mientras que para el año 2021 con corte agosto presentó un indicador de 48,85%; esto significa que de cada \$100 que tiene la cooperativa por devolver a sus socios ahorristas tanto en depósitos a la vista como en depósitos a plazo (1-91 días), la entidad tiene 48,85 centavos para hacer frente a esas obligaciones.

Tabla 22-3: Liquidez ampliada

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Fondos Disponibles + Inversiones	65.312.590,21	57.756.975,61	83.988.395,53	117.291.068,80
	46.463.926,24	50.929.500,07	59.553.662,65	76.852.597,23
Obligaciones con el público +	243.395.566,35	275.279.877,63	314.149.102,23	385.453.061,63
Obligaciones Financieras	11.881.082,26	11.860.637,54	12.612.006,06	15.910.515,36
Liquidez ampliada	43,79%	37,85%	43,93%	48,37%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador mide la capacidad que tienen la cooperativa para hacer frente a las obligaciones totales es decir las obligaciones con el público y las obligaciones financieras respecto a sus fondos disponibles y sus inversiones.

Para el año 2018 con corte agosto la entidad presenta un indicador de 43,79% mientras que para el año 2021 con corte agosto presentó un indicador de 48,37%; esto significa que de cada \$100 que tiene la cooperativa por devolver a sus socios ahorristas, la entidad tiene 48,37 centavos para hacer frente a esas obligaciones.

- **Solvencia**

Tabla 23-3: Solvencia patrimonial

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Patrimonio Técnico Consolidado	95.500.425,75	110.993.295,80	132.120.190,76	135.472.877,36
Activos ponderados por riesgo	260.689.599,25	310.901.469,53	332.111.828,79	382.675.394,30
Solvencia patrimonial	36,63%	35,70%	39,78%	35,40%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador mide la suficiencia patrimonial que tiene la cooperativa para hacer frente a las obligaciones y para cubrir situaciones de pérdida generada principalmente por la cartera.

Con corte agosto al año 2018 la solvencia patrimonial presentó un 36,63% pasando al año 2021 con un porcentaje de 35,40%; es decir que los activos ponderados por riesgo en especial la cartera de créditos crece a un ritmo superior, mientras que el capital social, las utilidades que también suma el patrimonio técnico primario y la cuenta de reservas crecen a un ritmo inferior, esa relación se ve reflejado en la disminución del índice de solvencia.

Para poder ayudar a este índice se debe hacer estrategias de crecimiento de capital social; si bien la cuenta de resultados es complicada ampliarla por el motivo de que la cartera fue afectada por el hecho de la pandemia; se puede realizar campañas de fortalecimiento de capital social; en la parte de reservas se puede cobrar entre el 1% a 3% del aporte patrimonial pero depende de la competitividad de la cooperativa quiera conservar en el mercado.

- **Calidad de Activos**

Tabla 24-3: Morosidad de Cartera Total

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Cartera Improductiva	11.917.689,80	7.679.215,60	10.105.151,23	10.864.917,26
Cartera Bruta	219.862.352,97	261.300.612,47	270.894.510,85	310.580.201,08
Morosidad Cartera Total	5,42%	2,94%	3,73%	3,50%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador mide el nivel de riesgo que tiene la cartera de crédito; para el año 2018 con corte agosto la cooperativa presentó un 5,42% de morosidad total superando el índice ideal según la SEPS que es del 5%; llegando al año 2021 con un índice de 3,50%; si bien estos resultados presentan fluctuaciones ya que para el año 2019 con corte a agosto presentó el 2,94% gracias a las estrategias para la recuperación de cartera.

Tabla 25-3: Cobertura Cartera Problemática

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Provisiones para créditos incobrables	21.371.691,30	20.529.891,48	22.704.265,76	35.462.751,80
Cartera Improductiva	11.917.689,80	7.679.215,60	10.105.151,23	10.864.917,26
Cobertura Cartera Problemática	179,33%	267,34%	224,68%	326,40%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador mide la protección que tiene la cooperativa frente al riesgo que presenta la cartera vencida, para el año 2018 con corte agosto presentó un indicador de 179,33% mientras que para el año 2021 con corte agosto se observa que el indicador se elevó a 326,40%; esto debido a la relación directa con la morosidad mientras la morosidad decrece la cobertura de cartera problemática aumenta y viceversa.

Mientras mayor sea la cartera en riesgo mayor va hacer el requerimiento de provisiones, entonces si la cooperativa no constituye provisiones en el equivalente, obviamente la cobertura va a bajar como se presentó al año 2020 con corte agosto, pero el constituir provisiones tampoco es de realizarlo a la deriva ya que esto conlleva el aumento en gastos de provisión, por ello se debe tener la suficiencia financiera para poder tener la capacidad de constituir mayores provisiones.

- **Intermediación Financiera**

Tabla 26-3: Intermediación Financiera

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Cartera Bruta	219.862.352,97	261.300.612,47	270.894.510,85	310.580.201,08
Depósitos a la vista + Depósitos a plazo	106.263.430,68	115.418.875,74	115.248.940,15	132.928.263,36
	133.643.586,74	158.125.769,04	197.900.842,77	251.890.216,41
Intermediación Financiera	91,64%	95,52%	86,51%	80,71%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador mide la capacidad que posee la cooperativa al otorgar créditos en relación a la captación; para el año 2018 con corte agosto presentó un índice de 91,64% mientras que para el año 2021 con corte agosto presentó un índice menor de 80,71%; esto debido a la problemática económica que se presentó en el país desde el año 2020 con la llegada de la pandemia, la cooperativa mantiene la inseguridad en las personas que aún no presenten la capacidad ideal para poder solventar las cuotas necesarias que conlleva el monto de crédito que necesiten.

- **Manejo Administrativo**

Tabla 27-3: Estructura Financiera

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Activos Productivos	321.985.239,96	365.686.606,69	408.680.178,64	501.226.159,65
Pasivos con costo	255.162.453,80	286.816.868,66	326.668.225,89	401.317.823,31
Estructura Financiera	126,19%	127,50%	125,11%	124,90%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador mide la relación de los activos productivos es decir todos los activos que generan ingresos para la institución como cartera por vencer, inversiones o cuentas en donde se tiene ahorros en la parte de fondos disponibles; con los pasivos con costo que son las obligaciones con el público y obligaciones financieras.

Para el año 2018 con corte agosto la cooperativa presentó un indicador de 126,19% mientras que para el año 2021 con corte agosto se observa una disminución presentando un indicador de 124,90%; esto quiere decir que de cada \$100 que se tenía como pasivos con costo; los mismos \$100 más \$26,19 adicionales generaban rentabilidad para el año 2018 con corte agosto; y para el año 2021 con corte agosto se obtuvo \$24,90 adicionales que generaron rentabilidad; la disminución se debe a que la cartera bruta no está creciendo al mismo ritmo que la cuenta obligaciones con el público.

Los depósitos a la vista y los depósitos a plazo de alguna manera han regresado en su tendencia de crecimiento pero la parte de la cartera no lo está haciendo al mismo ritmo y esto genera que en cierta medida excedente de liquidez, por ende a medida que la parte de captaciones tenga un crecimiento más rápido que en la parte de colocaciones, esta relación va a seguir disminuyendo.

Tabla 28-3: Grado de Absorción

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Gastos de operación	10.077.339,05	11.469.412,76	10.221.091,29	11.802.206,80
Margen Financiero	16.744.088,70	19.357.323,14	14.944.827,64	18.351.325,02
Grado de Absorción	60,18%	59,25%	68,39%	64,31%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador muestra la capacidad que tiene la cooperativa para cubrir sus gastos operativos con los ingresos generados por la intermediación financiera, estos ingresos son los resultados de los intereses cobrados por cartera principalmente menos los intereses pagados por los depósitos.

Para el año 2018 con corte agosto la cooperativa presentó un indicador del 60,18% mientras que para el año 2021 con corte agosto presentó un indicador elevado de 64,31%; esto se debe en general al incremento de la cartera improductiva lo que genera que los intereses disminuyan y afecte a los ingresos netamente; por ende el margen financiero presenta menor capacidad de absorción al gasto de operación, es decir para la rentabilidad que está generando la cooperativa la misma destina los mismos niveles de recursos; en consecuencia los otros gastos se deben bajar para que pueda absorber estos incrementos.

Tabla 29-3: Eficiencia Operativa

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Gastos operativos estimados	15.116.008,58	17.204.119,14	15.331.636,94	17.703.310,20
Activo total promedio	317.824.277,17	345.156.247,21	401.364.295,71	480.564.956,91
Eficiencia Operativa	4,76%	4,98%	3,82%	3,68%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador mide el porcentaje del total de activos que está siendo utilizada a través de gastos de operación; en el desarrollo normal de la cooperativa periodo 2018 – 2019 con corte agosto la cooperativa presentó un indicador de 4,76% al año 2018 mientras que para el año 2019 se incrementó en 4,98% es decir que en estos periodos la cooperativa estaba destinando mayores recursos para el determinado nivel de activos que posee. Si bien para los años 2020 – 2021 estos indicadores bajaron a 3,82% y 3,68% respectivamente, se puede inferir que es debido a la situación económica que se ve presentada el país y que influye en el desarrollo de la cooperativa.

- **Indicador de rentabilidad**

Tabla 30-3: ROA

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Utilidad o Pérdida de ejercicio	6.746.715,06	8.233.814,85	5.110.272,15	7.562.506,38
Activo total promedio	317.824.277,17	345.156.247,21	401.364.295,71	480.564.956,91
ROA	2,12%	2,39%	1,27%	1,57%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador me permite observar el nivel de retorno que está generando los resultados en relación a mi activo total; para el año 2018 con corte agosto la cooperativa presentó un índice del 2,12% mientras que para el año 2021 con corte agosto presento una disminución con un indicador de 1,57%; a medida que sube el riesgo también se constituye provisiones y esta cuenta suma a

gastos totales que afecta directamente a los resultados y esto influye en los resultados de rentabilidad como el ROA.

Tabla 31-3: ROE

Fórmula	2018	2019	2020	2021
Utilidad o Pérdida de ejercicio	6.746.715,06	8.233.814,85	5.110.272,15	7.562.506,38
Patrimonio total promedio	54.254.164,91	61.688.775,57	72.250.615,70	77.038.960,98
ROE	12,44%	13,35%	7,07%	9,82%

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis:

Este indicador mide el nivel de retorno generado en el patrimonio; para año 2018 con corte agosto la cooperativa presentó un indicador de 12,44% mientras que para el año 2021 con corte agosto obtuvo un 9,82%. Esto se ve afectado principalmente por la calidad de activo productivo en disminución del equivalente a lo que sube el riesgo; porque cuando la cartera supera el plazo de 61 días el valor de la cuota se transforma en vencido y todo el capital pasa a no devenga intereses; también se debe al aumento de provisiones que afectan directamente a los resultados.

3.1.5.4. Informe Financiero

A continuación se procede a detallar el informe financiero que tiene como objetivo recopilar los resultados obtenidos dentro de la aplicación de análisis vertical, horizontal, e indicadores financieros.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”
INFORME FINANCIERO

Resumen de los aspectos:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, es una institución financiera no bancaria con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social sus socios, con número de RUC 1890003628001. Se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato, en las calles Montalvo y 12 de noviembre.

Objetivos del Informe:

- Recopilar los resultados obtenidos en los análisis financieros.
 - Identificar las problemáticas de los análisis financieros.
-

Recopilación e Identificación:

Se presenta a continuación un análisis de la estructura económica – financiera de la cooperativa:

Balance General**Estructura Económica**

Los activos de la cooperativa presentan una fluctuación creciente presentando al año 2021 con corte agosto un crecimiento de 20,16% con respecto al año anterior, donde las principales cuentas que generaron este incremento es en fondos disponibles con un crecimiento de 39,65% con respecto al corte agosto del año anterior; la cuenta por cobrar con el crecimiento de 31,15% debido a las políticas de crédito que presenta un problema a corto plazo ya que imposibilita la liquidez inmediata, y la cuenta otros activos con un crecimiento del 40% con respecto al año anterior.

Estructura Financiera

Los pasivos de la cooperativa crecieron en 22,47% en comparación al año 2020 con corte agosto, con una diferencia monetaria de \$ 76.473.323,33 donde la cuenta obligaciones con el público creció en 22,70% debido al incremento en los depósitos a plazo, mientras que las obligaciones financieras crecieron en 26,15% con una deuda principal en el plazo de 1 a 30 días en entidades financieras del sector público con respecto al año anterior con corte agosto.

El patrimonio de la cooperativa para el año 2021 con corte agosto la cuenta creció en 7,95% en relación al anterior año con corte agosto, con una diferencia monetaria de \$ 5.758.092,63 con una representación del 24,24% de aporte de socios; si bien su utilidad decreció en -37,94% en el año 2020 con corte agosto, para el año 2021 se observa un crecimiento de 47,99% en comparación al año anterior.

Estado de Resultados

Los gastos totales de la cooperativa crecieron en 12,08% para el año 2021 con corte agosto con respecto al año anterior, lo que se ve reflejado en las cuentas de intereses causados incrementado en 29,96% debido al aumento de depósitos a plazo y por consiguiente de ahorros.

Sus gastos operacionales crecieron en 15,47% para el año 2021 con corte agosto debido a que todas las cuentas sufrieron un aumento; donde las cuentas que más participación se produjo son

en honorarios con el crecimiento de 22,69%; en la cuenta impuestos, contribuciones y multas con un crecimiento de 30,91% y en otros gastos con el 38,40% con respecto al año anterior.

Los ingresos totales crecieron en 15,56% para el año 2021 con corte agosto, donde la cuenta intereses y descuentos ganados tuvo un crecimiento de 12,50% sustentado por depósitos, e inversiones tanto en títulos de valores como en la cartera de créditos, ya que ingresos por utilidades financieras disminuyó en -94,17%. Mientras que ingresos por servicios creció en 102,08% con respecto al año 2020 con corte agosto.

Indicadores Financieros

Dentro de los indicadores de liquidez la cooperativa se encuentra en capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo demostrando un crecimiento tanto en razón corriente como en liquidez ampliada.

Con corte agosto al año 2018 la solvencia patrimonial presentó un 36,63% pasando al año 2021 con un porcentaje de 35,40%; es decir que los activos ponderados por riesgo en especial la cartera de créditos crece a un ritmo superior, mientras que el capital social, las utilidades que también suma el patrimonio técnico primario y la cuenta de reservas crecen a un ritmo inferior, esa relación se ve reflejado en la disminución del índice de solvencia.

Dentro de la calidad de sus activos se realizaron cálculos con respecto a la morosidad total de cartera que maneja la cooperativa; en donde se presentaron algunas variaciones si bien se evidencia que para el año 2018 presentó una morosidad del 5,42% para el año 2021 la cooperativa gracias a sus estrategias aplicadas se puede observar una disminución encontrándose con un indicador de 3,50% esto con respecto a corte de agosto. Mientras que la cobertura de cartera presenta fluctuaciones crecientes encontrándose con un indicador de 179,33% para el año 2018 con corte agosto y para el año 2021 presentó un indicador de 326,40% evidenciando un crecimiento de cobertura; por ende se ve reflejado en la disminución de los indicadores de morosidad.

El índice de intermediación financiera para el año 2018 con corte agosto presentó un valor de 91,64% mientras que para el año 2021 con corte agosto presentó un índice menor de 80,71%; esto debido a la problemática económica que se presentó en el país desde el año 2020 con la llegada de la pandemia, la cooperativa mantiene la inseguridad en las personas que aún no presenten la capacidad ideal para poder solventar las cuotas necesarias que conlleva el monto de crédito que necesiten.

Dentro de sus indicadores de endeudamiento; la relación financiera con respecto al periodo de análisis 2018 – 2021 con corte agosto la cooperativa presentó un indicador de 126,19% a 124,90% lo que significa que la cooperativa para el último año la entidad generaba por cada \$100 que se tenía como pasivos con costo; los mismos \$100 más \$24,90 adicionales de rentabilidad; la disminución se debe a que la cartera bruta no está creciendo al mismo ritmo que la cuenta obligaciones con el público.

El índice de grado de absorción dentro de los periodos de análisis para al último año (2021) presento un indicador elevado de 64,31%; esto se debe en general al incremento de la cartera improductiva lo que genera que los intereses disminuyan y afecte a los ingresos netamente; por ende el margen financiero presenta menor capacidad de absorción al gasto de operación, es decir para la rentabilidad que está generando la cooperativa la misma destina los mismos niveles de recursos; en consecuencia los otros gastos se deben bajar para que pueda absorber estos incrementos

El índice de eficiencia operativa para el año 2018 - 2019 presentó un indicador elevado de 4,98% es decir que en estos periodos la cooperativa estaba destinando mayores recursos para el determinado nivel de activos que posee. Si bien para los años 2020 – 2021 estos indicadores bajaron a 3,82% y 3,68% respectivamente, se puede inferir que es debido a la situación económica que se ve presentada el país y que influye en el desarrollo de la cooperativa.

Con respecto a los indicadores de rentabilidad se ven presentadas en la disminución de su rendimiento operativo sobre activos para el año 2021 terminando con una disminución del 1,57%, esto indica que no genera los suficientes ingresos que permitan fortalecer su patrimonio, índice que repercute en la rentabilidad sobre patrimonio con una disminución del 9,82% lo que muestra que no tiene los suficientes recursos para cubrir la remuneración a los socios.

Conclusiones:

- Los activos ponderados por riesgo en especial la cartera de créditos crece a un ritmo superior, mientras que el capital social, las utilidades que también suma el patrimonio técnico primario y la cuenta de reservas crecen a un ritmo inferior, esa relación se ve reflejado en la disminución del índice de solvencia.
- El incremento de la cartera improductiva genera que los intereses disminuyan y afecte a los ingresos netamente; por ende el margen financiero presenta menor capacidad de absorción al gasto de operación, en consecuencia los otros gastos se deben bajar para que pueda absorber estos incrementos.

-
- La cooperativa estaba destinando mayores recursos para el determinado nivel de activos que posee.
 - Presenta una disminución constante de su rentabilidad dentro de sus periodos de análisis, esto se debe a que la cartera bruta no está creciendo al mismo ritmo que la cuenta obligaciones con el público.

Cierre:

Carol Lizbeth Poma Sailema

180535015-2

3.1.6. Diagnóstico Estratégico

- **Filosofía empresarial**

3.1.6.1. Misión

“Somos una empresa cimentada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros, ejecutados con calidad para contribuir al bienestar de nuestros socios, clientes y la sociedad.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., 2021)

3.1.6.2. Visión

“Ser el mejor aliado de nuestros socios generando soluciones financieras integrales de calidad basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., 2021)

3.1.6.3. Valores de la Cooperativa

- **Responsabilidad Social y Ética:** Con toda la sociedad y en especial nuestros socios; valores y principios que rigen cada uno de los procesos la cooperativa.
- **Confianza:** La confianza que dispone cada funcionario en relación a las responsabilidades que le fueron asignadas, permitirá que las tomas de decisiones sean eficaces y oportunas.
- **Transparencia y amabilidad:** Igualdad de acceso a la información; para poder brindar un servicio de calidad hacia nuestros socios y clientes.
- **Compromiso:** Actuar en consecuencia a nuestros objetivos, a nuestras metas y a nuestros valores; planeando el camino que seguiremos hasta lograr la satisfacción y bienestar de nuestros socios y clientes. (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., 2021)

3.1.6.4. Organigrama Estructural

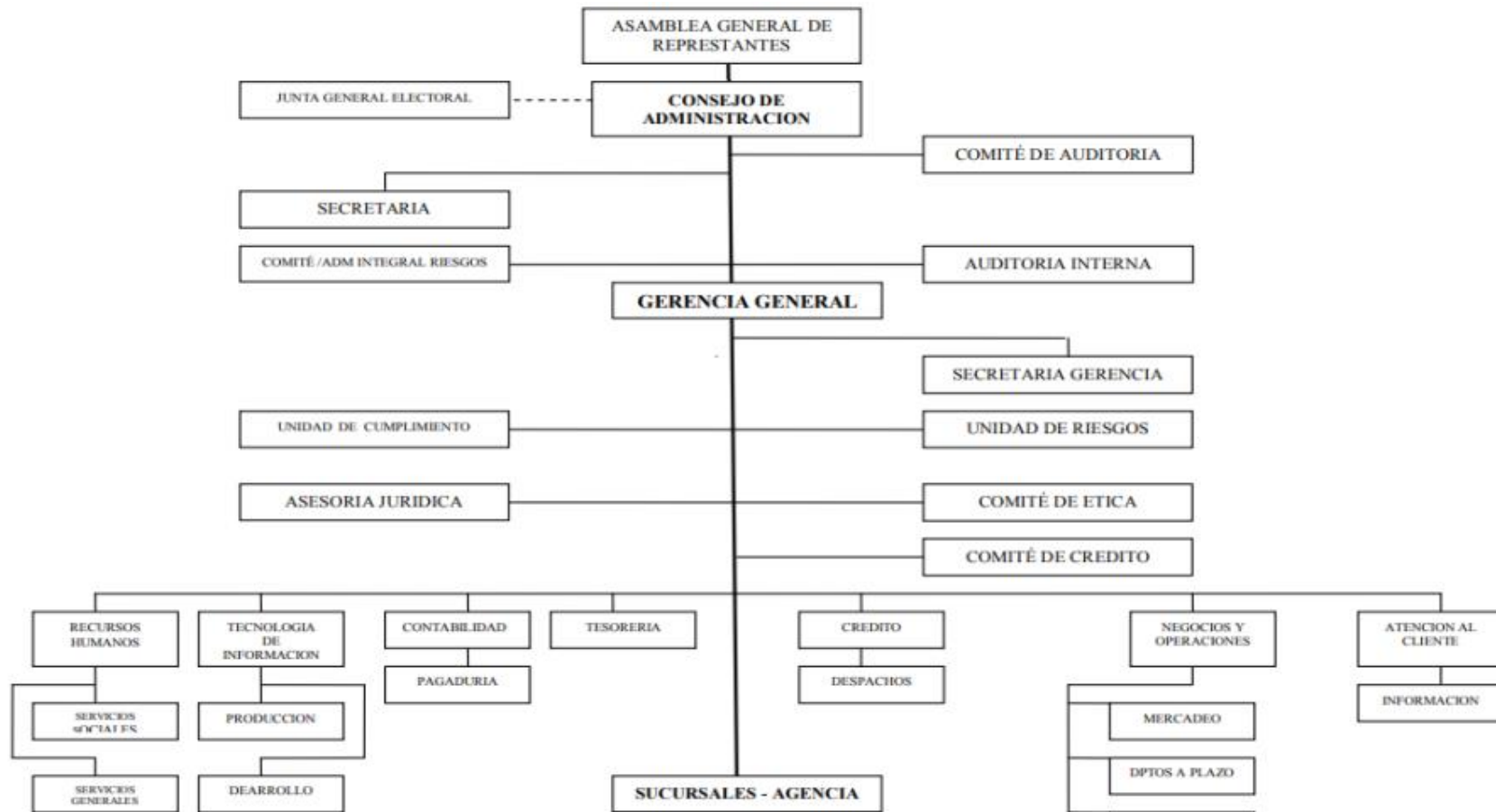


Gráfico 23-3: Organigrama Estructural COAC San Francisco Ltda.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., 2021)

3.1.6.5. Macro entorno

Tabla 32-3: Factores claves del macro entorno

Factores y sus dimensiones	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Inflación	Alto	La inflación anual fue de 0,89% para agosto del 2021 con respecto a agosto 2020. Con la constante recuperación del índice de inflación provocará una disminución del ahorro.	(INEC,2021)
Economía del país	Alto	La economía ecuatoriana registro una caída de -5,6% en el primer trimestre del 2021; sin embargo, en el primer trimestre frente al cuarto trimestre del 2020, se observa una recuperación leve del 0,7%. Esta fase de lento crecimiento muestra la complejidad de las circunstancias económicas que debe enfrentar el país a mediano plazo.	(BCE,2021)
Reducción tasa de desempleo	Alto	La tasa de desempleo se redujo en 1,2%, pasando de 6,3% a 5,1% entre mayo y junio de 2021. Si bien el índice de desempleo se reduce mensualmente se prevé una recuperación de cartera morosa	(INEC, 2021)
Financiación y promoción a productores y microempresarios	Alto	La CFN cuenta con desembolso de 120 millones realizado por el Banco Mundial, estos fondos se destinarán bajo modalidad de banca a IFIs elegibles que cumplan con estándares ambientales y sociales y asuman el riesgo crediticio y monitoreo de sus clientes.	(CFN, 2020)

Desarrollos tecnológicos para servicios más eficientes y productivos	Alto	El sector cooperativo se acopla a nuevos retos que marca la reactivación, ya que una de las opciones atractivas para el público son entidades que se profundizan en la digitalización, permitiendo reducir el tiempo en trámites y procesos.	(ICORED,2021)
--	------	--	---------------

Realizado por: Poma, Carol, 2021

3.1.6.6. Micro entorno

Tabla 33-3: Factores claves del micro entorno

Factores y sus dimensiones	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Competidores actuales	Medio	A enero de 2021, las entidades financieras incrementaron en un 5% con respecto al mismo mes del 2020, de las cuales el 54% se encuentran en cantones de alta pobreza y el 37% en cantones de alta ruralidad.	(SEPS, 2021)
Programas de inclusión financiera	Alto	SEPS y el sector financiero popular y solidario promueven programas de inclusión financiera, logrando capacitar a 287 mil personas, en 24 cantones del Ecuador. Esto es un beneficio para el sector para poder recuperar la intermediación financiera.	(SEPS, 2021)
Incremento de la demanda	Alto	Debido a programas y normativas promovidas a través de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, fomentaron en los socios, clientes y usuarios la confianza y estabilidad dentro del sector financiero. Dentro de esto en 84% fueron realizadas en las	(SEPS, 2021)

		cooperativas del segmento 1, siendo Tungurahua la provincia con mayor numero en programas.	
Ingreso al mercado de valores	Medio	Titular de la SEPS recalcó que las entidades financieras del sector cooperativo deben seguir por el camino de la evolución, mediante el ingreso al mercado de valores que significa crecimiento y transparencia. Como es la emisión de certificados a plazo fijo a través de la Casa de Valores Futuro.	(SEPS, 2021)

Realizado por: Poma, Carol, 2021

3.1.6.7. Análisis interno

Tabla 34-3: Factores claves internos

Factores y sus dimensiones	Nivel de impacto	Comportamiento	Fuente
Existencia y practica de valores institucionales	Medio	Los trabajadores de la cooperativa están comprometidos con los valores institucionales ya que influye en la actividad económica y social.	Observación directa
Capacitaciones al personal	Alto	Se realizan capacitaciones interna y externa orientadas a fortalecer y actualizar los conocimientos y las competencias de los empleados para el desarrollo de sus funciones.	Encuesta a trabajadores, observación directa.
Diversidad de productos y servicios financieros	Alto	Es importante para la entidad conocer el nivel de conformidad que presentan los socios al acceso de los productos y servicios que ofrecen.	Balance social y financiero de la cooperativa

Nivel medio en cumplimiento de objetivos y metas	Medio	Existe un porcentaje de trabajadores que logran cumplir los objetivos y metas en niveles medios. Por tanto, la cooperativa debe analizar los obstáculos que impiden el cumplimiento total de los mismos.	Encuesta a trabajadores
Incremento de gastos operacionales	Medio	En base a los dos periodos de análisis con un desarrollo normal los gastos operacionales incrementaron su valor de \$ 10.221.091 en 2020 a \$ 11.802.207 a 2021 con corte agosto.	Razones financieras, Informe financiero
Tasas de interés accesibles a la competencia	Alto	La cooperativa mantiene en constante actualización a los niveles fijados en las tasas de interés; quienes son verificadas por el gerente general, jefe financiero y jefe de negocios.	Observación directa, Balance social de la cooperativa.
Manual de funciones con procedimientos establecidos	Alto	La mayoría de los trabajadores indicaron que si existe un manual de funciones que cumplen con el control interno de la cooperativa.	Encuesta realizada a los trabajadores
Cultura organizacional adecuada	Medio	Los trabajadores conocen sobre las herramientas de gestión y corroboran que el uso de los indicadores financieros permite unificar criterios de evaluación.	Encuesta realizada a los trabajadores, observación directa
Crecimiento institucional	Medio	La cooperativa cuenta con 31 oficinas a nivel nacional distribuidas en 8 provincias hasta agosto del 2021.	Balance social y financiero de la cooperativa
Incentivos o bonos laborales	Bajo	Los trabajadores de la cooperativa cuentan con motivaciones laborales, sin embargo, la entidad es justa y clara al	Observación directa

			momento de escoger el merecedor de los incentivos o bonos.	
Confianza y credibilidad de sus socios	Medio		Gracias a la confianza depositada por los socios de la cooperativa, la entidad cuenta como una de las entidades con mayor participación de socios con crédito.	Balance social y financiero de la cooperativa
Disminución de la rentabilidad	Alto		La cooperativa presentó una disminución de su rendimiento operativo sobre activos para el año 2021 terminando con un indicador del 1,57%, esto indica que no generó los suficientes ingresos que permitan fortalecer su patrimonio, y en la rentabilidad sobre patrimonio presentó un indicador del 9,82% lo que muestra que no tiene los suficientes recursos para cubrir la remuneración a los socios.	Razones financieras, Informe financiero
Ineficiencia en la colocación de créditos	Alto		Su indicador de intermediación financiera presenta una disminución constante terminando en 80,71% al año 2021 con corte agosto, lo que significa que la cooperativa no está siendo eficiente en la colocación de los créditos en función a la cantidad de depósitos tanto a la vista como a plazos.	Razones financieras, Informe financiero

Realizado por: Poma, Carol, 2021

3.1.6.8. Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 35-3: MEFE

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Reducción tasa de desempleo	0,09	3	0,27
O2. Financiación y promoción a productores y microempresarios	0,10	4	0,40
O3. Desarrollos tecnológicos para servicios más eficientes y productivos	0,13	4	0,52
O4. Programas de inclusión financiera	0,12	4	0,48
O5. Incremento de la demanda	0,10	3	0,30
O6. Ingreso al mercado de valores	0,09	2	0,18
Total Oportunidades			2,15
AMENAZAS			
A1. Inflación	0,12	3	0,36
A2. Economía del país	0,13	3	0,39
A3. Competidores actuales	0,12	4	0,48
Total Amenazas			1,23
Total		1	3,38

Fuente: Tablas factores claves macro y micro entorno

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación y análisis

El resultado de la matriz EFE es de 3,38; valor que se encuentra por encima del promedio de 2,5; este valor representa que las estrategias de la cooperativa aprovechan en forma eficaz las oportunidades y reducen las amenazas potenciales externas.

3.1.6.9. Matriz de evaluación de los factores internos

Tabla 36-3: MEFI

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
F1. Existencia y practica de valores institucionales	0,06	3	0,18
F2. Capacitaciones al personal	0,07	3	0,21
F3. Diversidad de productos y servicios financieros	0,09	4	0,36
F4. Tasas de interés accesibles a la competencia	0,09	4	0,36
F5. Manual de funciones con procedimientos establecidos	0,07	4	0,28
F6. Cultura organizacional adecuada	0,05	3	0,15
F7. Crecimiento institucional	0,06	3	0,18
F8. Incentivos o bonos laborales	0,05	2	0,10
F9. Confianza y credibilidad de sus socios	0,09	4	0,36
Total Fortalezas			2,18
DEBILIDADES			
D1. Nivel medio en cumplimiento de objetivos y metas	0,06	3	0,18
D2. Incremento de los gastos operacionales	0,10	4	0,40
D3. Disminución de la rentabilidad	0,11	4	0,44
D4. Ineficiencia en la colocación de créditos	0,10	4	0,40
Total Debilidades			1,42
Total		1	3,6

Fuente: Tablas factores claves internos

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación y análisis

El resultado de la matriz EFI es de 3,6; valor que se encuentra por encima del promedio de 2,5; este valor representa que la cooperativa posee una posición interna tendiente a la media, debido a que las fortalezas son aprovechadas para poder contrarrestar las presentes debilidades.

3.1.6.10. Análisis FODA

Tabla 37-3: Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factor Interno		F1. Diversidad de productos y servicios financieros	D1. Nivel medio en cumplimiento de objetivos y metas
		F2. Tasas de interés accesibles a la competencia	D2. Incremento de gastos operacionales
		F3. Manual de funciones con procedimientos establecidos	D3. Disminución de la rentabilidad
		F4. Confianza y credibilidad de sus socios	D4. Ineficiencia en la colocación de créditos
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factor Externo		O1. Financiación y promoción a productores y microempresarios	A1. Inflación
		O2. Desarrollos tecnológicos para servicios más eficientes y productivos	A2. Economía del país
		O3. Programas de inclusión financiera	A3. Competidores actuales
		O4. Incremento de la demanda	

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

En base a los diferentes resultados obtenidos en la investigación mediante los instrumentos que anteriormente fueron plasmados, se logró establecer el diagnóstico situacional estratégico de la cooperativa San Francisco Ltda., mediante los factores clasificados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; proponer estrategias que contribuyan en la gestión financiera para optimizar los recursos económicos y financieros.

3.1.6.11. Cruce Estratégico DAFO

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS		F1. Diversidad de productos y servicios financieros	D1. Nivel medio en cumplimiento de objetivos y metas
		F2. Tasas de interés accesibles a la competencia	D2. Incremento gastos operacionales
		F3. Manual de funciones con procedimientos establecidos	D3. Disminución de la rentabilidad
FACTORES EXTERNOS		F4. Confianza y credibilidad de sus socios	D4. Ineficiencia en la colocación de créditos
		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
OPORTUNIDADES	O1. Financiación y promoción a productores y microempresarios	F1.F4.O3.O4. Estrategia para mantener el crecimiento económico y estructural	D2.O2. Estrategia para uso óptimo de los recursos.
	O2. Desarrollos tecnológicos para servicios más eficientes y productivos	F2. F5.O2. Estrategia para innovación financiera	D4.O3.O4. Estrategia para mejorar y optimizar el proceso de colocación de créditos
	O3. Programas de inclusión financiera		
	O4. Incremento de la demanda		
		ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
AMENAZAS	A1. Inflación	F5. F3. A1. Estrategia para el crecimiento en captaciones	D3.A1. A2. Estrategia para el incremento de rentabilidad
	A2. Economía del país		
	A3. Competidores actuales		

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Análisis

Es necesario aprovechar las fortalezas como: diversidad de productos y servicios financieros, tasas de interés accesibles a la competencia, manual de funciones con procedimientos establecidos, confianza y credibilidad de sus socios; para maximizar la utilización de oportunidades como: financiación y promoción a productores y microempresarios, desarrollo tecnológico para servicios más eficientes y productivos, programas de inclusión financiera,

incremento de la demanda; reduciendo las amenazas de inflación, economía del país, y competidores actuales; posibilitando la minimización de las debilidades como: nivel medio en cumplimiento de objetivos y metas, incremento de gastos operacionales, disminución de la rentabilidad, ineficiencia en la colocación de créditos.

Se puede concluir que mediante el diagnóstico situacional estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., las estrategias están orientadas con el fin de mejorar y aportar al crecimiento de la entidad, tomar decisiones oportunas y alcanzar los objetivos y metas que presenta la cooperativa.

3.2. Propuesta

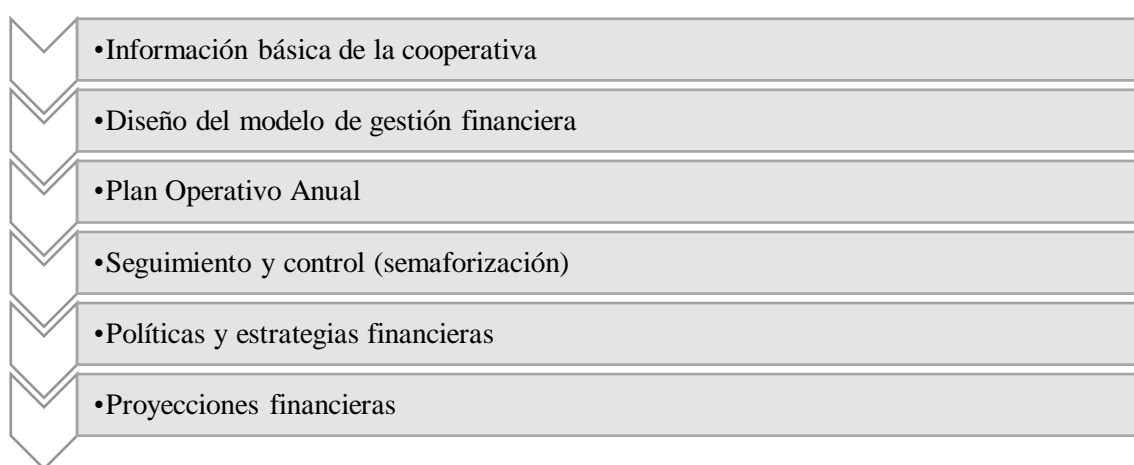


Figura 2-3: Contenido de la propuesta

Realizado por: Poma, Carol, 2021

3.2.1. Información básica de la cooperativa

Tabla 38-3: Información básica de la cooperativa

Razón social: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.		
RUC: 1890003628001	Gerente General: Ing. Estuardo Paredes	
Dirección: Montalvo y 12 de Noviembre	Provincia: Tungurahua	Cantón: Ambato

Elaborado por: Poma, Carol, 2021

3.2.1.1. Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., nace de una iniciativa y organización de los Padres Franciscanos con un pequeño grupo de madres pobres del popular barrio, para el año 1963 se emite la aprobación de los estatutos de la Cooperativa “San Francisco de Madres Pobres”. Con la separación de la comunidad Franciscana en el año 1985 la cooperativa pasa a ser controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Actualmente la Cooperativa San Francisco cuenta con más de 270.000 personas compuestas por socios, clientes y niños que mantiene la firma promesa de cambio. Gracias a ello la entidad plantea que la pobreza no es sinónimo de no tener acceso a obtener dinero, sino que; pobreza es no tener instituciones que se preocupen por el bienestar de las personas. Por lo tanto, los socios se consideran la razón de ser y de estar de la cooperativa.

Cuentan con una responsabilidad empresarial y personal de honrar a través de una gestión los sueños de sus fundadoras, concebir el principio básico de solidaridad y responsabilidad que posterior se obtenga un efecto directo en la satisfacción y bienestar de sus socios.

3.2.1.2. Base Legal

La cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” fue constituida el 28 de mayo de 1963 mediante acuerdo ministerial N.º 0006317 en la ciudad de Ambato, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el N.º 916 mediante el cual se marcó el inicio de vida jurídica de la cooperativa.

3.2.1.3. Productos y servicios financieros

Tabla 39-3: Productos y servicios financieros

Productos financieros	Servicios Financieros
- Cuenta de Ahorros	- Transferencias interbancarias
- Plan Futuro	- Transferencias y remesas desde el exterior
- Ahorro Futuro Décimos	- Sistema de pagos y cobros interbancarios
- Cuenta Infantil Panchito	- Recaudación de pago a entidades públicas
- Inversiones a Plazo Fijo	- Acreditación de nómina
- Crédito de consumo	
- Microcrédito	
- Vivienda	
- Comercial	

Fuente: COAC San Francisco, 2021

Elaborado por: Poma, Carol, 2021

3.2.2. Diseño del modelo de gestión financiera

3.2.2.1. Introducción

El presente modelo de gestión financiera fue ejecutado en base a los resultados obtenidos en los capítulos presentados e investigados anteriormente, conociendo la situación financiera actual de

la empresa y el diagnóstico situacional, de esta forma poder proponer estrategias oportunas contribuyendo a un manejo adecuado de los recursos económicos y financieros.

3.2.2.2. Alcance del modelo de gestión financiera

Contribuir a un adecuado manejo de los recursos económicos y financieros existentes en la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., con el fin de poder incrementar su rentabilidad.

3.2.2.3. Beneficiarios

- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Gerente General
- Departamento de crédito y cobranzas
- Trabajadores
- Investigador

3.2.2.4. Equipo técnico responsable

- Gerente General
- Departamento Administrativo
- Departamento de créditos y cobranzas
- Departamento de Marketing y negocios
- Departamento Operativo y financiero

3.2.2.5. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., agencia matriz de la ciudad de Ambato.

Objetivos específicos

- Diseñar un plan operativo enfocadas a la optimización de recursos económicos y financieros
- Establecer políticas y estrategias financieras
- Realizar proyecciones en los estados financieros para demostrar la ejecución del presente modelo

3.2.3. Plan operativo anual

Tabla 40-3: Plan operativo anual para implementación de estrategias 2022

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO	INDICADOR AFECTADO	META
Crecimiento en cartera de créditos	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar un porcentaje de cartera a plazos que se acomoden a los ciclos de producción, cosecha y comercialización de los productos agropecuarios, monitoreando a su vez la liquidez de la cooperativa. - Elaborar un plan de marketing, promocionando los productos que ofrece la cooperativa - Fortalecer y aplicar metodologías para las colocaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general Marketing Dpto. Administrativo Dpto. Créditos 	Enero – agosto 2022	$Relación E.F. = \frac{Activos Productivos}{Pasivos con Costo}$	- Incrementar la cartera de créditos al menos en un 20% con respecto al año 2021.

Crecimiento de captaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de comunicación y publicidad a socios potenciales - Impulsar campañas de activación de cuentas - Ofertar incentivos para que los socios ya existentes inviten a otros a ser parte de la cooperativa - Impulsar el ahorro en depósitos a futuro - Incentivar a los inversionistas para lograr su fidelización - Mejorar la calidad de los servicios - Es necesario desarrollar campañas de captación que motiven el ahorro de pequeños depositantes 	<p>Gerente general Marketing Dpto.</p> <p>Administrativo Dpto. Créditos Dpto. Financiero</p>	Enero – agosto 2022	<p><u>Fondos disponibles</u> <u>Total depósitos CP</u></p> <p><u>Activos productivos</u> <u>Pasivos con costo</u></p>	- Incrementar las obligaciones con el público al menos un 13,10% mayor al año 2021.
----------------------------	--	--	---------------------	---	---

Crecimiento Estructura Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un crecimiento a la par entre captaciones y colocaciones - Gestionar la cartera vencida 	Gerente general Marketing Dpto. Administrativo Dpto. Créditos Dpto. Financiero Dpto. Riesgos	Enero – agosto 2022	$Relación E.F. = \frac{Activos Productivos}{Pasivos con Costo}$	- Mantener un ratio de estructura financiera tendiente al 125%.
Mantener eficiencia en los gastos operativos	- Incrementar cartera de créditos y disminuir cuentas por cobrar y/o activos fijos	Dpto. Financiero	Enero – agosto 2022	$\frac{Gastos de operación estimados}{Total activo promedio}$	- Mantener la brecha entre el 4% y 3%
Mantener cobertura de cartera improductiva	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la cartera vencida mediante acercamiento a los socios con problemas de pago, refinanciamiento de deudas y por último llegar a acciones legales. - Optimizar de manera permanente la recuperación de cartera - Elaborar plan de contingencias 	Dpto. Negocios Dpto. Créditos y Cobranza Dpto. Judicial	Enero – agosto 2022	$\frac{Provisiones}{Cartera Crédito Vencida}$	- Mantener el ratio de cobertura por cartera improductiva al menos en un 250%.

Mejorar uso de fondos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el número de cuentas de ahorro y corrientes a final de no consumir tanto el tiempo realizando conciliaciones bancarias - Colocar más de acuerdo a plazos y tasas que no erosionen la liquidez ni la rentabilidad de la cooperativa - Hacer inversiones financieras a corto plazo con los excesos de liquidez 	Dpto. Finanzas	Enero – agosto 2022	$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$ $\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Activo Total Promedio}}$ $\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	- Mejorar uso en fondos disponibles sobre depósitos cercanos al 30%
Incremento del Margen Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer nuevos productos y servicios innovadores en el mercado - Lograr los crecimientos tanto en colocaciones y captaciones a fin de generar mayor resultados por 	Gerente General Dpto. Riesgos Dpto. Financiero	Enero – agosto 2022	$\frac{\text{Margen Financiero}}{\text{Gastos Operacionales}}$ $\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Activo Total Promedio}}$ $\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	- Logar el crecimiento en captaciones al menos el 13,10% y en colocaciones al menos el 20% con respecto al año 2021.

	intermediación financiera que diluirá los gastos fijos				
	- Trabajar el efectivo de la manera más eficiente posible				
Crecimiento Rentabilidad	- Control exhaustivo en el ámbito comercial para cumplir las metas de crecimiento y simultáneamente un control riguroso de gastos	Dpto. Financiero	Enero – agosto 2022	$\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Activo Total Promedio}}$ $\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	- Obtener un ROA al menos 2% mayor con respecto al 2021. - Obtener un ROE al menos 10% mayor con respecto al 2021.
Desarrollar nuevas capacitaciones	- Actualizar conocimientos - Mejorar resultados en las diferentes áreas e involucrar al personal en la comprensión de gestión y riesgo crediticio - Realizar capacitaciones relacionados a temas de su área de trabajo constantemente	Gerente General Dpto. Talento Humano	Enero – agosto 2022	N/A	- Capacitar al personal en riesgos crediticios - Capacitar al personal en nuevos manejos en las Fintech - Capacitar al personal sobre mejoramiento continuo entre la empresa y el empleado

Realizado por: Poma, Carol, 2021

3.2.4. Seguimiento y Control

Tabla 41-3: Seguimiento y Control mediante semáforos

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR AFECTADO	SEMAFORIZACIÓN		
				Acceptable	Con riesgo	Crítico
Crecimiento en cartera de créditos	Estrategia de fidelización de clientes y segmentación de mercado	Incrementar la cartera de créditos al menos en un 20% con respecto al año 2021.	$\text{Relación E. F.} = \frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costo}}$	>20%	=20%	<20%
Crecimiento de captaciones	Utilizar las redes sociales para persuadir a los socios y aumentar a los cuenta ahorristas y DPF	Incrementar las obligaciones con el público al menos un 13% mayor al año 2021.	$\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Total depósitos CP}}$ $\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$	>13%	=13%	<13%
Crecimiento Estructura Financiera	Gestionar los activos productivos y los pasivos con costo.	Mantener un ratio de estructura financiera tendiente al 125%.	$\text{Relación E. F.} = \frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costo}}$	>125%	=125%	<125%

Mantener eficiencia en los gastos operativos	Incremento de activos que generen valor y reducir gastos innecesarios	Mantener la brecha entre el 4% y 3%	$\frac{\text{Gastos de operación estimados}}{\text{Total activo promedio}}$	<4%	=4%	>4%
Mantener cobertura de cartera improductiva	Reducir la cartera improductiva	Mantener el ratio de cobertura por cartera improductiva al menos en un 250%.	$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Crédito Vencida}}$	>250%	=250%	<250%
Mejorar uso de fondos disponibles sobre depósitos	Colocar más de acuerdo a plazos y tasas que no erosionen la liquidez	Mejorar uso en fondos disponibles sobre depósitos cercanos al 40%	$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$			
			$\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Activo Total Promedio}}$	>40%	=40%	<40%
			$\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$			
Incremento del Margen Financiero	Lograr crecimiento en captaciones y cartera	Lograr un crecimiento en margen financiero de al menos 16% mayor con respecto al año 2021.	$\frac{\text{Margen Financiero}}{\text{Gastos Operacionales}}$			
			$\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Activo Total Promedio}}$	>16%	=16%	<16%
			$\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$			

Crecimiento	Control exhaustivo en el ámbito comercial y riguroso de gastos	Obtener un ROA al menos 2% mayor con respecto al año 2020.	$\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Activo Total Promedio}}$	>2%	=2%	<2%
Rentabilidad		Obtener un ROE al menos 10% mayor con respecto al año 2020.	$\frac{\text{Utilidad o Pérdida del ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	>10	=10%	<10%
Desarrollar nuevas capacitaciones	Diversificar temas de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal en riesgos crediticios - Capacitar al personal en nuevos manejos en las Fintech - Capacitar al personal sobre mejoramiento continuo entre la empresa y el empleado 	$\text{Efectividad} = \frac{\text{P eficiencia} + \text{P eficacia}}{2}$ Máximo Puntaje	>2	=2	<2

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

En el sistema de control mediante semáforos propuesto es únicamente para las metas establecidas correspondientes al período 2022, el seguimiento del control se sugiere realizar cuatrimestralmente para de esta forma realizar un seguimiento y control adecuado con el cumplimiento de metas establecidos; para tomar decisiones o medidas correctivas en caso de haber falencias.

3.2.5. Políticas financieras 2022

Tabla 42-3: Políticas financieras

N.º	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
1	Incrementar la cartera de créditos al menos en un 20% con respecto al año 2021.	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar los montos de crédito para atraer una mayor cantidad de socios que puedan adquirir obligaciones de crédito con la cooperativa. - Diversificar la estructura de la cartera de crédito; aumentando en 36.89% microcréditos, 28.15% crédito productivo, 0.74% consumo prioritario, 0.04% inmobiliario y 29.37% consumo ordinario al año 2022.
2	Incrementar las obligaciones con el público al menos un 13% mayor al año 2021.	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementan el número de oficiales de negocios para mayor búsqueda de clientes potenciales. - Alcanzar un crecimiento en depósitos a la vista de al menos un 5%; en depósitos a plazo fijo un 16% y reducir los depósitos restringidos al menos en -26% con respecto al año anterior.
3	Mantener un ratio de estructura financiera tendiente al 125%.	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento dentro de los activos productivos la cuenta bancos y otras instituciones financieras del 1%; inversiones del 8%; inversiones en acciones y participaciones de al menos 90% y fondos de liquidez del 14% para el año 2022. - Dentro de los pasivos con costo reducir en al menos el -70% los depósitos por confirmar y el -0,15% las obligaciones financieras.
4	Mantener una brecha entre el 4% y 3% en eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar la reducción en gastos provisiones para cuentas por cobrar y en otros activos del -16% para el año 2022.

		<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y reducir los gastos en viajes y movilización de directivos; energía y agua; otros gastos como aniversarios, agasajos, etc.
5	Mantener el ratio de cobertura por cartera improductiva al menos en un 250%	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la cartera vencida mediante acercamiento a los socios con problemas de pago, refinanciamiento de deudas y en el último de los casos mediante acciones legales. - Reducir cartera de créditos que no devengan intereses y vencida en al menos -22% con respecto al año 2021.
6	Mejorar uso en fondos disponibles sobre depósitos cercanos al 40%	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el número de cuentas de ahorro y corrientes a final de no consumir tanto tiempo realizando conciliaciones bancarias - Hacer inversiones financieras a corto plazo con los excesos de liquidez
7	Logar un crecimiento en margen financiero de al menos 16% mayor con respecto al año 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr los crecimientos en captaciones y cartera a fin de generar mayor resultados por intermediación financiera que diluirá los gastos fijos. - Trabajar el efectivo de la manera más eficiente posible
8	Obtener un ROA al menos 2% mayor con respecto al 2021.	<ul style="list-style-type: none"> - Con las estrategias mencionadas anteriormente; se propone incrementar inversiones en 7,61%; cuentas por cobrar en 10,63%; propiedades y equipos en 14,50% y otros activos en 12%; con el fin de obtener un activo total promedio de al menos 9,25% mayor al año anterior.
9	Obtener un ROE al menos 10% mayor con respecto al 2021.	<ul style="list-style-type: none"> - Control exhaustivo en el ámbito comercial para cumplir las metas de crecimiento y simultáneamente un control riguroso de gastos

- Alcanzar un patrimonio promedio de al menos 12,60% mayor al año anterior

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

Las siguientes políticas y estrategias financieras propuestas contribuirán al desarrollo económico de la cooperativa y permitirá optimizar los recursos económicos – financieros y mejorar su rentabilidad.

Para proyectar las políticas financieras 2022, se tomará como base los resultados que se obtuvieron en los periodos 2018 – 2021, tanto en el balance general como en el estado de resultados y se aplicara las políticas estipuladas para el próximo año; para las proyecciones de razones financieras se realizara en base a los resultados presentados en las nuevas proyecciones de los estados financieros.

3.2.5.1. Política financiera N.º 1

Tabla 43-3: Tabla proyección de colocaciones

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Cartera De Crédito Productivo Por Vencer	2.631.100,76	3.228.188,20	2.832.245,14	3.629.411,95
Cartera De Crédito De Consumo Prioritario Por Vencer	87.757.308,05	98.518.535,00	161.698.274,01	162.893.029,41
Cartera Crédito Inmobiliario Por Vencer	13.997.771,66	12.456.190,83	10.669.529,28	10.673.639,23
Cartera De Microcrédito Por Vencer	125.857.301,24	122.869.750,46	122.701.094,02	167.964.847,73
Cartera Créditos De Consumo Ordinario Por Vencer	23.352.821,45	23.677.769,12	-	6.953.377,80

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

Para la proyección de las liquidaciones de crédito se considera un crecimiento de la cartera del 20%, así como también se realizó una reestructuración de los tipos de productos de la cartera de crédito ya que una de las estrategias es aumentar los microcréditos para los socios y posteriormente crédito productivo y consumo ordinario. Se obtiene como resultado un incremento considerado en cada uno de los tipos de productos de cartera de crédito para el año 2022 que se puede corroborar en la tabla.

3.2.5.2. Política financiera N.º 2

Tabla 44-3: Tabla Proyección de depósitos

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Depósitos A La Vista	115.418.875,74	115.248.940,15	132.928.263,36	139.839.645,55
Depósitos A Plazo	158.125.769,04	197.900.842,77	251.890.216,41	294.390.427,27
Depósitos Restringidos	1.735.232,85	999.319,31	634.581,86	463.352,91

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

Acorde a la política y estrategia estipulada para captaciones los resultados son óptimos para cada cuenta; los depósitos a la vista crece en 5,20% seguida de depósitos a plazo en 16,87% y con respecto a depósitos restringidos un decrecimiento de -26,98% para el año 2022 con corte agosto.

3.2.5.3. Política financiera N.º 3

Tabla 45-3: Tabla Proyección de Activos Productivos y Pasivos con costo

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Activos Productivos	365.686.606,69	408.680.178,64	501.226.159,65	560.938.311,99
(+) Bancos Y Otras Instituciones Financieras	55.295.725,57	81.522.322,53	114.320.082,64	114.756.755,07
(+) Inversiones	50.929.500,07	59.553.662,65	76.852.597,23	82.701.725,81
(+) Cartera De Crédito Productivo Por Vencer	2.631.100,76	3.228.188,20	2.832.245,14	3.629.411,95
(+) Cartera De Crédito De Consumo Por Vencer	87.757.308,05	98.518.535,00	161.698.274,01	162.893.029,41
(+) Cartera Crédito Inmobiliario Por Vencer	13.997.771,66	12.456.190,83	10.669.529,28	10.673.639,23
(+) Cartera De Microcrédito Por Vencer	125.857.301,24	122.869.750,46	122.701.094,02	167.964.847,73
(+) Cartera Créditos De Consumo Ordinario Por...	23.352.821,45	23.677.769,12	-	6.953.377,80
(+) Cartera De Crédito De Consumo Refinanciado Por.	-	-	113.476,33	21.780,66
(+) Cartera De Microcrédito Refinanciada Por Vencer	-	-	291.533,69	43.747,00
(+) Cartera De Crédito De Consumo Reestructura...	-	-	132.338,47	16.000,42
(+) Cartera De Crédito Inmobiliario Reestructura...	25.093,71	24.614,78	130.988,57	34.614,95
(+) Cartera De Microcrédito Reestructurada Po...	-	14.311,23	1.145.804,31	125.998,12
(+) Inversiones En Acciones Y Participaciones	574.179,07	574.179,07	627.735,09	1.093.635,53
(+) Inversiones	-	-	38.888,94	-
(+) Fondos De Liquidez	5.265.805,11	6.240.654,77	9.671.571,93	10.029.748,32
Pasivos con costo	286.816.868,66	326.668.225,89	401.317.823,31	450.592.784,47
(+) Depósitos A La Vista	115.418.875,74	115.248.940,15	132.928.263,36	139.839.645,55
(+) Depósitos Por Confirmar	120.146,51	92.882,40	45.753,68	13.039,76
(+) Depósitos A Plazo	158.125.769,04	197.900.842,77	251.890.216,41	294.390.427,27

(+) Depósitos Por Confirmar	203.500,00	-	-	-
(+) Depósitos Restringidos	1.735.232,85	999.319,31	634.581,86	463.352,91
(+) Obligaciones Financieras	11.860.637,54	12.612.006,06	15.910.515,36	15.886.318,98

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

De acuerdo a las estrategias establecidas para mantener un ratio de estructura financiera tendiente al 125% se aplicó un crecimiento dentro de los activos productivos la cuenta bancos y otras instituciones financieras del 0,4%; inversiones del 8%; inversiones en acciones y participaciones de al menos 74% y fondos de liquidez del 4% sin embargo para los proyecciones de los créditos reestructurados y refinanciados se aplicó un crecimiento promedio anual de los períodos en análisis; mientras que para los pasivos con costo se proyectó una disminución del -72% en depósitos por confirmar y el -0,15% en obligaciones financieras para el año 2022.

3.2.5.4. Política financiera N.º 4

Tabla 46-3: Tabla Proyección gastos operativos

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Otros gastos personales	1.684.736,20	1.314.470,61	1.321.260,54	1.088.735,85
Gastos De Viaje Y Movilización Directivos	83.295,04	5.373,07	18.468,61	15.513,63
Energía Y Agua	52.741,02	48.001,97	53.376,82	44.836,53
Agasajo Navideño Para Socios	97.320,00	87.200,00	109.090,88	91.636,34
Gastos De Aniversario	16.662,97	-	72.727,20	61.090,85

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

De acuerdo a las estrategias establecidas para mantener una brecha entre el 4% y 3% en eficiencia operativa sobre total activos; se aplicó una reducción del -16% para las cuentas detalladas en la tabla a excepción de otros gastos personales que se aplicó un decrecimiento del -17,60% mismas que se lograrán con un riguroso control de los trabajadores dentro de la entidad; además de considerar las restricciones festivas para el año 2022.

3.2.5.5. Política financiera N.º 5

Tabla 47-3: Tabla Proyección cartera improductiva

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Cartera Improductiva	7.679.215,60	10.105.151,23	10.864.917,26	8.420.849,92
(+) Cartera De Crédito Productivo Que No Deve...	23.081,69	-	-	-
(+) Cartera De Crédito De Consumo Que No Dev..	716.333,02	1.487.760,38	2.431.573,85	1.984.506,29

(+) Cartera Crédito Inmobiliario Que No Deven...	136.915,69	203.399,77	285.012,43	188.865,23
(+) Cartera De Microcrédito Que No Devenga In...	2.497.563,26	4.167.450,54	4.992.565,50	3.544.844,39
(+) Cartera De Créditos De Consumo Ordinario ...	166.056,55	369.719,87	-	-
(+) Cartera De Crédito De Consumo Refinanciad...	12.353,62	-	-	-
(+) Cartera De Crédito Productivo Vencida	1.093,75	22.734,77	3,00	-
(+) Cartera De Crédito De Consumo Vencida	578.817,40	582.987,57	901.245,17	798.436,46
(+) Cartera Crédito Inmobiliario Vencida	296.648,18	393.955,11	186.742,52	99.331,31
(+) Cartera De Microcrédito Vencida	3.185.519,53	2.751.705,14	2.053.923,20	1.803.611,97
(+) Cartera De Créditos De Consumo Ordinario ...	64.744,94	125.438,08	-	-
(+) Cartera De Crédito De Consumo Refinanciad...	87,97	-	-	-
(+) Cartera De Microcrédito Reestructurada Ve...	-	-	13.851,59	1.254,27

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

De acuerdo a las estrategias establecidas para mantener un ratio de cobertura de cartera improductiva de al menos 250%; se aplicó una reducción en las carteras de crédito que no devengan intereses del -18,39% en crédito de consumo; -33,73% en crédito inmobiliario, -29% en microcrédito, dentro de las carteras de crédito vencidas se aplicó una reducción del -11,41% en crédito de consumo, -46,81% en crédito inmobiliario, -12,19% en microcrédito y -90,94% en microcrédito reestructurada, obteniendo una reducción de cartera improductiva del -22,50% con respecto al año anterior.

3.2.5.6. Política financiera N.º 6

Tabla 48-3: Tabla Proyección fondos disponibles

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Fondos Disponibles	57.756.975,61	83.988.395,53	117.291.068,80	118.463.979,49
Caja	2.371.303,12	2.461.948,45	2.969.030,11	3.705.338,36
Efectivo	2.371.303,12	2.461.948,45	2.969.030,11	3.705.338,36
Caja General	1.596.343,12	1.868.528,45	2.387.140,11	2.483.213,00
Fondo De Cambio Cajas	450.000,00	430.000,00	430.000,00	863.829,71
Fondo De Cambio Cajero Automático	324.960,00	163.420,00	151.890,00	358.295,65
Bancos Y Otras Instituciones Financieras	55.295.725,57	81.522.322,53	114.320.082,64	114.756.755,07
Banco Central Del Ecuador	5.955.832,41	6.960.203,80	10.513.811,37	11.995.427,32
Bancos E Instituciones Financieras Locales...	24.740.036,27	39.425.574,71	60.226.504,49	54.345.099,33
Cuenta Corriente	10.546.333,98	25.894.444,76	45.335.664,37	41.715.645,86
Cuenta De Ahorros	14.193.702,29	13.531.129,95	14.890.840,12	12.629.453,47
Inst. Del Sector Financiero Populares...	24.599.856,89	35.136.544,02	43.579.766,78	48.416.228,42
Efectos De Cobro Inmediato	89.946,92	4.124,55	1.956,05	1.886,06

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

De acuerdo a las estrategias establecidas para mejorar el uso de fondos disponibles sobre depósitos; se aplicó un incremento del 24,80% para caja, una disminución del -7,98% en cuenta corriente y -15,19% en cuenta de ahorros; la cuenta banco central del Ecuador e instituciones del sector financiero popular y solidario se incrementó en 14,09% y 11,10% respectivamente; finalmente para efectos de cobro inmediato se pronosticó una disminución de -3,58% para el año 2022.

3.2.5.7. Política financiera N.º 7

Tabla 49-3: Tabla Proyección Margen Financiero

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Margen Financiero	19.357.323,14	14.944.827,64	18.351.325,02	21.326.999,71
Ingresos	32.043.901,87	35.176.493,58	40.649.169,04	47.153.036,09
(+) Intereses y descuentos ganados	30.092.211,76	33.834.402,86	38.064.428,9	44.154.737,52
(-) Intereses causados	10.055.167,93	12.975.524,78	16.863.063,8	19.561.154,01
(=) Margen neto de intereses	20.037.043,83	20.858.878,08	21.201.365,1	24.593.583,52
(+) Ingresos por servicios	557.455,82	345.517,95	698.209,37	809.922,8692
(+) Utilidades financieras	71.293,98	29.662,42	1.730,3	2.007,148
(=) Margen bruto financiero	20.665.793,63	21.234.058,45	21.901.304,77	25.405.513,53
(-) Provisiones	1.308.470,49	6.289.230,81	3.549.979,75	4.078.513,825

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

De acuerdo a las estrategias establecidas para lograr un crecimiento en margen financiero; se aplicó un incremento del 16% para intereses y descuentos ganados, ingresos por servicios y utilidades financieras, por el contrario para provisiones se consideró un incremento del 14,89% con respecto al año anterior; se puede observar que el resultado es un incremento del 16,22% del margen financiero para el año 2022.

3.2.5.8. Política financiera N.º 8

Tabla 50-3: Tabla Proyección Total Activo Promedio

Mes	2018	2019	2020	2021	2022
Diciembre	309.340.274,29	330.390.740,64	390.611.672,90	461.715.284,01	502.350.983,32
Enero	309.044.966,41	334.664.380,00	399.019.205,78	468.776.272,85	513.763.392,54
Febrero	311.596.734,68	339.133.718,65	402.793.874,56	474.379.172,33	519.977.742,27
Marzo	315.291.209,83	344.037.445,00	402.135.579,59	474.948.003,05	518.370.187,93
Abril	317.620.840,84	346.431.039,47	395.831.107,63	478.239.010,72	517.344.144,12
Mayo	322.007.355,85	342.269.864,06	394.347.152,38	483.983.889,51	520.153.787,78
Junio	324.626.847,53	345.506.209,11	398.551.147,61	488.976.745,67	525.938.895,71

Julio	324.888.075,67	355.314.382,78	412.888.696,65	494.099.770,98	538.100.081,47
Agosto	326.002.189,46	368.658.445,14	416.100.224,32	499.966.463,10	569.251.964,89
Total Activo Promedio	317.824.277,17	345.156.247,21	401.364.295,71	480.564.956,91	525.027.908,89

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

De acuerdo a las estrategias establecidas para obtener un total activo promedio de 9,25% se realizó una pronosticación mensual de acuerdo al método mínimos cuadrados obteniendo los resultados presentados en la tabla 50-3 de acuerdo al año 2022 con corte agosto.

3.2.5.9. Política financiera N.º 9

Tabla 51-3: Tabla Proyección Patrimonio Promedio

Mes	2018	2019	2020	2021	2022
Diciembre	54.355.711,57	61.195.672,24	71.965.816,26	75.930.365,34	84.735.417,69
Enero	54.356.942,64	61.273.627,17	72.149.232,44	76.173.674,05	85.069.818,95
Febrero	54.374.545,63	61.350.315,98	72.335.667,06	76.434.033,87	85.414.594,59
Marzo	54.414.750,64	61.401.048,13	72.406.852,77	76.759.594,33	85.755.645,40
Abril	54.122.183,04	61.514.291,97	72.201.954,40	77.053.747,59	86.093.633,27
Mayo	54.134.479,89	61.629.178,69	72.199.369,15	77.303.984,32	86.336.428,95
Junio	54.156.071,55	61.935.390,78	72.238.673,32	77.601.188,82	86.642.489,71
Julio	54.170.800,83	62.306.726,45	72.325.074,56	77.903.066,45	86.980.203,32
Agosto	54.201.998,39	62.592.728,73	72.432.901,38	78.190.994,01	93.665.720,67
Patrimonio Promedio	54.254.164,91	61.688.775,57	72.250.615,70	77.038.960,98	86.743.772,50

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

De acuerdo a las estrategias establecidas para obtener un patrimonio promedio de 12,60% se realizó una pronosticación mensual de acuerdo al método mínimos cuadrados obteniendo los resultados presentados en la tabla 51-3 de acuerdo al año 2022 con corte agosto.

3.2.6. Proyección Financiera

3.2.6.1. Proyección del estado de resultados 2022

Presupuesto de Ingresos

Para la elaboración de la proyección de ingresos se realizó mediante el uso de la Tasa de crecimiento promedio relativa con lo cual nos servirá como base para pronosticar el total de los ingresos que se pueden obtener en los próximos años.

$$\text{Formula: } TCPR = \sqrt[n-1]{\frac{f_1}{f_0} - 1}$$

Donde:

- n = número de años transcurridos
- f_1 = año final de análisis
- f_0 = año inicial de análisis

Se tomó como referencia los estados financieros históricos de los tres últimos años que nos facilitó la institución, donde se obtuvo una tasa de crecimiento anual de 51,82% que la cooperativa ha mantenido durante el periodo de análisis. Sin embargo, de acuerdo al crecimiento del último año se plantea realizar las proyecciones a partir de un 16% que es un margen menor a la tasa promedio pero es más objetivo y realista; con lo cual aplicamos la siguiente fórmula.

$$\text{Fórmula: } X_{fx} = X_{f1} * \left(1 + \frac{r}{100}\right)^n$$

Donde:

- X_{fx} = año que se va a pronosticar
- X_{f1} = año final de análisis
- r = tasa de crecimiento
- n = número de años

A continuación en la siguiente tabla se puede observar la aplicación de los resultados y obtenemos el pronóstico de ingresos, conformados por sus principales cuentas con sus respectivos valores, los cuales han sido determinados según el peso porcentual del último año, es decir del año 2021.

Tabla 52-3: Proyección Ingresos 2022

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Ingresos				
Intereses Y Descuentos Ganados	30.092.211,76	33.834.402,86	38.064.428,90	44.154.737,52
Depósitos	974.679,16	1.760.699,30	2.389.267,34	2.771.550,11
Intereses Y Descuentos De Inversiones Títulos Valores	1.914.901,91	2.319.677,58	3.136.549,56	3.638.397,49
Intereses Y Descuentos De Cartera De Créditos	27.202.630,69	25.581.433,64	32.330.276,16	37.503.120,35
Otros Intereses Y Descuentos	-	4.172.592,34	208.335,84	241.669,57
Utilidades Financieras	71.293,98	29.662,42	1.730,30	2.007,15
Rendimientos Por Fideicomiso Mercantil	71.293,98	29.662,42	1.730,30	2.007,15
Ingresos Por Servicios	557.455,82	345.517,95	698.209,37	809.922,87
Otros Servicios	557.455,82	345.517,95	698.209,37	809.922,87
Otros Ingresos Operacionales	-	7.489,17	28.439,64	32.989,98
Utilidades En Acciones Y Participaciones	-	-	1.000,00	1.160,00
Utilidad En Venta De Bienes Realizables Y Recuperados	-	7.489,17	-	-
Dividendos O Excedentes Por Certificados De Aportación	-	-	27.439,64	31.829,98
Otros Ingresos	1.322.940,31	959.421,18	1.856.360,83	2.153.378,56
Recuperaciones De Activos Financieros	1.082.850,31	761.609,00	1.491.196,27	1.729.787,67
Otros	240.090,00	197.812,18	365.164,56	423.590,89
TOTAL	32.043.901,87	35.176.493,58	40.649.169,04	47.153.036,09

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Se puede observar la aplicación de los resultados y obtenemos el pronóstico de ingresos, conformados por sus principales cuentas con sus respectivos valores; por lo tanto podemos determinar que la mayor fuente de ingresos de la cooperativa se encuentra focalizada en la renta por intereses y descuentos ganados como resultado de la colocación de créditos económicos dentro de sus zonas de influencia.

Proyección de gastos

Para las proyecciones de los gastos se lo hizo aplicando el 16% de incremento promedio anual, pero se tomó en cuenta que hay gastos que la cooperativa debe considerar disminuir y de esta forma permitir reducir el impacto de manera considerable. Se considero la estrategia de disminución de provisiones para cuentas por cobrar, bienes realizables y otros gastos; además, se tomó en cuenta los gastos operativos que la cooperativa debe cubrir para mantener una operación normal y cumplir con sus actividades.

Tabla 53-3: Gastos proyectados 2022

Cuenta	2019	2020	2021	2022
Gastos				
Intereses Causados	10.055.167,93	12.975.524,78	16.863.063,80	19.561.154,01
Obligaciones Con El Publico	9.408.700,78	12.408.252,47	15.945.460,95	18.496.734,70
Obligaciones Financieras	646.467,15	567.272,31	917.602,85	1.064.419,31
Provisiones	1.308.470,49	6.289.230,81	3.549.979,75	4.078.513,83
Inversiones	13.999,92	56.828,71	115.618,97	134.118,01
Cartera De Créditos	1.228.003,65	2.481.336,58	3.311.039,89	3.840.806,27
Cuentas Por Cobrar	66.284,92	3.738.529,53	119.645,89	100.502,55
Bienes Realizables Adjudicados. Por Pago Y Arrendamiento Mercantil	-	2.241,59	-	-
Otros Activos	182,00	10.294,40	3.675,00	3.087,00
Gastos De Operación	11.469.412,76	10.221.091,29	11.802.206,80	11.918.540,30
Gastos De Personal	5.781.020,80	4.937.379,36	5.301.577,18	5.661.993,14
Honorarios	503.967,93	389.769,96	478.190,71	401.680,20
Servicios Varios	1.661.475,73	1.413.256,82	1.529.080,35	1.618.670,16
Impuestos, Contribuciones Y Multas	1.262.676,78	1.679.803,86	2.199.012,34	1.862.516,11
Depreciaciones	491.825,64	473.181,91	551.572,53	639.824,13
Amortizaciones	115.573,84	116.046,73	65.817,74	76.348,58
Otros Gastos	1.652.872,04	1.211.652,65	1.676.955,95	1.657.507,98
Otros Gastos Y Perdidas	61.289,83	12.566,52	31.133,76	36.115,16
Intereses Y Comisiones Devengados. Ejercicios Anteriores	2.570,30	5.625,53	31.133,76	36.115,16
TOTAL	26.554.691,97	31.769.645,48	35.607.498,12	40.746.398,17

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Como se puede inferir los gastos en que incurre la cooperativa van de forma ascendente, considerando los gastos que tienen relación directa con el giro del negocio.

Los intereses causados se han incrementado debido al aumento en número de depósitos y sobre todo los pagos de intereses por concepto de pólizas y por el incremento de cuenta de ahorristas que ven atractivo el portafolio de productos y servicios financieros ofertados por la cooperativa.

Estados financieros proyectados

De acuerdo a las proyecciones de ingresos y gastos se establecen los estados financieros proyectados para ver el impacto de las estrategias y políticas que se plantearon.

Estado de resultados proyectado

Tabla 54-3: Estado de Resultados Proyectado

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA				
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
Cuenta	2019	2020	2021	2022
Ingresos	32.043.901,87	35.176.493,58	40.649.169,04	47.153.036,09
Intereses Y Descuentos Ganados	30.092.211,76	33.834.402,86	38.064.428,90	44.154.737,52
Depósitos	974.679,16	1.760.699,30	2.389.267,34	2.771.550,11
Intereses Y Descuentos De Inversiones	1.914.901,91	2.319.677,58	3.136.549,56	3.638.397,49
Títulos Valores				
Intereses Y Descuentos De Cartera De Créditos	27.202.630,69	25.581.433,64	32.330.276,16	37.503.120,35
Otros Intereses Y Descuentos	-	4.172.592,34	208.335,84	241.669,57
Utilidades Financieras	71.293,98	29.662,42	1.730,30	2.007,15
Rendimientos Por Fideicomiso Mercantil	71.293,98	29.662,42	1.730,30	2.007,15
Ingresos Por Servicios	557.455,82	345.517,95	698.209,37	809.922,87
Otros Servicios	557.455,82	345.517,95	698.209,37	809.922,87
Otros Ingresos Operacionales	-	7.489,17	28.439,64	32.989,98
Utilidades En Acciones Y Participaciones	-	-	1.000,00	1.160,00
Utilidad En Venta De Bienes Realizables Y Recuperados	-	7.489,17	-	-
Dividendos O Excedentes Por Certificados De Aportación	-	-	27.439,64	31.829,98
Otros Ingresos	1.322.940,31	959.421,18	1.856.360,83	2.153.378,56
Recuperaciones De Activos Financieros	1.082.850,31	761.609,00	1.491.196,27	1.729.787,67
Otros	240.090,00	197.812,18	365.164,56	423.590,89
Total Ingresos	32.043.901,87	35.176.493,58	40.649.169,04	47.153.036,09
Gastos	26.554.691,97	31.769.645,48	35.607.498,12	39.493.215,55
Intereses Causados	10.055.167,93	12.975.524,78	16.863.063,80	19.561.154,01
Obligaciones Con El Publico	9.408.700,78	12.408.252,47	15.945.460,95	18.496.734,70
Obligaciones Financieras	646.467,15	567.272,31	917.602,85	1.064.419,31
Provisiones	1.308.470,49	6.289.230,81	3.549.979,75	4.078.513,83
Inversiones	13.999,92	56.828,71	115.618,97	134.118,01
Cartera De Créditos	1.228.003,65	2.481.336,58	3.311.039,89	3.840.806,27
Cuentas Por Cobrar	66.284,92	3.738.529,53	119.645,89	100.502,55
Bienes Realizables Adjud. Por Pago Y Arren. Mercantil	-	2.241,59	-	-
Otros Activos	182,00	10.294,40	3.675,00	3.087,00
Gastos De Operación	11.469.412,76	10.221.091,29	11.802.206,80	11.918.540,30
Gastos De Personal	5.781.020,80	4.937.379,36	5.301.577,18	5.661.993,14
Honorarios	503.967,93	389.769,96	478.190,71	401.680,20
Servicios Varios	1.661.475,73	1.413.256,82	1.529.080,35	1.618.670,16

Impuestos, Contribuciones Y Multas	1.262.676,78	1.679.803,86	2.199.012,34	1.862.516,11
Depreciaciones	491.825,64	473.181,91	551.572,53	639.824,13
Amortizaciones	115.573,84	116.046,73	65.817,74	76.348,58
Otros Gastos	1.652.872,04	1.211.652,65	1.676.955,95	1.657.507,98
Otros Gastos Y Perdidas	61.289,83	12.566,52	31.133,76	36.115,16
Intereses Y Comisiones Devengados.				
Ejerc. Anteriores	2.570,30	5.625,53	31.133,76	36.115,16
Otros	58.719,53	6.940,99	-	-
Impuestos Y Participación A Empleados	3.660.350,96	2.271.232,08	3.361.114,01	3.898.892,25
Participación A Empleados	1.372.960,74	851.712,04	1.260.417,76	1.462.084,60
Impuesto A La Renta	2.287.390,22	1.419.520,04	2.100.696,25	2.436.807,65
Total Gastos	26.554.691,97	31.769.645,48	35.607.498,12	39.493.215,55
UTILIDAD	5.489.209,90	3.406.848,10	5.041.670,92	7.659.820,54

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Como se puede observar en la tabla, la utilidad neta de la cooperativa genera un crecimiento obtenido un valor monetario para el año 2022 de \$7.659.820,54 debido a la gestión planteada.

3.2.6.2. Proyección del Balance General 2022

Para la proyección del balance general se toma como valor en las cuentas afectadas acorde al estado de resultados además se aplicó el método de crecimiento histórico con respecto a los años 2018 – 2021.

Tabla 55-3: Proyección balance general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA				
BALANCE GENERAL PROYECTADO				
Cuenta	2019	2020	2021	2022
Activos				
Fondos Disponibles	57.756.975,61	83.988.395,53	117.291.068,80	118.463.979,49
Caja	2.371.303,12	2.461.948,45	2.969.030,11	3.705.338,36
Bancos Y Otras Instituciones Financieras	55.295.725,57	81.522.322,53	114.320.082,64	114.756.755,07
Efectos De Cobro Inmediato	89.946,92	4.124,55	1.956,05	1.886,06
Inversiones	50.929.500,07	59.553.662,65	76.852.597,23	82.701.725,81
Disponibles Para La Venta De Ent. Del Sec....	51.414.594,73	60.124.916,92	77.632.266,21	83.489.445,41
Disponibles Para La Venta Del Estado O En....	29.179,81	29.167,00	-	47.383,55
(Provisión Para Inversiones)	-514.274,47	-600.421,27	-779.668,98	-835.103,16
Cartera De Créditos	240.770.720,99	248.190.245,09	275.117.449,28	332.125.680,84

Cartera De Crédito Productivo Por Vencer	2.631.100,76	3.228.188,20	2.832.245,14	3.629.411,95
Cartera De Crédito De Consumo Prioritario Por Vencer	87.757.308,05	98.518.535,00	161.698.274,01	162.893.029,41
Cartera Crédito Inmobiliario Por Vencer	13.997.771,66	12.456.190,83	10.669.529,28	10.673.639,23
Cartera De Microcrédito Por Vencer	125.857.301,24	122.869.750,46	122.701.094,02	167.964.847,73
Cartera Créditos De Consumo Ordinario Por Vencer	23.352.821,45	23.677.769,12	-	6.953.377,80
Cartera De Crédito De Consumo Refinanciad...	-	-	113.476,33	21.780,66
Cartera De Microcrédito Refinanciada Por ...	-	-	291.533,69	43.747,00
Cartera De Crédito De Consumo Reestructura...	-	-	132.338,47	16.000,42
Cartera De Crédito Inmobiliario Reestructura...	25.093,71	24.614,78	130.988,57	34.614,95
Cartera De Microcrédito Reestructurada Po...	-	14.311,23	1.145.804,31	125.998,12
Cartera De Crédito Productivo Que No Devenga...	23.081,69	-	-	-
Cartera De Crédito De Consumo Que No Devenga...	716.333,02	1.487.760,38	2.431.573,85	1.984.506,29
Cartera Crédito Inmobiliario Que No Devenga...	136.915,69	203.399,77	285.012,43	188.865,23
Cartera De Microcrédito Que No Devenga In...	2.497.563,26	4.167.450,54	4.992.565,50	3.544.844,39
Cartera De Créditos De Consumo Ordinario ...	166.056,55	369.719,87	-	-
Cartera De Crédito De Consumo Refinanciad...	12.353,62	-	-	-
Cartera De Crédito Productivo Vencida	1.093,75	22.734,77	3,00	-
Cartera De Crédito De Consumo Vencida	578.817,40	582.987,57	901.245,17	798.436,46
Cartera Crédito Inmobiliario Vencida	296.648,18	393.955,11	186.742,52	99.331,31
Cartera De Microcrédito Vencida	3.185.519,53	2.751.705,14	2.053.923,20	1.803.611,97
Cartera De Créditos De Consumo Ordinario ...	64.744,94	125.438,08	-	-

Cartera De Crédito De Consumo Refinanciad...	87,97	-	-	-
Cartera De Microcrédito Reestructurada Ve...	-	-	13.851,59	1.254,27
(Provisiones Para Créditos Incobrables)	-20.529.891,48	-22.704.265,76	-35.462.751,80	-28.651.616,35
Cuentas Por Cobrar	2.756.324,00	7.369.354,97	9.664.961,08	10.692.003,36
Intereses Por Cobrar Inversiones	400.091,14	481.943,23	789.258,68	873.128,86
Intereses Por Cobrar Cartera De Créditos	2.227.197,01	2.308.738,54	3.344.861,99	3.700.302,08
Otros Intereses Por Cobrar	-	8.117.468,20	6.397.855,79	7.077.720,75
Pagos Por Cuenta De Socios	150.858,66	59.497,92	29.923,93	33.103,78
Intereses Reestructurados Por Cobrar	67,13	704,28	200.432,43	221.731,28
Cuentas Por Cobrar Varias	235.704,35	293.082,72	283.315,58	313.421,97
(Provisión Para Cuentas Por Cobrar)	-257.594,29	-3.892.079,92	-1.380.687,32	-1.527.405,37
Bienes Realizables Adj. Pago Arr. Merc Y ...	3.360,40	558,75	-	-
Bienes Adjudicados Por Pago	43.816,91	33.899,72	30.226,82	30.226,82
(Prov. Bienes Realizables Adjudicados Por P...	-40.456,51	-33.340,97	-30.226,82	-30.226,82
Propiedades Y Equipo	8.927.734,62	8.804.252,30	9.569.116,78	10.957.028,21
Terrenos	2.538.804,40	2.805.880,70	3.037.366,37	3.115.880,19
Edificios	7.588.207,36	7.526.852,47	9.190.249,82	9.313.023,48
Muebles, Enseres Y Equipos De Oficina	896.583,98	915.055,01	933.318,11	1.100.379,48
Equipos De Computación	1.509.964,16	1.735.999,04	1.666.298,32	1.853.182,31
Unidades De Transporte	558.428,32	467.103,94	420.156,05	685.360,30
Otros	1.206.031,79	1.396.880,56	1.586.705,38	1.480.165,45
(Depreciación Acumulada)	-5.370.285,39	-6.043.519,42	-7.264.977,27	-6.590.962,99
Otros Activos	7.513.829,45	8.193.755,03	11.471.269,93	14.311.547,19
Inversiones En Acciones Y Participaciones	574.179,07	574.179,07	627.735,09	1.093.635,53
Derechos Fiduciarios	5.265.805,11	6.240.654,77	9.710.460,87	10.029.748,32
Gastos Y Pagos Anticipados	801.234,46	649.801,91	461.658,82	1.526.106,61
Gastos Diferidos	503.641,56	545.568,96	488.128,10	959.283,15
Otros	406.985,41	234.388,30	241.850,03	775.182,74
(Provisión Para Otros Activos Irrecuperable...	-38.016,16	-50.837,98	-58.562,98	-72.409,16
TOTAL ACTIVOS	368.658.445,14	416.100.224,32	499.966.463,10	569.251.964,89
Pasivo				
Obligaciones Con El Publico	275.279.877,63	314.149.102,23	385.453.061,63	434.693.425,73

Depósitos A La Vista	115.418.875,74	115.248.940,15	132.928.263,36	139.839.645,55
Depósitos A Plazo	158.125.769,04	197.900.842,77	251.890.216,41	294.390.427,27
Depósitos Restringidos	1.735.232,85	999.319,31	634.581,86	463.352,91
Cuentas Por Pagar	12.845.577,74	12.870.681,58	15.031.289,91	17.065.322,55
Intereses Por Pagar	3.709.194,99	4.948.781,81	6.081.571,34	4.927.657,61
Obligaciones Patronales	5.807.887,79	5.330.078,88	5.654.065,96	7.715.766,51
Retenciones	81.788,74	53.238,22	61.841,99	108.656,17
Contribuciones, Impuestos Y Multas	2.371.664,88	1.751.224,50	2.507.512,46	3.150.751,72
Proveedores	39.948,81	67.105,77	32,00	53.071,91
Cuentas Por Pagar Varias	835.092,53	720.252,40	726.266,16	1.109.418,64
Obligaciones Financieras	11.860.637,54	12.612.006,06	15.910.515,36	15.886.318,98
Obligaciones Con Entidades Financieras Del..	4.860.637,54	8.612.006,06	13.910.515,36	13.976.982,04
Otras Obligaciones	7.000.000,00	4.000.000,00	2.000.000,00	1.909.336,94
Otros Pasivos	590.413,60	628.684,97	338.931,27	281.356,43
Otros	590.413,60	628.684,97	338.931,27	281.356,43
TOTAL PASIVO	300.576.506,51	340.260.474,84	416.733.798,17	467.926.423,68
Patrimonio				
Capital Social	12.530.911,34	13.380.924,28	16.624.968,67	18.197.701,19
Aportes De Socios	12.530.911,34	13.380.924,28	16.624.968,67	18.197.701,19
Reservas	47.575.914,20	56.414.352,76	57.666.797,68	69.340.801,08
Fondo Irrepartible De Reserva Legal	46.208.248,75	55.046.687,31	56.299.132,23	68.126.940,62
Especiales Y Facultativas	515.560,67	515.560,67	515.560,67	515.560,67
Revalorización Del Patrimonio	698.299,79	698.299,79	698.299,79	698.299,79
Superávit Por Valuaciones	2.485.903,19	2.637.624,34	3.899.227,66	6.127.218,41
Superávit Por Valuación De Propiedades, ...	2.485.903,19	2.637.624,34	3.899.227,66	6.127.218,41
TOTAL PATRIMONIO	62.592.728,73	72.432.901,38	78.190.994,01	93.665.720,67
UTILIDAD:	5.489.209,90	3.406.848,10	5.041.670,92	7.659.820,54
PASIVO + PATRIMONIO + UTILIDAD:	368.658.445,14	416.100.224,32	499.966.463,10	569.251.964,89

Fuente: Estados Financieros COAC San Francisco Ltda.

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Como se puede observar los resultados son acorde a las estrategias aplicadas para el año 2022 con corte agosto la cooperativa obtendrá un monto total en activos de \$ 569.251.964,98 mientras que para pasivos el \$ 467.926.423,68 y en patrimonio el \$ 93.665.720,67 lo cual representa un equilibrio que favorece la solvencia empresarial.

3.2.6.3. Proyección de las razones financieras 2022

Para la aplicación de las razones financieras proyectadas se tomó como referencia los datos calculados anteriormente en el balance general y estado de resultados.

Tabla 56-3: Razones Financieras Proyectadas

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA						
RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS						
Factor	Indicador Técnico	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez	Liquidez Corto Plazo	39,62%	30,42%	41,80%	48,85%	44,83%
	Liquidez Ampliada	43,79%	37,85%	43,93%	48,37%	44,65%
Solvencia	Solvencia Patrimonial	17,21%	16,85%	19,62%	15,47%	15,79%
Calidad de Activos	Morosidad de Cartera Total	5,42%	2,94%	3,73%	3,50%	2,33%
	Cobertura Cartera Problemática	179,33%	267,34%	224,68%	326,40%	340,25%
	Intermediación Financiera	91,64%	95,52%	86,51%	80,71%	83,08%
Manejo Administrativo	Estructura Financiera	126,19%	127,50%	125,11%	124,90%	124,49%
	Grado de Absorción MFN	60,18%	59,25%	68,39%	64,31%	55,88%
	Eficiencia Operativa	4,76%	4,98%	3,82%	3,68%	3,43%
Rentabilidad	ROA	2,12%	2,39%	1,27%	1,57%	2,19%
	ROE	12,44%	13,35%	7,07%	9,82%	13,25%

Realizado por: Poma, Carol, 2021

Interpretación

Las razones financieras fueron calculadas en base al balance general y estado de resultados proyectados, donde se refleja resultados óptimos y crecientes que contribuyen a la cooperativa en la optimización de los recursos económicos y financieros.

Resultados generales

En el siguiente capítulo se plasmó objetivos estratégicos con perspectivas de aprendizaje y conocimiento; procesos, clientes y financiera que ayuden en la mejora de los hallazgos encontrados y que se implementaron en el presente modelo de gestión financiera.

Posterior se desarrolló un plan operativo anual para implementar las estrategias necesarias que contribuyan en la optimización de los recursos económicos – financieros; seguida de un

seguimiento y control mediante semáforos propuesto únicamente para las metas establecidas correspondientes al período 2022, que se sugiere realizar cuatrimestralmente para de esta forma realizar un seguimiento y control adecuado con el cumplimiento de metas establecidos; para tomar decisiones o medidas correctivas en caso de haber falencias.

Finalmente se culminó el trabajo de titulación con el establecimiento y ejecución de políticas y estrategias financieras, en base a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores; seguida de sus respectivas proyecciones con la finalidad de conocer la evolución de los resultados en cada uno de los estados y sus razones financieras, en donde se ven reflejados resultados que contribuyen en la optimización de los recursos económicos y financieros, mejorando sus índices de rentabilidad y también contribuyó en el mejoramiento administrativo y financiero.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo con el fin de sustentar un aporte teórico, se procedió a recolectar y analizar toda la teoría e investigación necesaria, misma que fue correctamente citada y sustentada bajo normas APA, con la finalidad de adquirir una orientación adecuada, apropiada y relevante para el desarrollo del presente modelo de gestión financiera.

Mediante la evaluación financiera se logró identificar que la cooperativa presentó dentro de sus indicadores de rentabilidad una disminución del ROA de -2,62% y un ROE de -0,55%; se manifestó una deficiencia en la colocación de recursos captados presentando una disminución dentro del indicador de relación financiera del -1,29%; dificultades dentro del indicador grado de absorción del margen financiero con un incremento del 4,13%. Además, su indicador de intermediación financiera presenta una disminución del -10,93% en comparación con los periodos de análisis; significa que la cooperativa no está siendo eficiente en la colocación de los créditos en función a la cantidad de depósitos tanto a la vista como a plazos.

El modelo de gestión financiera necesita un nuevo análisis para poder optimizar los recursos económicos y financieros, además, una aplicación de estrategias y políticas financieras el cual permita colocar y captar eficientemente; a su vez en el apoyo y crecimiento de su rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Mantener actualizado el modelo de gestión financiera acorde a los requerimientos de los cambios propios del entorno, basados en fundamentos científicos y bibliográficos

La cooperativa debe desarrollar continuamente la evaluación financiera y diagnóstico situacional mediante la aplicación de instrumentos necesarios, para conocer las dificultades o falencias que se están presentado o si se está cumpliendo con las metas establecidas, con la finalidad de fortalecer el crecimiento institucional. Es imprescindible que pueda ser revisada la posibilidad de disminución en sus indicadores de liquidez, con el objetivo de que más recursos financieros sean destinados a la colocación de cartera ya que es el activo productivo que mayor rentabilidad genera y optimiza los recursos financieros.

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., la aplicación del siguiente modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros, acorde a lo establecido y sustentado teóricamente en el presente trabajo de titulación; para poder tomar decisiones de una forma más técnica y objetiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2015). *Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/51520?page=14>.
- Alba, M. (11 de Julio de 2014). *La concepción económica y financiera de la tasa de interés en una economía internacional*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-usta-tasa-de-interes.pdf>
- Alpízar Santana, M., & Lauchy Sañudo, A. (2016). *La innovación en la gestión económico-financiera de los procesos universitarios*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/71638?page=49>.
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones*. Ecoe Ediciones.
- Banco Estudiantil . (13 de Junio de 2021). Obtenido de Sistema Financiero del Ecuador: <https://bancoestudiantil.com/sistema-financiero-del-ecuador/>
- Bruján, A. (19 de Junio de 2018). *Servicios Financieros*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/instrumentos-financieros/servicios-financieros.htm>
- Burin, D. (2018). *El análisis interno y externo*. San José, Costa Rica: IICA.
- Camín, R. (2011). *¿Qué son los productos y servicios financieros?* Obtenido de https://es.overblog.com/Que_son_los_productos_y_servicios_financieros-1228321767-
- Castrillón Ortega, A. (2019). *Fundamentos generales de Administración*. Medellín: Centro Editorial Esumer. Obtenido de <http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/500/1/fundamentos-generales-de-administracion.pdf>
- Castro Arévalo, J. V. (2015). Elaboración de un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva en el cantón Quero provincia de Tungurahua, para optimizar los recursos económicos financieros año 2015. (*Tesis pregrado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/7274/1/22T0291.pdf>
- Castro Pinchao, R. E. (2016). Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito Santa Anita LTDA., del cantón Cotacachi. (*Tesis pregrado*). Universidad Autónoma de

- los Andes, Ibarra. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5038/1/PIUICYA017-2016.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Coll Morales, F. (13 de Octubre de 2020). *Estudio-transversal*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/EIBancoCentral/Constitucion_del_Ecuador.pdf
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.* (2021). Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6389/1/%e2%80%9cauditor%c3%8da%20integral%20al%20componente%20gastos%20de%20operaci%c3%93n%20de%20la%20cooperativa%20de%20ahorro%20y%20cr%c3%89dito%20san%20francisco%20ltda..pdf>
- Córdoba Padilla , M. (2016). *Gestión financiera (2a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126525?page=22>.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69231?page=24>.
- Díaz Coba, K. (4 de Mayo de 2019). *Gestión Digital*. Obtenido de Gestión Digital: <https://www.revistagestion.ec/index.php/tu-dinero-analisis/el-sistema-financiero-la-clave-de-la-inclusion-financiera>
- Díaz, S. (2016). *Ponencias_II Congreso Continental y I Foro Internacional de Derecho*. Obtenido de Ponencias_II Congreso Continental y I Foro Internacional de Derecho: <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/tebiseypadron.pdf>
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros financieros. *593 Digital Publisher*, 226, 217-226. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/articulo/descarga/7144051.pdf>
- Esteban, N. (2018). *Tipos de Investigación*. Obtenido de Universidad Santo Domingo de Guzmán: <http://resultados.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Estupiñán, R. (2012). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: Editorial UTMACH. Obtenido de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>

- García , V. (2016). *Análisis financiero: un enfoque integral*. Mexico, México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40426?page=14>.
- García, C., Cárdenas, G., & Molina, C. (2011). Análisis de la intermediación financiera en el escenario de las crisis de los siglos XX Y XXI. *Redalyc*, 106-128. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413740748010.pdf>
- García, M., & López, I. (2014). Definición, clasificación de la variable recursos financieros docentes para la evaluación institucional. *Revista Electrónica EduSo*, 10., 1-10. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5678375.pdf>
- Hernández Barrueco, L. (2016). *Técnicas para la gestión financiera en logística*. Lima: Marge Books.
- Hidalgo, K. (2015). Modelo de gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga”, del cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo, en los períodos 2012-2013, para el uso óptimo de los recursos económicos financieros. (*Tesis pregrado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7453/1/22T0323.pdf>
- Igual, D. (2017). *Productos y servicios bancarios*. Barcelona: Profit Editorial.
- Jarquín Soza, A., & Palacios Zeledón, J. (2015). Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, Año 2014. (*Tesis post grado*). Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5579/1/6136.pdf>
- Lavalle Burguete , A. C. (2017). *Análisis financiero*. México, D.F, México: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41183?page=4>
- Martínez, A. (2016). *La cooperativa y su identidad*. Madrid: Editorial: Dykinson, S.L. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/96863?page=9>.
- Mazurkiewicz, I. (2018). La gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa desde una perspectiva epistemológica. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 14(40), 64-76. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7007271>
- Montano, J. (28 de Marzo de 2021). *investigacion-no-experimental*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/investigacion-no-experimental/>

- Nicomedes Teodoro , E. N. (26 de Junio de 2018). *Tipos-de-Investigacion*. Obtenido de Repositorio Institucional: <http://resultados.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Noriega, E., Suarez, F., Vengoechea, J., & Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica como agenteimpulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Revista espacios*, 18. Obtenido de <http://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>
- Ortega, O. (27 de Septiembre de 2019). *Recursos económicos: definición, ejemplos y 5 características*. Obtenido de Trabajo y personal: <https://trabajoypersonal.com/recursos-economicos/>
- Otero Ortega , A. (08 de Agosto de 2018). *Enfoques de Investigación*. Obtenido de Discover scientific knowledge and stay connected to the world of science: https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_enfoques_de_investigacion/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/enfoques-de-investigacion.pdf
- Polanco, Y., Santos, P., & Cruz, G. (2020). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. República Dominicana: Ediciones: UAPA. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/175882?page=45>
- Quesada, G. (10 de Diciembre de 2016). *Isoscorecard*. Obtenido de Estrategia y Calidad Consultoría gratuita: <https://isoscorecard.wordpress.com/2016/12/10/4-4-plan-estrategico-definicion-de-semaforos/>
- Reginate, L., Perreira, C. A., & Guerreiro, R. (2009). Una Investigacion Sobre las Caracteristicas del Modelo de Gestion: Un Estudio de Caso. *ResearchGate: Iberoamerican Journal of Industrial Engineering* 1(1), 25-45. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/275561850_Una_Investigacion_Sobre_las_Caracteristicas_del_Modelo_de_Gestion_Un_Estudio_de_Caso
- Roca, R. (29 de Octubre de 2002). *La tasa de interés y sus principales determinantes*. Obtenido de Instituto de Investigaciones de Economía: https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_ii/arch_invest/doc_inv_DI-02-003.pdf
- Roman, E. (2015). Intermediación financiera de la banca en la actividad económica en venezuela durante el periodo 2012-2014. (*Trabajo especial de grado*). UNIVERSIDAD DE CARABOBO, La Morita. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2035/eroman.pdf?sequence=1>

- Salazar, M., Alvear, P., & Sampedro, M. (2019). La planeación financiera como herramienta de gestión para mejorar la rentabilidad en las instituciones financieras. *Ciencia Digital* 3(2), 702-721. Obtenido de <https://www.cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/487/1126>
- Salvador Morales, J. C. (2020). Intermediación financiera y crecimiento económico en el Ecuador, período 2006-2019. *Revista Externa Cosede*, 30-33. Obtenido de <https://consulta.cosede.gob.ec:8081/revista/index.php/csd/article/view/39/27>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 102-122. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008
- Sánchez, A. M., Vayas Carrillo, T., Mayorga Núñez, F., & Freire Paredes, C. (13 de Mayo de 2020). *SECTOR-COOPERATIVO*. Obtenido de Blogs CEDIA: <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/SECTOR-COOPERATIVO.pdf>
- Sordo, A. I. (08 de Enero de 2019). *POA*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>
- Tene Saguay, V. R. (2019). Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Indígena SAC Ltda., del cantón Ambato, provincia Tungurahua período 2020. (*Tesis pregrado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13668/1/22T0534.pdf>
- Yáñez Taipe, J., & Pazmiño, F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 163-183. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf_29



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.



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



Encuesta aplicada al persona Financiero, Operativo y Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Objetivo: Recopilar información sobre las necesidades existentes para las cuales se requiere realizar un modelo de gestión financiera en la Cooperativa San Francisco Ltda., con el fin de optimizar los recursos económicos y financieros.

1. ¿Existe en la Cooperativa un Modelo de Gestión Financiera que permita evaluar sus operaciones?

SI NO

2. ¿Conoce los Indicadores Financieros que guíen la Gestión Financiera?

SI NO

3. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que se cumple con los requisitos y funciones del departamento financiero de la Cooperativa?

SI NO

4. ¿Con que frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre la situación económica actual de la Cooperativa?

Mensual
 Trimestral
 Semestral
 Anual

5. ¿Existe un manual de funciones que cumplan con el control interno de la Cooperativa?

SI NO

6. ¿Considera que la situación económica actual que posee la cooperativa es favorable?

SI NO

7. ¿Considera que al contar con un modelo de gestión financiera la cooperativa mejorará el uso óptimo de los recursos económicos y financieros?

SI NO

8. ¿Del 1 al 3 en qué medida usted cumple con los objetivos y metas institucionales? En donde 1 es Bajo; 2 Medio; 3 Alto

1

2

3

9. ¿Con qué frecuencia se informa por parte del departamento de créditos y cobranzas sobre los niveles de morosidad?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

10. ¿Existe un diagrama de flujo de procesos para las actividades que realiza la cooperativa?

SI NO

ANEXO B: FORMATO DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.



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



Entrevista aplicada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Objetivo: Recopilar información sobre las necesidades existentes para las cuales se requiere realizar un modelo de gestión financiera en la Cooperativa San Francisco Ltda., con el fin de optimizar los recursos económicos y financieros.

1. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiera?

2. ¿Cuáles son los logros alcanzados por la cooperativa en su gestión?

3. ¿Cómo se encuentra actualmente la cooperativa económicamente?

4. ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la cooperativa para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo los problemas existentes?

5. ¿Cree usted que se requiere con frecuencia la información de una gestión financiera para que pueda tomar las debidas soluciones?

6. ¿Es para usted importante el análisis financiero en la toma de decisiones?

7. ¿Cuáles con las políticas para el manejo de recuperación de cartera?

8. ¿Se cumple con todos los requisitos en el proceso de créditos?

9. ¿El nivel de rentabilidad que presenta la empresa es adecuado en relación a sus metas y objetivos?

10. ¿Considera usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudara a mejorar el uso óptimo de los recursos económicos y financieros de la cooperativa?



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 18/02/2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: CAROL LIZBETH POMA SAILEMA

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: FINANZAS

Título a optar: LICENCIATURA EN FINANZAS

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



18-02-2022
0244-DBRA-UTP-2022