



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO, PARA
LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS FINANCIEROS EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA
ESPERANZA” LTDA.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

BRENDA RAFAELA ORMAZA LUCIO

Riobamba- Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO, PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA” LTDA.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTORA: BRENDA RAFAELA ORMAZA LUCIO

DIRECTOR: Ing. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Brenda Rafaela Ormaza Lucio

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

Yo, Brenda Rafaela Ormaza Lucio, declaro que el presente trabajo de integración curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 13 de abril de 2022



Brenda Rafaela Ormaza Lucio

020179899-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: el Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO, PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUEVA ESPERANZA" LTDA**, realizado por la señorita: **BRENDA RAFAELA ORMAZA LUCIO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de integración curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Katherin Carrera Silva PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		13-04-2022
Ing. William Patricio Cevallos Silva DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR		13-04-2022
Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar MIEMBRO DEL TRIBUNAL		13-04-2022

DEDICATORIA

A mi hijo Bruno Itzael Miranda Ormaza quien con todo su amor y su compañía incondicional ha sido mi principal motivación para cumplir poco a poco mis metas dentro de la primera que es el graduarme como profesional y llegar a ser un ejemplo para él.

Eres todo para mí, la razón para seguir adelante, para impulsarme hacer mejor persona, seguir esforzándome y espero que te sientas orgulloso de mi siempre.

A mi padre José Rafael Ormaza Valencia quien desde el cielo siempre me ha estado cuidando, guiando mis pasos, mi ángel que sé que está muy orgulloso de lo que he logrado, a mi abuelito y mi abuelita también mis angelitos que siempre se sintieron orgullosos de mí y me brindaron todo su amor.

A quienes les dedico con todo mi amor y cariño.

Brenda

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y fuerzas para cumplir esta etapa en mi vida y atravesar cualquier obstáculo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la carrera de finanzas por permitirme estudiar en tan prestigiosa institución y a cada uno de los docentes que me han impartido sus conocimientos, en especial al Ing. William Cevallos, Ing. Ángel Castelo y Eco. Antonio Duran quienes me tuvieron paciencia, me brindaron su tiempo y me guiaron para poder culminar de la mejor manera este trabajo de titulación.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. En especial a la Ing. Carmen Uvidia gerente quien me brindo confianza y me abrió las puertas de esta maravillosa institución, al Ing. Oswaldo Cantuña quien en calidad de mi tutor empresarial me guio, motivó y brindo toda la información y ayuda necesaria para realizar mi trabajo de investigación.

Brenda

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN	xiv
SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. Definición de modelo.....	5
1.2. Características de un modelo	5
1.3. Definición de gestión	5
1.4. Pasos que sigue la gestión	5
1.6. Control de gestió.....	6
1.7. Instrumentos de control.....	7
1.8. Medios básicos para un adecuado control de gestió.....	8
1.9. Definición de finanzas y gestión financiera.....	8
1.10. Gestión financiera	9
1.11. Lineamientos de la gestión financiera	9
1.12. Gestión administrativa.....	9
1.13. Etapas del proceso administrativo.....	10
1.14. Etapas de un modelo de gestión financiera de acuerdo con el autor Terrazas.....	10
1.4.1. <i>Etapas 1: planificación de actividades y presupuestos</i>	11
1.2. Estructura de un modelo de gestión administrativa de acuerdo con el autor Córdova.....	20
1.3. Estructura de un modelo de gestión administrativo financiero	22
1.4. Estructura del modelo financiero según Gutiérrez	22
1.5. Análisis financiero	23
1.6. Métodos de análisis financiero	23
1.6.1. Método vertical.....	23
1.6.2. Método horizontal.....	23
1.6.3. Método histórico de análisis de tendencia.....	23
1.7. Análisis FODA	24
1.8. ¿Para qué sirve el análisis FODA?	24

1.9.	Marco conceptual	24
1.9.1.	Modelo de gestión.....	24
1.9.2.	Procesos administrativos.....	24
1.9.3.	Indicador de gestión	25
1.9.4.	Efectividad	25
1.9.5.	Idea a Defender	25
1.9.6.	Variables	25

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	26
2.1.	Modalidad o Enfoque de investigación.....	26
2.1.1.	Enfoque mixto	26
2.2.	Tipo de investigación.....	26
2.2.1.	Investigación Aplicada.....	26
2.2.2.	Investigación documental	26
2.2.3.	Investigación de campo	27
2.3.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	27
2.3.1.	Método deductivo.....	27
2.3.2.	Método Explicativo.....	27
2.4.	Técnica Encuesta	27
2.5.	Técnica Entrevista.....	28
2.6.	Población y muestra	28
2.6.2.	Población socios	29
2.7.	Muestra	29
2.8.	Análisis e interpretación de resultados.....	31
2.8.1.	Encuesta al personal operativo.....	31
2.8.2.	Encuesta a los socios.....	43
2.8.3.	Entrevista realizada a la gerente de la cooperativa.....	50

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
3.1.	Discusión de resultados	52
3.2.	Propuesta	53
3.2.1.	Título de la propuesta.....	53
3.3.	Desarrollo de la propuesta.....	57
3.3.1.	Modelo de gestión administrativo	76
3.3.2.	Modelo de gestión financiero.....	134

CONCLUSIONES.....	162
RECOMENDACIONES.....	163
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Nómina del personal.....	28
Tabla 2-2:	Funciones y actividades designadas en base a una planificación.....	31
Tabla 3-2:	En base a que realiza sus funciones y responsabilidades.....	32
Tabla 5-2:	Valoración a los procesos financieros y administrativos.....	33
Tabla 6-2:	Dificultades que presenta la cooperativa.....	34
Tabla 7-2:	Cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.....	35
Tabla 8-2:	Control y seguimiento de las actividades administrativas y financieras.....	36
Tabla 9-2:	Perspectivas que necesitan mayor control y supervisión.....	37
Tabla 10-2:	Solución cuando se detecta un problema o error en las actividades.....	38
Tabla 11-2:	Aporte de generar un modelo de gestión administrativo y financiero.....	39
Tabla 12-2:	La aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero contribuirá a la mejora de la toma de decisiones.....	40
Tabla 13-2:	Tiempo que es socio de la cooperativa.....	41
Tabla 14-2:	Calificación a la atención brindada por el personal.....	42
Tabla 15-2:	Valoración de la prestación de los servicios financieros.....	43
Tabla 16-2:	Cumplimiento de las actividades en base a una planificación.....	44
Tabla 17-2:	Dificultades en la prestación de servicios financieros.....	45
Tabla 18-2:	Dificultades en el proceso de otorgamiento de un crédito.....	46
Tabla 19-2:	Aspectos que afecta en los servicios que otorga caja.....	47
Tabla 20-3:	Generalidades de la cooperativa.....	55
Tabla 21-3:	Análisis horizontal de la COAC “Nueva Esperanza”. Ltda.....	61
Tabla 22-3:	Presupuesto de programación de actividades propuestas(gastos).....	134
Tabla 23-3:	Presupuesto de programación de actividades propuestas (ingresos).....	135
Tabla 24-3:	Proyecciones financieras del balance general.....	142
Tabla 25-3:	Proyecciones financieras del estado de resultados.....	143
Tabla 26-3:	Indicadores financieros.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Macro localización de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.....	56
Figura 2-3: Micro localización de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.....	57
Figura 3-3: Estructura organizacional de la cooperativa matriz.....	58
Figura 4-3: Anàlisis FODA de la cooperativa “Nueva Esperanza”. Ltda.....	59
Figura 4-3: Estructura organizacional de la cooperativa matriz.....	77
Figura 5-3: Matriz desagregada DOFA para la creación de estrategias	79
Figura 6-3: Manual de funciones del jefe financiero	82
Figura 7-3: Dirección del talento humano.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Principios de los modelos de gestión.....	6
Gráfico 2-1:	Entes financieros con su respectiva definición.....	8
Gráfico 3-1:	Etapas de un modelo financiero.....	10
Gráfico 4-1:	Razón de ser del plan operativo.....	13
Gráfico 5-1:	Partes de un plan operativo.....	14
Gráfico 6-1:	Presupuesto clasificado de acuerdo con la clase de entidad.....	15
Gráfico 7-1:	Modelo de gestión administrativo.....	21
Gráfico 8-1:	Modelo de gestión administrativo.....	22
Gráfico 9-2:	Funciones y actividades designadas en base a una planificación.....	31
Gráfico 10-2:	En base a que realiza sus funciones y responsabilidades	32
Gráfico 11-2:	Conocimiento de los procesos financieros y administrativos que deben desarrollarse hacia una buena gestión.....	33
Gráfico 12-2:	Valoración a los procesos financieros y administrativos.....	34
Gráfico 13-2:	Dificultades que considera que se presenta dentro de la cooperativa.....	35
Gráfico 14-2:	Cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.....	36
Gráfico 15-2:	Control y seguimiento de las actividades administrativas y financieras.....	37
Gráfico 16-2:	Perspectivas que necesitan mayor control y supervisión.....	38
Gráfico 17-2:	Solución cuando se detecta un problema o error en las actividades.....	39
Gráfico 18-2:	Aporte de generar un modelo de gestión administrativo financiero.....	40
Gráfico 19-2:	La aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero contribuirá a la mejorar de la toma de decisiones.....	41
Gráfico 20-2:	Tiempo que es socio de la cooperativa.....	42
Gráfico 21-2:	Calificación a la atención brindada por el personal.....	43
Gráfico 22-2:	Valoración de la prestación de los servicios financieros.....	44
Gráfico 23-2:	Cumplimiento de las actividades en base a una planificación.....	45
Gráfico 24-2:	Dificultades en la prestación de servicios financieros.....	46
Gráfico 25-2:	Aspectos que afecta en los servicios que otorga caja.....	47
Gráfico 26-3:	Modelo de gestión administrativo financiero propuesto.....	54
Gráfico 27-3:	Inversiones del análisis horizontal	62
Gráfico 28-3:	Cartera de créditos del análisis horizontal	64
Gráfico 29-3:	Cuentas por cobrar del análisis horizontal	65
Gráfico 30-3:	Propiedad y equipo del análisis horizontal.....	66
Gráfico 31-3:	Pasivos del análisis horizontal	67
Gráfico 32-3:	Patrimonio del análisis horizontal.....	68

Gráfico 33-3: Activos del análisis vertical.....	69
Gráfico 34-3: Pasivos del análisis vertical.....	70
Gráfico 35-3: Patrimonio del análisis vertical.....	73
Gráfico 36-3: Cuentas de orden del análisis vertical.....	74
Gráfico 37-3: Diseño de procesos financieros	85
Gráfico 38-3: Diagrama de flujo del departamento financiero.....	86
Gráfico 39-3: Diagrama de flujo de control de contabilidad.....	87
Gráfico 40-3: Diagrama de flujo de caja.....	89
Gráfico 41-3: Diagrama de control de presupuestos.....	90
Gráfico 42-3: Diagrama de inversiones externas.....	91
Gráfico 43-3: Diagrama de flujo de financiamiento externo.....	92
Gráfico 44-3: Diagrama de flujo de cierre de cuenta.....	93
Gráfico 45-3: Diagrama de flujo de control de bóveda ingreso.....	94
Gráfico 46-3: Diagrama de flujo de transferencias interbancarias.....	95
Gráfico 47-3: Diagrama de flujo de emisión de inversiones.....	96
Gráfico 48-3: Diagrama de flujo de cancelación de inversiones.....	97
Gráfico 49-3: Diagrama de flujo de pre cancelación de inversiones.....	98
Gráfico 50-3: Diagrama de flujo de renovación de inversiones.....	99
Gráfico 51-3: Diagrama de flujo de apertura de caja.....	100
Gráfico 52-3: Diagrama de flujo de transacciones de depósitos.....	101
Gráfico 53-3: Diagrama de flujo de transacciones de retiro.....	102
Gráfico 54-3: Entrega el dinero al encargado de bóveda	103
Gráfico 55-3: Solicitar al responsable de bóveda el efectivo.....	104
Gráfico 56-3: Cobro de servicios no financieros, sistema facilito y Wester Union.....	105
Gráfico 57-3: Preceptos para el monitoreo y gestión de la decisión.....	106

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO

ANEXO B: ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS

ANEXO C: ENTREVISTA REALIZADA A GERENCIA

ANEXO D: FOTOGRAFIAS DE LA ENCUESTA APLICADA

ANEXO E: CARTA DE AUSPICIO DE LA ENTIDAD

RESUMEN

El propósito del trabajo de integración curricular fue desarrollar un modelo de gestión administrativo financiero, para mejorar la efectividad de los procesos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nueva Esperanza" Ltda., en la ciudad de Riobamba, se ejecutó a través de una modalidad mixta combinando datos cuantitativos obtenidos con el instrumento encuesta dirigida a los socios- personal operativo y cualitativos recolectados a través del segundo instrumento entrevista realizada a la gerente de la cooperativa, el tipo de investigación es de campo, pues recolecto información directa del equipo que intervienen en las operaciones diarias de la institución matriz, sustentado en la investigación documental detallado de fuentes primarias y secundarias, que como resultado se pudo detectar que el 31% de las perspectivas de la cooperativa que necesitan mayor control y supervisión son los procesos administrativos financieros y la carencia de un manual de procedimientos en el área de caja y captaciones estipulado en la entrevista realizada a la gerente de la cooperativa, para lo cual se presenta el modelo de gestión administrativo financiero con guías, estructuras que contribuyen a la mejora de los procesos administrativos acompañados de estrategias, políticas administrativas, y financieros con un presupuesto programación de actividades, preceptos descritos de control y monitoreo, partiendo del análisis FODA y financiero, para diagnosticar la situación actual, corroborar problemas, lograr resolverlos y evitar errores en el futuro.

Palabras clave: <MODELO>, <GESTIÓN>, <ADMINISTRATIVO>, <EFECTIVIDAD>, <PROCESOS FINANCIEROS >, <MANUAL DE PROCEDIMIENTOS>



16-05-2022

0946-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The purpose of the curricular integration work was to develop a financial administrative management model to improve the effectiveness of the financial processes of the Savings and Credit Cooperative "Nueva Esperanza" Ltda, in the city of Riobamba, was executed through a mixed modality combining quantitative data obtained with the instrument survey directed to the partners-operative personnel and qualitative data collected through the second instrument interview with the manager of the cooperative, the type of research is field research, because I collect direct information from the team involved in the daily operations of the parent institution, supported by detailed documentary research of primary and secondary sources, As a result, it was detected that 31% of the perspectives of the cooperative that need greater control and supervision are the financial administrative processes and the lack of a procedures manual in the cash and fundraising area stipulated in the interview with the manager of the cooperative, for which the financial administrative management model with guidelines is presented, structures that contribute to the improvement of the administrative processes accompanied by strategies, administrative policies, and financial with a budget, programming of activities, described precepts of control and monitoring, starting from the SWOT and financial analysis, to diagnose the current situation, corroborate problems, manage to solve them and avoid mistakes in the future.

Keywords :< MODEL>, <MANAGEMENT>, <ADMINISTRATIVE>, <EFFECTIVENESS>, <FINANCIAL PROCESSES>, <PROCEDURAL MANUAL>.



Lic. Carina Fernanda Vallejo Barreno
060392561-1

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se enmarca en tres capítulos fundamentales dentro de los cuales se detalla el problema de investigación, la justificación que corrobora la importancia del proyecto. En el capítulo I se detalla el marco teórico en donde se describe todos los fundamentos, modelos, pasos a seguir de acuerdo con los autores, para de esta manera tener una guía de cómo desarrollar ciertos preceptos relacionados en este caso en base a temas de modelo de gestión administrativa y modelos de gestión financiera que es el propósito del trabajo.

En el capítulo II en la primera parte se especifica el enfoque, el tipo de investigación, las técnicas e instrumento utilizadas, la muestra y la población objeto de estudio, en la segunda parte de este capítulo se detalla el análisis e interpretación de los datos obtenidos gracias a las encuestas aplicadas al personal operativo, socios y entrevista realizada a la gerente general de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., los cuales corroboran los problemas de investigación.

Mientras que en el capítulo final III como segundo punto y más importante que es la propuesta donde se resuelven los problemas planteados y se ofrece alternativas de mejora que sirven como guía para la entidad, está dividido por el modelo de gestión administrativa y modelo de gestión financiera donde se detallan los pasos de los cuales requiere la entidad financiera para poder sobrellevar de mejor manera los procesos optimizando tiempo y recursos.

Planteamiento del problema

A nivel mundial en la actualidad aparecen nuevas tecnologías e instrumentos a los cuáles deben adecuarse las entidades financieras, para mantenerse en el mercado y sobresalir en su calidad de servicios a sus clientes o socios.

Los instrumentos de evaluación de los procesos que utilizan la mayor parte de entidades en el mundo son ambiguos, o empíricos, tal vez por el desconocimiento o por falta de información constante en nuevas plataformas, lo cual genera molestias en su servicio y retraso en sus operaciones diarias, esta es la problemática que se ha observado de forma general, pues no se desempeñan correctamente por no usar modelos en los cuales se valore como se está trabajando y corregir errores a tiempo.

En Ecuador la gestión administrativa y financiera de las organizaciones no han generado los resultados esperados a largo plazo, por este motivo muchas de ellas han tenido que cerrar sus instalaciones, pues no se han manejado de manera eficiente sus recursos o no se ha detectado errores internos para dar soluciones prácticas en base a estrategias y alternativas, además de que no se controla ni direcciona adecuadamente las funciones de cada integrante del equipo, solo se lo ve desde perspectivas generales.

En la institución financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., uno de los problemas que existe es la falta de herramientas que permitan a la entidad evaluar y medir los niveles de efectividad de los procesos financieros que tienen ciertas carencias, entre los cuáles se puede destacar que no existe previsión de gastos así como el de publicidad-propaganda, para promover el reconocimiento social en la parte urbana de la ciudad de Riobamba, pues solo se centra en los sectores primarios de la economía.

Otro problema que acontece en la cooperativa en su proceso financiero, es que posee un manejo inadecuado de la gestión financiera y administrativa, pues no se mantiene un control de los análisis financieros que deben realizarse recurrentemente, los cuáles pueden de ser de mucha ayuda para compararlos con los márgenes ideales y tomar alternativas de solución de forma rápida, con el fin de seguir mejorando la rentabilidad, por ello la necesidad de contar con un modelo de gestión administrativo financiero que permita recorrer el camino, en base a objetivos, metas sin desviarnos o desorganizar los procesos financieros que deben estar encaminados en la mejora continua.

Hay que recalcar también que para el período actual la cooperativa carece de un manual de procedimientos completo que oriente al personal nuevo a guiarse en ello, para desarrollar de manera eficaz las tareas que se realizan en cada área y facilitar cualquier interrogante en los procesos de inducción, esto afecta directamente en la gestión por procesos, pues no se tiene la idea clara de que y como se hacen ciertas perspectivas financieras, lo cual retrasa o estanca los procesos financieros directamente en la cooperativa.

Formulación del problema

¿De qué forma influye la aplicación de un modelo de gestión administrativa financiera en la efectividad de los procesos administrativos financieros de la cooperativa “Nueva Esperanza” Ltda.?

Delimitación del problema

El proyecto de investigación se aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. Agencia matriz, ubicada en la Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, en las calles Venezuela 2860 y, Francia, para el año 2022-2025.

Justificación

Justificación teórica

“La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización”. (Terrazas P, 2009).

Este modelo de gestión administrativa financiera tiene sustento teórico que contribuirá a presentar la situación real económica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., determinando así sus fortalezas – oportunidades, necesarias para el cumplimiento de objetivos comunes dentro de la misma, así como también sus amenazas y debilidades que deberán convertirse en una oportunidad crítica valorativa para mejorar la efectividad de los procesos financieros.

Justificación metodológica

En la perspectiva metodológica el proyecto de investigación se basa en usar análisis financieros tales como el análisis horizontal y vertical, determinar los indicadores de gestión, liquidez, rentabilidad, punto de equilibrio, análisis FODA, que serán usados para diagnosticar la situación actual en el periodo 2020-2021 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., pues presentan información clara y precisa en base a números de cómo se está operando los procesos en cada área de la entidad financiera y los resultados que traen consigo si no se gestionan de la forma correcta en base a estrategias y evaluación de efectividad constante de los mismos, estos son recolectados mediante encuestas, guías de entrevistas y fichas o documentos electrónicos, necesarios para presentar un diagnóstico de la situación real de la cooperativa.

Justificación práctica

En relación con la práctica social el modelo de gestión administrativa financiera al ofrecer estrategias y herramientas necesarias para evaluar la situación actual, y de esta manera mejorar los procesos financieros y administrativos, también contribuirá al crecimiento de la cooperativa, siendo una pieza clave que permita sistematizar los procesos y optimizar los recursos monetarios, humanos, que intervienen en las actividades del departamento financiero. Además de que el

mantener efectividad en sus procesos financieros, origina que la cooperativa sea más sustentable y que las finanzas dentro de ella se encuentren en óptimas condiciones que permitan la fácil consecución de sus metas ya sean a largo, corto, o mediano plazo y a la vez ser competitivos en el sector financieros y ascender de segmento por su buena gestión administrativa financiera.

Objetivos

General

Proponer un modelo de gestión administrativa financiera, que permita mejorar la efectividad en los procesos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Específicos

- Describir los fundamentos teóricos en libros, artículos científicos, revistas indexadas y fuentes secundarias de información, generando conocimiento real de los modelos de gestión administrativa financiera.
- Realizar un diagnóstico situacional, para identificar los procesos administrativos y financieros, que no contribuyen con la efectividad en la Cooperativa de Ahorro y crédito “Nueva Esperanza”.
- Desarrollar el modelo de gestión administrativa financiera, que contribuyan al crecimiento y posicionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito, para el periodo 2022-2025.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Definición de modelo

Un modelo es una representación abstracta de la realidad que tiene falencia y mediante estrategias se logra solucionar al final de su aplicación. (Peña, 2019, p.10)

El modelo establece en su parte inicial la situación real, para comprobar si su funcionamiento es el correcto y si existen anomalías indica cómo se deben rectificar los componentes que no operan óptimamente.

1.2. Características de un modelo

Los modelos están compuestos por una serie de aspectos que los hace singulares dentro de ellos se encuentran los que serán descritos a continuación:

- Estructurado en base a una serie de fases sistemáticas.
- Es el medio para conseguir los objetivos de una organización.
- Se obtienen documentos al final del proceso como resultado de su aplicación,
- Poseen en su etapa final un punto de revisión. (Holgado, 2018)

En el presente proyecto de investigación las características de un modelo ayudan a conocer que elementos son tomadas en cuenta a la hora de estructurar un modelo, cada uno de ellos deben irse desarrollando en cada etapa de forma secuencial, pues un proceso dependerá de otro.

1.3. Definición de gestión

La gestión se basa en la aplicación de una serie de procedimientos, acciones que están encaminadas a la consecución de objetivos. (Westreicher, 2020)

La gestión direcciona y orienta a una organización en base a determinadas actividades específicas a realizar por parte de cada miembro que integra, para de esta manera sumar esfuerzos y cumplir propósitos comunes.

1.4. Pasos que sigue la gestión

Planificación: se evalúa la situación actual de la entidad para proceder a la creación de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Organización: se identifica procedimientos, estrategias necesarias que guíen a la consecución de las metas y objetivos.

Dirección: ejecuta todas las actividades planificadas, guiadas por un líder que fomente el trabajo en equipo en base a los objetivos en común.

Control: es el paso final en donde se procede a evaluar si los resultados son los esperados en comparación con lo planificado. (Westreicher, 2020)

1.5. Principios de los modelos de gestión

Los principios de un modelo de gestión se basan en 4 dimensiones descritas en el siguiente organizador gráfico.

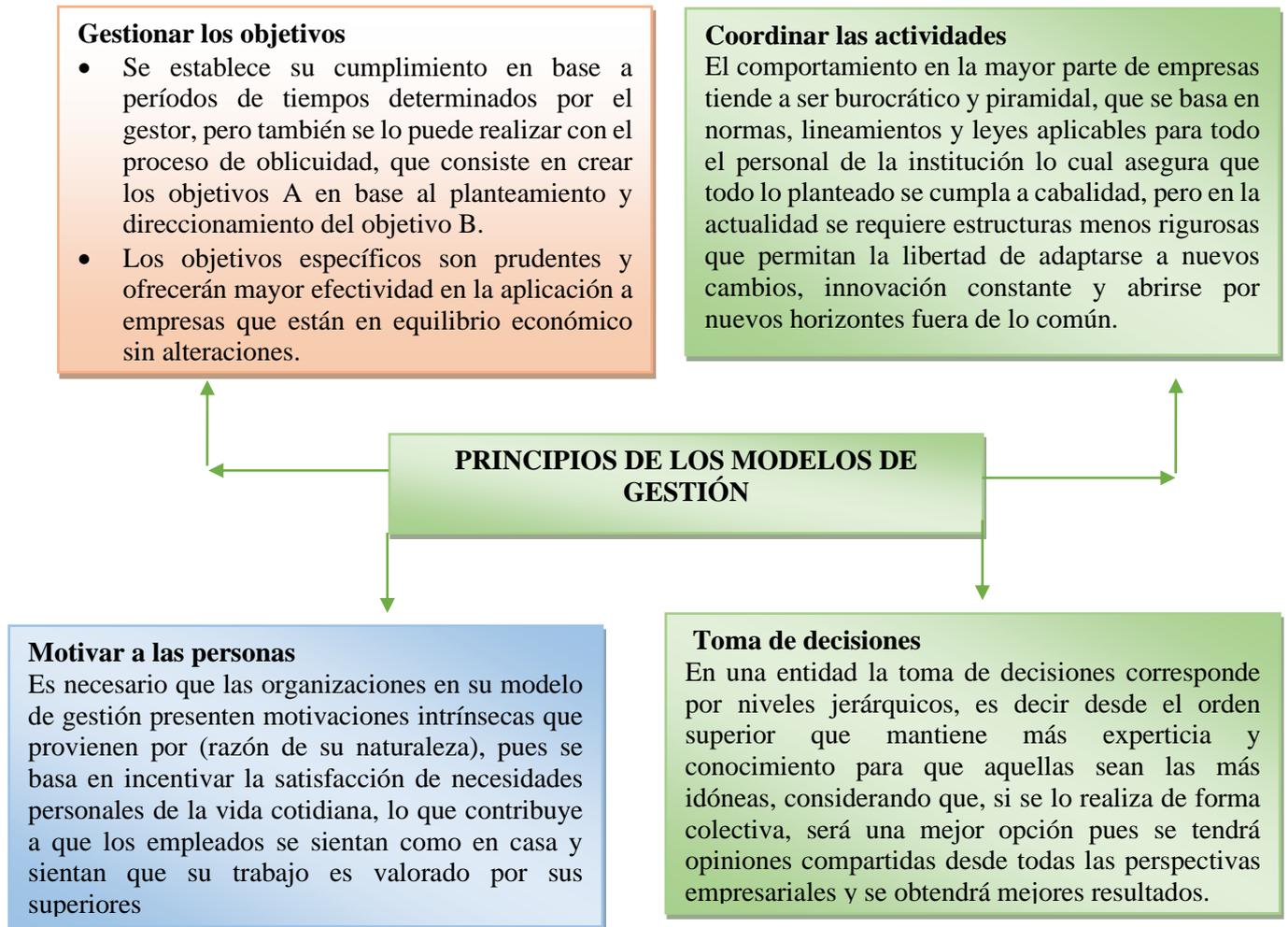


Gráfico 1-1. Principios de los modelos de gestión

Fuente: (Alvarez, 2017)

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

1.6. Control de gestión

El control de gestión consiste en garantizar que los recursos utilizados en el proceso productivo sean obtenidos y usados de manera eficaz y eficiente de esta manera se pueden cumplir los objetivos trazados a cabalidad, además de plantear estrategias que ayuden alcanzar los objetivos prefijados. (Veiga, 2015, p. 29)

El control de gestión permite el manejo adecuado de los recursos disponibles en la organización, es de suma importancia pues contribuye a que no se desperdicie la materia prima u otro tipo de

insumo y a través de ello alcanzar la satisfacción de sus clientes, así como generar el logro de propósitos estipulados al principio de la actividad económica de la empresa.

1.7. Instrumentos de control

Existen una serie de instrumentos que permiten evaluar las necesidades de control en una entidad, dentro de ellos se consideran los siguientes:

- Manuales organizativos y de procedimientos
- Intervención
- Inspección
- Control interno
- Auditoría interna
- Auditoría externa
- Auditoría operativa
- Contabilidad analítica
- Control presupuestario
- Análisis por ratios
- Cuadro de mandos (Veiga, 2015, p. 25)

1.8. Medios básicos para un adecuado control de gestión

- Uso de métodos cuantitativos, probabilísticos, estadísticos y matemáticos que orienten en base a resultados numéricos el estado actual de la organización, de esta manera se logra detectar errores en el proceso, para tomar medidas correctivas a tiempo.
- Manejo de herramientas tecnológicas que permitan un adecuado control de los procesos financieros y a su vez contribuyen al mejoramiento e innovación, que es clave frente a la competencia.
- Cumplimiento de normas, reglamentos y lineamientos tanto internas como externas, en los cuales se debe basar una entidad para respetar la ley y no recaer en sanciones que obstaculice la operatividad dentro de una empresa.
- Utilización de medios psicológicos y sociológicos que permitan a la entidad estudiar de cerca al talento humano, en base preceptos tales como la motivación, liderazgo, buen clima laboral, trabajo en equipo, responsabilidad, capacitación continua, entrega y amor por su trabajo, entre otros aspectos que motivan a un grupo de personas trabajar continuamente por el éxito empresarial. (Madriga, 2017, p. 113)

1.9. Definición de finanzas y gestión financiera

Las finanzas son el arte y ciencia de administrar el dinero, es usada en la mayoría de los campos de la economía, así como en presupuestos de empresas, entidades financieras, mercados, familias y por ende en la inversión y financiamiento. (Bezares Gómez, 2013, p. 4)

Las finanzas cumplen un rol importante en todas las sociedades, pues estudian la obtención de recursos económicos básicos dirigidos hacia el ahorro y la inversión, todo depende de que los ingresos percibidos superen los gastos, de lo contrario se transformaría en deudas que solo generen interés sobre interés, es por eso esencial cómo se gestiona los recursos ya sea en una familia, gobierno o empresa independientemente de la actividad económica y otros que entes financieros que participan en el proceso financiero que son descritos a más profundidad en el siguiente organizador gráfico.

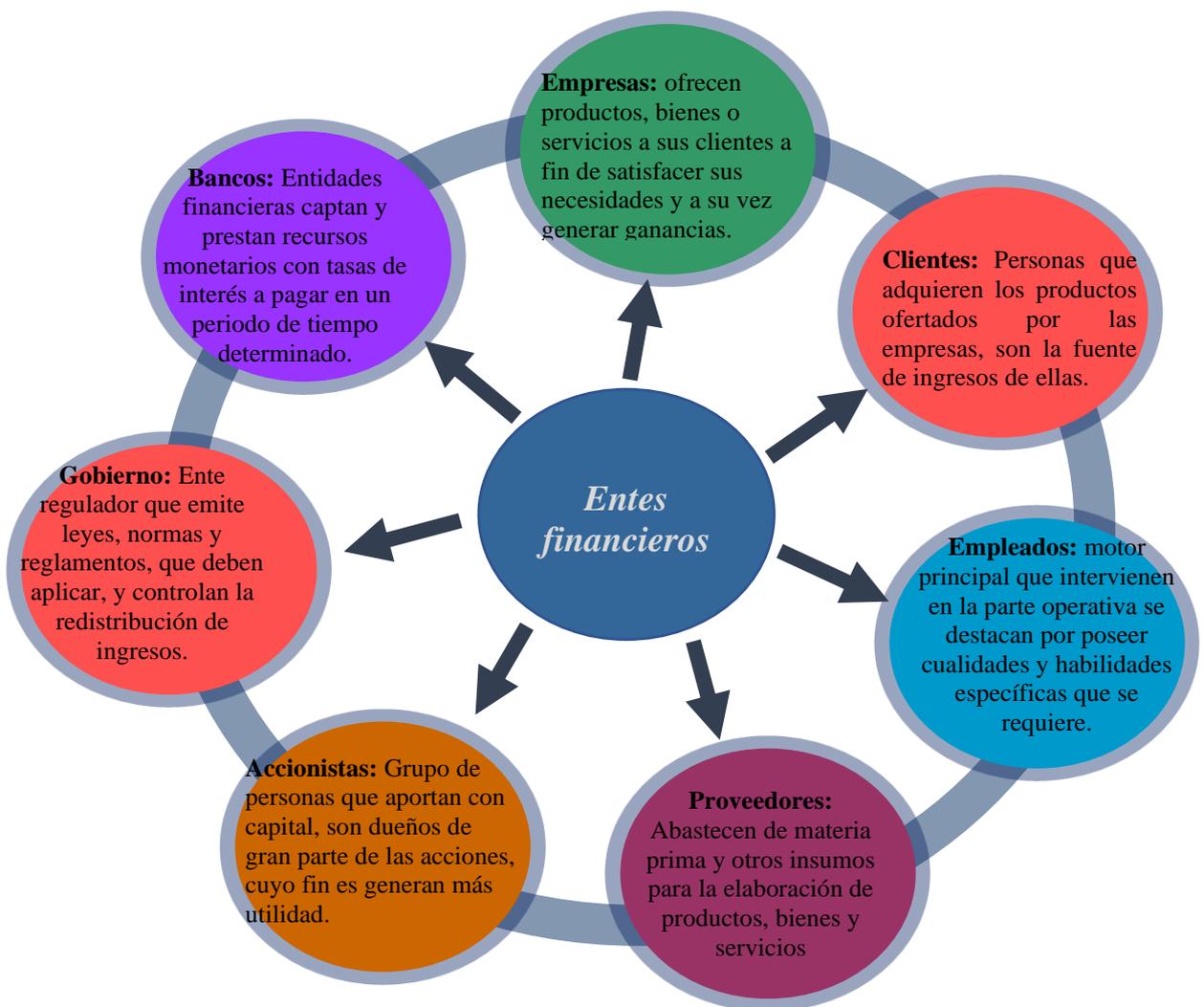


Gráfico 2-1. Entes financieros con su respectiva definición

Fuente: (Gonzales, 2017)

Realizado por: Ormazá, B, 2021.

1.10. Gestión financiera

La gestión financiera es la gestión de los movimientos de los fondos con el propósito de obtener, conservar y manejar el recurso monetario, en base a herramientas, técnicas, indicadores que llevan al camino del logro de los objetivos, y permite distribuirlos adecuadamente en activos, pasivos y patrimonio en cada una de la entidad. (Ojeda, 2020)

La gestión financiera es la disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos y todo el proceso que conlleva esto desde adquirir, invertir y administrar, además se encarga de controlar el buen manejo del efectivo, pues en base a ello se procede a tomar decisiones que favorezcan a la consecución de metas trazadas por una organización. (Padilla, 2016, p. 22)

La gestión financiera es el manejo y administración adecuadas del dinero que dispone una institución, destinada a actividades tales como la inversión, el ahorro, el financiamiento y otras que son indispensables para el éxito o fracaso de una entidad que presta servicios u ofrece bienes a la sociedad en base a sus respectivas necesidades y disponibilidad del efectivo.

1.11. Lineamientos de la gestión financiera

La gestión financiera se basa en dos lineamientos esenciales que son:

- Análisis situacional que refleja en que condiciones se encuentra la empresa.
- Evaluación y formulación de decisiones en base a las herramientas e instrumentos que aplicados favorezcan y mejoren la situación actual y lleve al éxito empresarial. (Gonzales, 2017, p. 42)

Es necesario que una entidad en su proceso de gestionar financieramente sus recursos, cuente con bases estructurales de investigación real y valoración, puesto que contribuyen a toma adecuada de decisiones y redistribución de dinero para cada actividad que se involucra en los procesos productivos de una empresa.

1.12. Gestión administrativa

La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una entidad, por medio del cumplimiento de tareas y funciones específicas, suma de esfuerzos de cada miembro de la organización y uso adecuado de recursos, que permitan evitar problemas y alcanzar objetivos trazados. (Rodríguez et al, 2020, pág. 3)

La gestión administrativa permite a una organización disponer de los recursos necesarios para cada actividad, con la ayuda de un líder que guíe por el camino adecuado de cómo se tiene que operar para al final evaluar si los procesos obtuvieron los resultados deseados por todo el equipo.

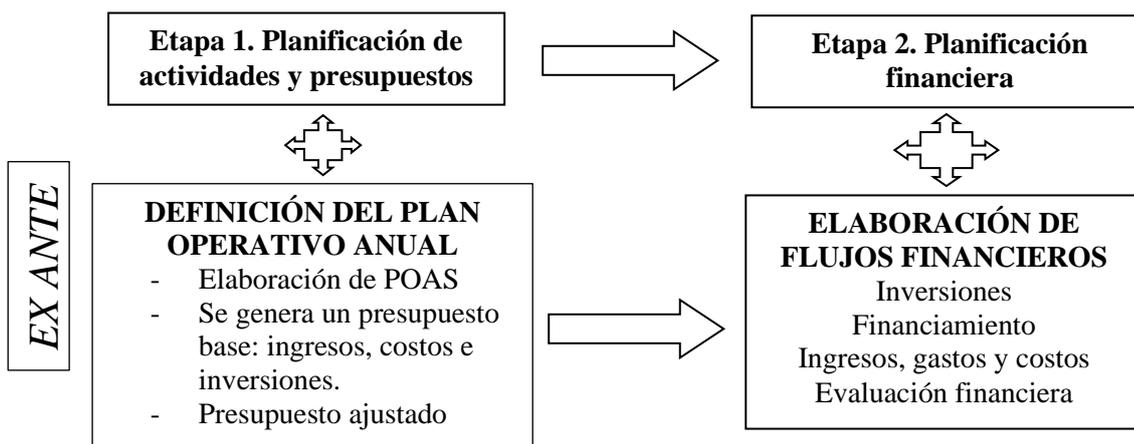
1.13. Etapas del proceso administrativo

- **Planeación:** Es la primera fase que consiste básicamente en el planteamiento de objetivos, misión, visión y se encarga de realizar un diagnóstico situacional que refleje las condiciones actuales en la que se encuentra la entidad.
- **Organización:** En esta segunda fase se determina el personal destinado para cada una de las funciones que se realizara diariamente, la forma de cómo se va a operar los procesos dentro de la organización y el líder de cada área que guie los esfuerzos hacia la consecución de las metas.
- **Dirección:** La tercera etapa se encarga de observar y absolver dudas del funcionamiento adecuado de cada procedimiento ya estructurado, fomenta el trabajo en equipo, motivación al personal, y la comunicación efectiva.
- **Control:** Finalmente esta etapa considera la evaluación y seguimiento de cómo se realizaron cada una de las actividades encomendadas al personal y si se está cumpliendo con los altos estándares. (Plata, 2017, p. 24)

Existen cuatro etapas fundamentales que se deben cumplir en el proceso administrativo empieza por la planeación, organización, dirección y culmina con el control, en la primera se fijan metas, en la segunda se realiza la segmentación de tareas, en la tercera se observan que se estén realizando las tareas y en la etapa final se detectan errores y se corrige.

1.14. Etapas de un modelo de gestión financiera de acuerdo con el autor Terrazas

Un modelo de gestión financiera tiene cuatro fases de acuerdo con el primer autor investigado que será descrito a detalle en el siguiente organizador gráfico.



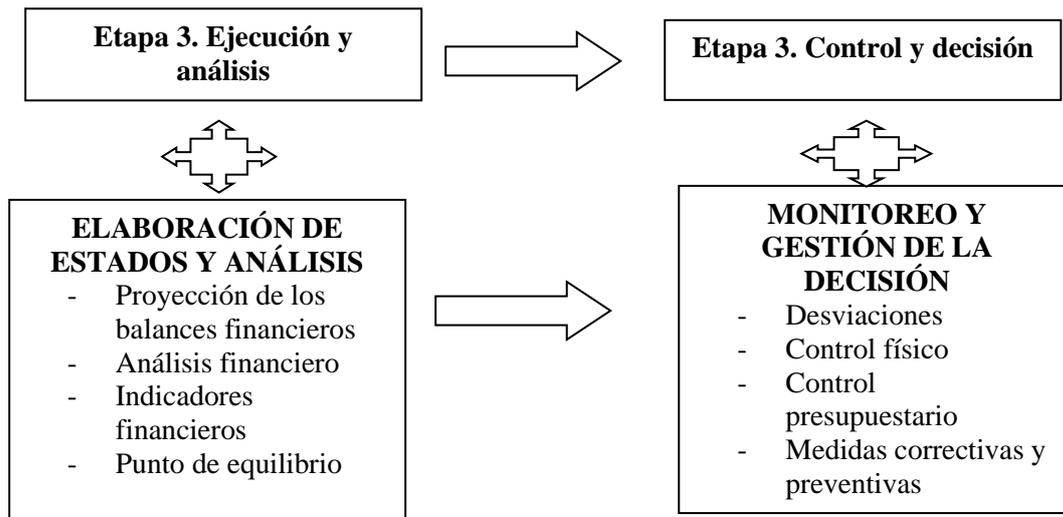


Gráfico 3-1. Etapas de un modelo financiero

Fuente: (Terrazas, 2009)

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

1.4.1. Etapa 1: planificación de actividades y presupuestos

1.4.1.1. Plan operativo anual

Un plan operativo anual es un documento formal que una institución elabora en base a estrategias de acción, las cuales están encaminadas al futuro, estas incluyen metas, presupuestos y tareas en un período generalmente de un año.

El mismo tiene características similares al plan estratégico que también debe poseer una institución. (Sordo, 2021)

1.4.1.2. Elementos de un plan operativo anual

- Indicadores anuales

Los indicadores son instrumentos que plasman las circunstancias en las que se encuentran las actividades que se realizaron en una empresa, está representado por la relación entre dos variables. Estos se construyen en base a la comparación de dos datos obtenidos de forma cualitativo o cuantitativo, independientemente de ello a través de la división se obtiene un valor numérico o magnitud del objeto de estudio. (Aziz, 2019, p. 01)

Los indicadores son herramientas que permiten medir y administrar adecuadamente los recursos humanos, técnicos, financieros y maquinarias que intervienen en los procesos de una institución, para de esta manera evaluar si se han cumplido a cabalidad los objetivos planteados, es decir los resultados.

- Actividades para lograr cada meta

Son el conjunto de tareas encaminadas a cumplir cada una de las metas planteadas por la organización.

- Personas que intervienen en cada actividad

Son el talento humano que realiza cada una de las actividades designadas por el líder de la entidad.

- Recursos que se necesitan en cada actividad

Es el grupo de insumos que se deben destinar para cada una de las actividades que conforman el proceso productivo de la empresa entre estos el talento humano, equipo y maquinaria, recursos económicos y tecnológicos.

- Cronograma de actividades

Un cronograma de actividades es un instrumento que permite a la organización tener establecidos los tiempos y fechas, tareas y nombres del personal que intervienen, los recursos utilizados, y la relación que tiene con otras actividades. (Tesis y Másters, 2021)

1.4.1.3. Razón de ser de un plan operativo anual

Un plan operativo tiene diversas razones porque es importante en una organización, las cuales son descritas en el siguiente organizador gráfico.

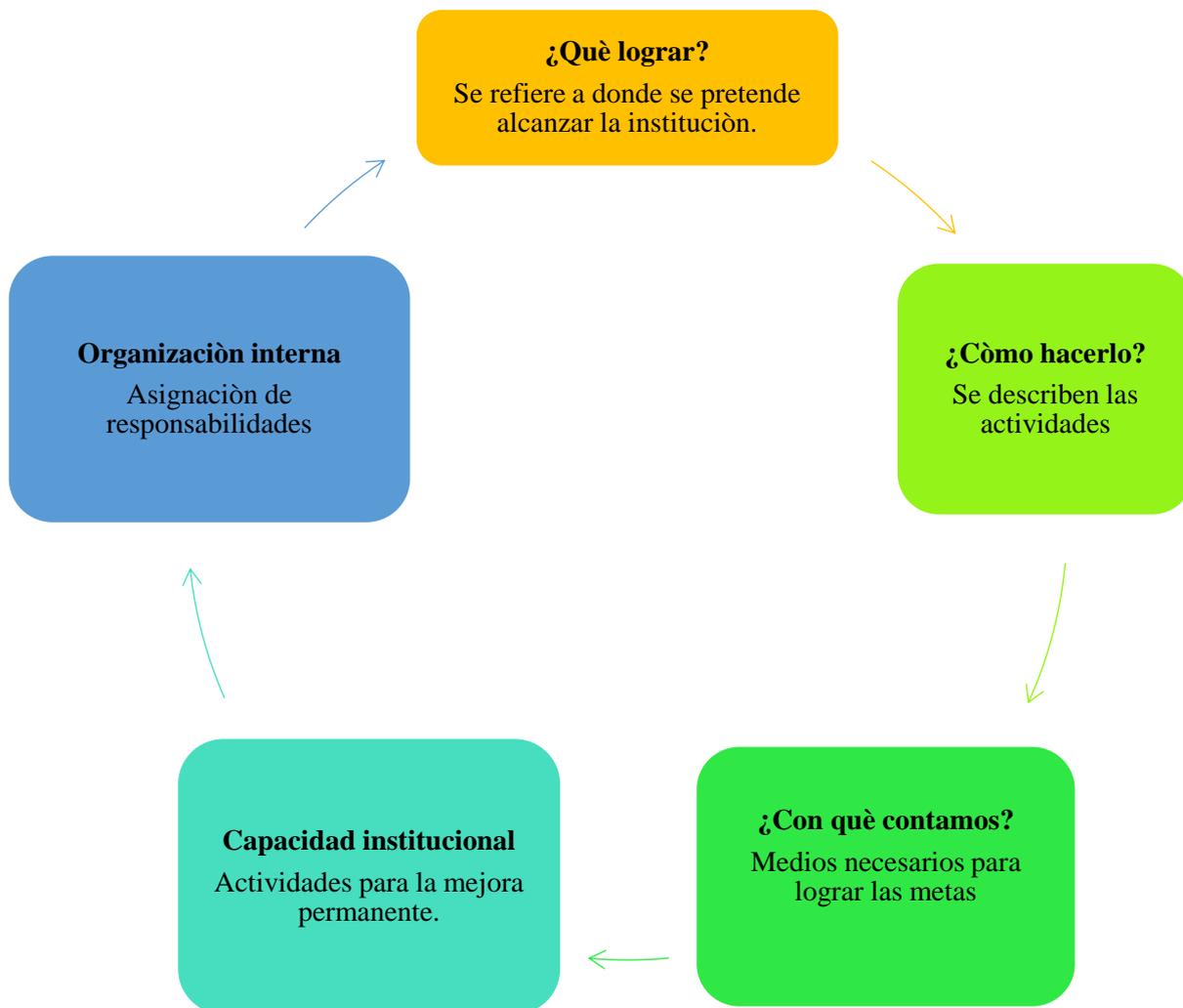


Gráfico 4-1. Razón de ser del plan operativo

Fuente: (Velde, 2019)

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Este gráfico representa que es necesario crear un plan operativo en una organización, para llevar a cabo las actividades y acciones que logren cumplir las metas y objetivos en el período determinado, especificando cada uno de los aspectos que se requiere.

Es importante conocer que el plan operativo contribuye a priorizar cada una de las actividades de la institución.

1.4.1.4. Partes de un plan operativo



Gráfico 5-1. Partes de un plan operativo

Fuente: (Velde, 2019)

Realizado por: Ormaza, B, 2021

Es importante conocer que un plan operativo está compuesto por 6 partes, para poder estructurar cada una de ellas, y acoplarlo de acuerdo con la actividad que realiza la organización, de esta manera se genera orden, adecuada distribución de los recursos y demás.

1.4.1.5. Concepto de Presupuesto

Un presupuesto es un análisis sistemático que interpreta lo que sucede en el presente y futuro del proceso financiero, productivo de una institución acompañada de una adecuada administración de recursos económicos, materiales, maquinaria y el plazo necesario para ejecutar cada actividad encaminada a obtener un resultado final de éxito. (Grisales et al., 2017: pp. 14)

Es necesario conocer que el presupuesto ayuda a que una organización tenga el control adecuado de sus recursos, por otro lado, un presupuesto contribuye a planificar las actividades de acuerdo con el monto que la entidad tiene a su disposición evitando sobrantes o faltantes del efectivo que generan conocimiento de que algo en las operaciones no está dando los resultados exactamente esperados.

1.4.1.6. Tipos de presupuestos

Los presupuestos de acuerdo con el autor del libro se clasifican de la siguiente manera descrita a continuación en un organizador gráfico:

- De acuerdo con la clase de entidad

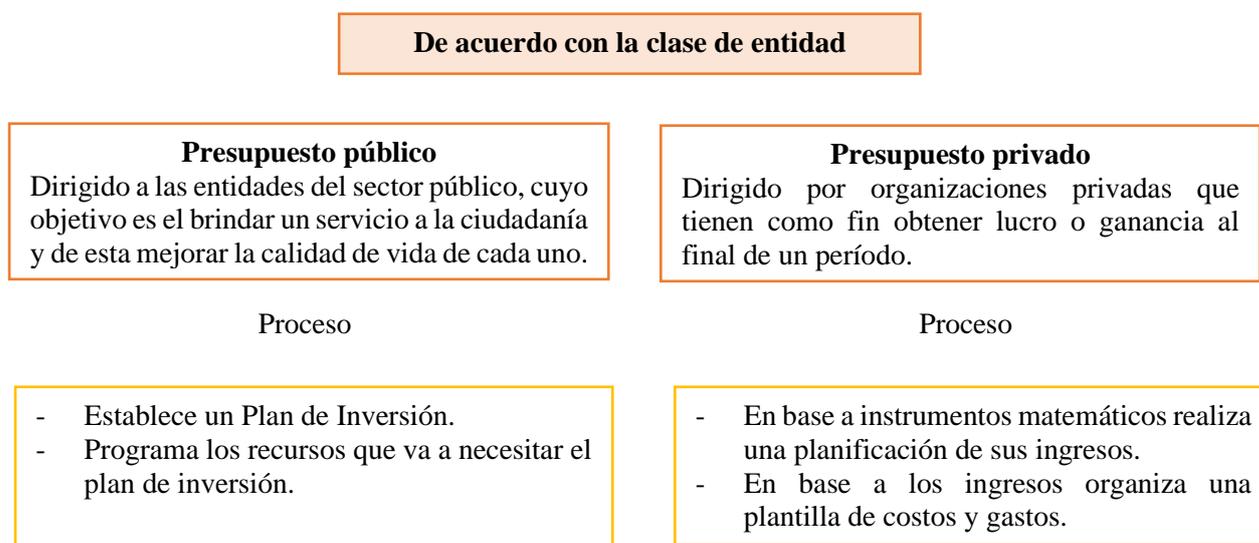


Gráfico 6-1. Presupuesto clasificado de acuerdo con la clase de entidad

Fuente: (García, 2018)

Realizado por: Ormazá, B, 2021.

- De acuerdo con el procedimiento

Presupuesto histórico

Un presupuesto histórico toma como base criterios analizados en períodos anteriores, es decir datos históricos y de esta manera elaborar uno actual. Las empresas que más utilizan este presupuesto son las industriales y privadas. (García, 2018, p. 36)

Un presupuesto histórico es de gran aporte para una empresa privada que analiza el comportamiento de antiguos períodos como medio de comprobación de si dio buenos resultados la manera en la que se planificó o hacer correcciones en caso de ser necesarias.

Presupuesto base cero

Un presupuesto base cero por el contrario al presupuesto histórico no toma en cuenta los datos anteriores de la entidad, más bien realiza un análisis de la programación de actividades que se van a realizar en el futuro. (García, 2018, p. 36)

Este presupuesto se realiza en base a 8 pasos descritos a continuación:

Paso 1:

El personal que elabora los presupuestos debe tener en cuenta las políticas dictadas por gerencia y de esta manera formularlos adecuadamente, expresado en unidades monetarias pertenecientes al país donde se está operando.

Paso 2:

Los directores de cada área solicitan al personal que se presente las actividades que se va a realizar en el período de tiempo establecido, también basándose en las políticas que expresa gerencia.

Paso 3:

Los empleados realizan una serie de alternativas con las actividades denominadas técnicamente como paquetes de decisión, basadas en las políticas dictadas anteriormente, cuyo objetivo es lograr cumplir los objetivos propuestos por la gerencia.

Paso 4:

Se envían a los directores a revisar, formular y verificar los paquetes de decisión que deben estar acorde a las políticas de gerencia, para posteriormente presentarlos al Comité de presupuestos.

Paso 5:

El Comité de Presupuestos organiza los paquetes de decisión por actividades primordiales y actividades cambiantes para ir eliminando o corrigiendo las que no están de acuerdo con los recursos designados para cada una, en caso de existir alguna.

Paso 6:

El comité de presupuesto remite el documento a gerencia para su posterior aprobación y conversión en plan maestro que mediante una resolución debidamente legalizada.

Paso 7:

El presupuesto maestro aprobado se socializa con todo el personal de la entidad para posteriormente ser aplicado. (García, 2018, p. 36)

De lo anterior descrito se puede mencionar que es necesario conocer que el presupuesto cero se lo realiza en base a las políticas emitidas por gerencia, lo cual resulta más favorable al momento de ser aplicado por una institución independientemente del sector al que pertenecen, es de suma importancia que un presupuesto se socialice en todas la áreas para que todo el personal tenga claro hacia donde se pretende llegar y los recursos que están destinados para cada una en específico y encaminar cada alternativa en base a ello, optimizando de esta manera los recursos monetarios y tiempo, evitando también la duplicidad de actividades, entre otras ventajas que tiene el aplicar este tipo de presupuesto.

- De acuerdo con su cubrimiento

De acuerdo con esta clasificación se presentan dos tipos:

Presupuesto sectorial

Un presupuesto sectorial como su nombre lo indica está destinado a un área específica de una institución o a su vez puede ser una zona o línea de producto. (García, 2018, p. 36)

Presupuesto integral

Un presupuesto integral considera a la empresa como unidad. (García, 2018, p. 36)

Luego de definir estos dos tipos de presupuesto de acuerdo con su cubrimiento se puede mencionar que es fundamental que una entidad conozca que un presupuesto sectorial se puede usar cuando se desea tener un presupuesto específicamente por cada departamento que lo requiera y un presupuesto integral se debe realizar cuando se tome la opción de formular una planificación de manera global.

- De acuerdo con el nivel de producción

Presupuesto rígido

Un presupuesto rígido toma en cuenta un solo nivel de producción en un determinado tiempo, sin estar sujeto a modificaciones.

Presupuesto flexible

Un presupuesto flexible a diferencia de la rígida toma en cuenta los niveles de producción que pueden tener algunos ajustes en caso de ser necesarios. (García, 2018, p. 36)

Estos dos tipos de presupuestos son necesarios conocer para las empresas especialmente industriales, puesto que se basa en los niveles de producción cada tiene cada entidad considerando que son necesarios para ir de acuerdo con las necesidades de sus consumidores y a medida que la empresa va creciendo varían los niveles de producción.

- De acuerdo con el campo de aplicación

Se clasifican en dos tipos que serán descritos a continuación:

Presupuesto operacional

Un presupuesto operacional se basa en el estado de resultados de la empresa, para de esta manera obtener la posible utilidad o pérdida neta del período.

Presupuesto financiero

Un presupuesto financiero toma en cuenta el balance general, con el propósito de conocer la realidad financiera actual de la empresa. (García, 2018, p. 36)

Luego de tener los conceptos claves de esta clasificación de presupuestos, se considera que es necesario determinar que los dos son claves para la organización, pues consideran estados

financieros básicos tales como el estado de resultados y balance general, aquellos muestran la realidad más cercana de cómo se encuentra la organización.

- De acuerdo con el período que cubre

Presupuesto de largo plazo

Un presupuesto de largo plazo considera períodos desde dos años en adelante.

Presupuesto de corto plazo

Un presupuesto de corto plazo se enmarca en períodos generalmente de un año, pueden ser por 1 mes, 2 y 3 meses. (García, 2018, p. 36)

En base a los dos tipos de presupuestos hay que considerar que cada uno es de acuerdo con los requerimientos de la entidad que va a planificar y las actividades que se va a realizar durante un lapso de un periodo determinado.

1.4.1.7. Etapas para elaborar un presupuesto

Un presupuesto debe seguir una serie de etapas para poder construirse adecuadamente dentro de las cuales se mencionan a continuación:

- Etapa 1: Previsión

La previsión tiene como objetivo estimar un comportamiento futuro, en base al uso de herramientas de proyección, cuyo resultado da lugar al programa representado por la letra Q (cantidad), realizado en base a métodos estadísticos y analíticos.

Etapa 2: Formulación

En esta segunda etapa se desarrolla el programa Q en presupuesto.

Presupuesto

Para calcular el presupuesto se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Presupuesto} = Q * Vu.$$

En donde:

Q= Programa

Vu= Valor unitario (García, 2018)

Presupuesto de ventas

Para calcular el presupuesto de ventas se utiliza la siguiente fórmula:

$$PVt = Qv * PVu$$

En donde:

PVt= Presupuesto de ventas

Qv= Programa de ventas

PVu= Precio de venta unitario

Presupuesto de producción

Para calcular el presupuesto de producción se usa la siguiente fórmula:

$$\text{PrP} = \text{Qp} * \text{Cu}$$

Donde:

PrP= Presupuesto de producción

Qp= Programa de producción

Cu= Costo unitario

Presupuesto mano de obra directa

Para calcular este presupuesto se hace uso de la formula presentada a continuación:

$$\text{PrMod} = \text{QHr} * \text{Th}$$

PrMod= Presupuesto de mano de obra directa

QHr= Programa de horas requeridas

Th= Tasa horaria (García, 2018, p. 36)

- Paso 2: Aprobación

En la etapa de aprobación del presupuesto se legaliza el presupuesto planteado para el determinado período.

- Paso 3: Ejecución

Se ejecuta el presupuesto ya aprobado en la anterior etapa.

- Paso 4: Evaluación

En la etapa de evaluación se realiza una comparación con lo real o ejecutado, de esta manera se puede determinar en caso de existir variaciones significativas que estén afectando a la institución o están trayendo consigo aspectos positivos. (García, 2018, p. 36)

Se puede determinar que son 4 fases que se deben conocer para elaborar un presupuesto en una empresa, su importancia radica en que contribuyen a que mantener un proceso sistemático de pasos a seguir para que se presente exactamente el presupuesto que se va a utilizar en el período del tiempo determinado, para evitar desconformidades o malversación de los recursos designados para cada actividad.

1.4.1.8. Etapa 2 del modelo de gestión financiero

- Planificación financiera

Esta etapa se encarga de revisar el presupuesto desde la perspectiva de ingresos elaborado en base a las proyecciones para la gestión y tarifas existentes, por otro lado, también está el presupuesto bajo la perspectiva de gastos basados específicamente en el plan operativo, cabe recalcar que para este paso hay que considerar el plan de cuentas de la organización. (Terrazas, 2009)

En esta etapa de estructuración del modelo es importante recalcar que relaciona las finanzas o recursos que dispone la empresa con la realidad actual y los requerimientos necesarios para cumplir los objetivos organizacionales.

1.4.1.9. Etapa 3 del modelo de gestión financiera

- Ejecución y análisis

En la etapa de ejecución y análisis se realiza los estados básicos de toda organización de acuerdo a la preparación presupuestaria que menciona la anterior etapa, para de esta manera disponer de un registro de todos los datos financieros que se obtiene al final de un período, estos tendrán cuentas que dependerán del sector económico al que pertenece cada una, además de que toma en cuenta el análisis financiero, análisis DuPont e índices financieros. (Terrazas, 2009)

En esta etapa se resalta que un modelo de gestión financiero necesita disponer de información financiera proveniente de sus operaciones diarias de manera organizada, sistemática y actualizada, para conocer una imagen o radiografía de cómo se encuentra en base a números la situación económica de la organización.

1.4.2.0. Etapa 4 del modelo de gestión financiero

- Control y decisión

En esta etapa final se procede a realizar la evaluación y proyección de la información financiera, así como los procesos realizados anteriormente, las mismas que deben ser controladas y monitoreadas constantemente para que se cumplan a cabalidad.

En este proceso se debe tener en cuenta cuatro elementos característicos:

Control físico que tiene como propósito el constatar los avances físicos que tiene cada acción que debe ser cumplida para ello se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\% \text{ avance tarea (t)} = \frac{Q \text{ ejecutada}}{Q \text{ total a ejecutar}} \text{ (Terrazas, 2009)}$$

Esta etapa considera que en el modelo de gestión financiero hay que considerar que los procesos realizados en anteriores etapas necesitan ser valoradas constantemente, para determinar su efectividad o tomar medidas a tiempo que corrijan los errores en caso de existirlos, de esta manera se evita retraso en las operaciones diarias.

1.2. Estructura de un modelo de gestión administrativa de acuerdo con el autor Córdova et al, 2020

El modelo de gestión administrativa expuesto por el autor consta de 7 pasos que serán descritos en el siguiente organizador gráfico.

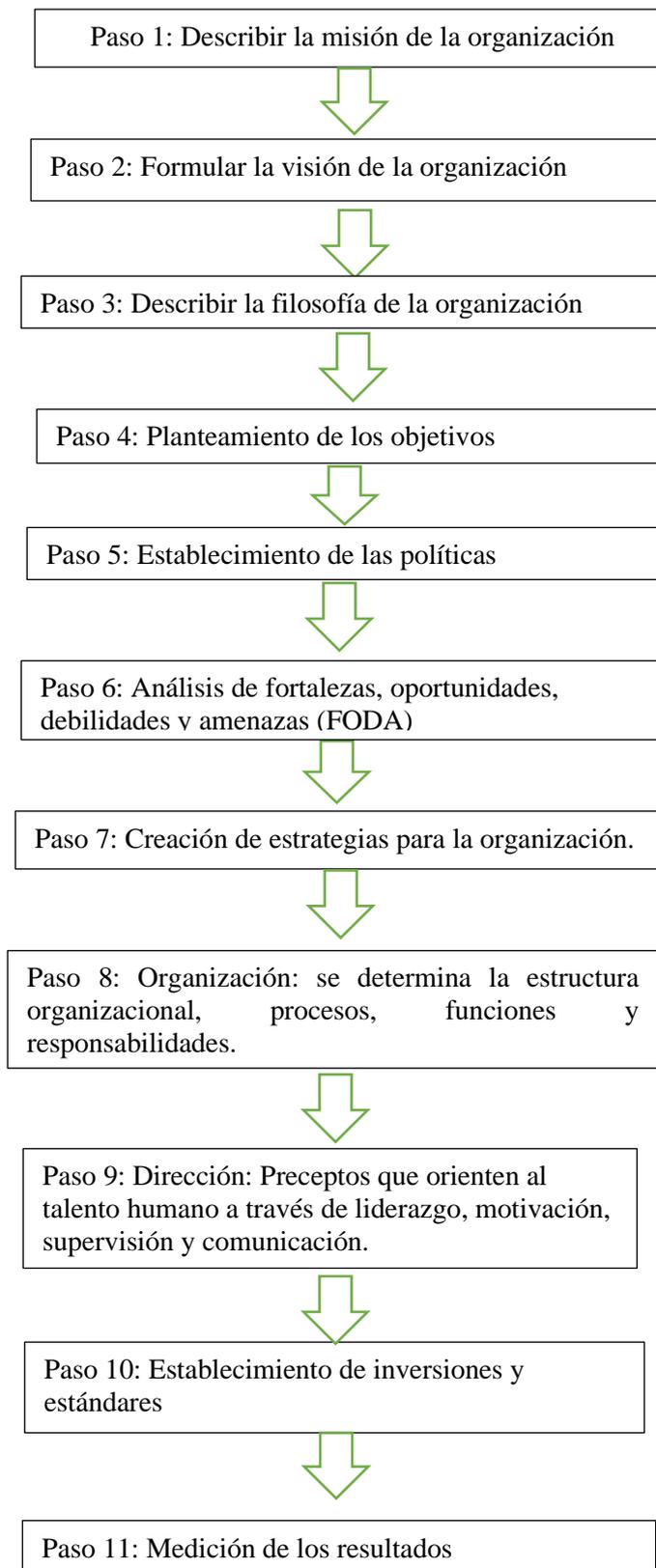


Gráfico 7-1. Modelo de gestión administrativo

Fuente: (Cordova, 2020)

Realizado por: Ormaza, B, 2021

1.3. Estructura de un modelo de gestión administrativo financiero

De acuerdo con el siguiente autor un modelo de gestión administrativo financiero se construye a través de los siguientes pasos descritos en el siguiente organizador gráfico.

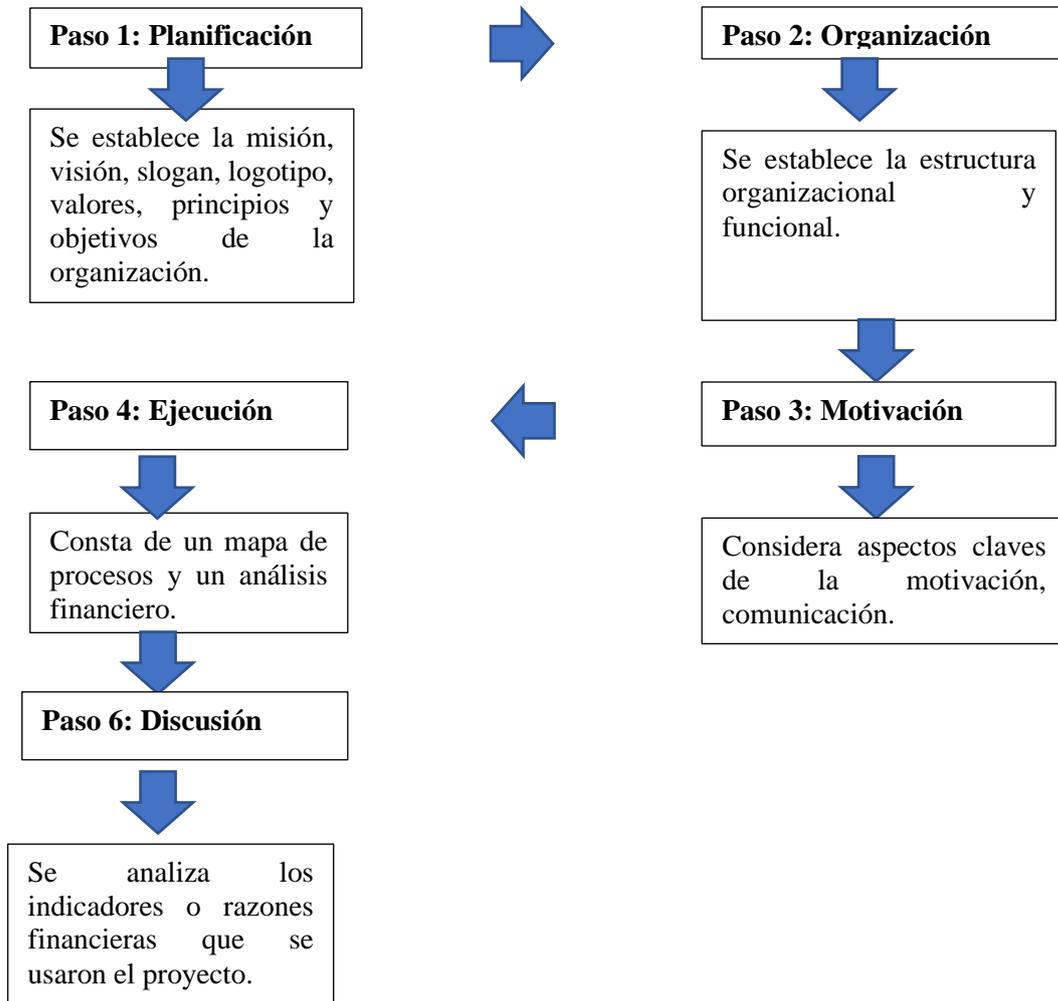


Gráfico 8-1. Modelo de gestión administrativo

Fuente: (Allauca, 2017)

Elaborado por: Ormaza, B, 2021

1.4. Estructura del modelo financiero según Gutiérrez

De acuerdo con Gutiérrez (2007), como se citó en Pérez et al (2013), menciona que un modelo de gestión financiera comprende cuatro etapas que son:

- Planeación
- Proyección
- Evaluación
- Control (Suarez y Pérez, 2013)

1.5. Análisis financiero

El análisis financiero tiene como propósito evaluar y examinar de forma cuantitativa y cualitativa en base a los resultados al final de un determinado periodo separada por sus partes, para luego poder obtener un diagnóstico integral, que muestre las causas del problema encontrado, para tomar medidas correctivas. (Burguete, 2017, p. 14)

El análisis financiero interpreta los resultados de los estados financieros de años que ya sucedieron y si están otorgando efectos positivos o en caso contrario se requiere aplicar estrategias que mejoren sus niveles de productividad.

1.6 Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero se estructuran en base a necesidades de cada organización, entre los tres más comunes se encuentran los siguientes:

1.6.1. Método vertical

El método vertical tiene el propósito de analizar los estados financieros tales como el Balance General y el Estado de Resultados de forma vertical como su nombre lo indica, de esta manera se puede conocer el porcentaje que tiene dentro de la empresa cada cuenta en relación al total.

1.6.2. Método horizontal

El método horizontal consiste comparar los valores de los estados financieros de dos periodos sucesivos, que ayudan a determinar las variaciones que tuvieron cada una de las cuentas, y detectar las posibles causas que originaron la disminución o aumento de aquellas, lo cual permite a la empresa corregir errores y mejorar estrategias impuestas en ese determinado periodo. (Padilla., 2012, p. 119)

1.6.3 Método histórico de análisis de tendencia

El método histórico analiza en base gráficas las tendencias de cada una de las razones financieras, índices o porcentajes de los valores obtenidos. (Padilla., 2012, p. 119)

Es importante usar al menos los dos primeros análisis horizontal y vertical respectivamente en una entidad, pues que nos muestran como en base a sus estados financieros una entidad esta operando normalmente alrededor de un determinado periodo, permitiendo de esta manera compararlo e implementar estrategias en caso de requerirlos, dependiendo de los requerimientos de cada organización.

1.7. Anàlisis FODA

El anàlisis FODA es una herramienta que permite a la empresa a conocer la situación actual contemplada en cuatro aspectos fundamentales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. (Huerta, 2020, p. 26)

1.8. ¿Para qué sirve el anàlisis FODA?

El anàlisis FODA contribuye a una empresa a tomar las decisiones más adecuadas, de acuerdo a factores externos como son oportunidades y amenazas e internos como las fortalezas y debilidades con los que esta rodeado una organización. (Huerta, 2020, p. 26)

El anàlisis FODA es un instrumento que facilita a la empresa crear estrategias en base a la realidad de forma crítica, para ir mejorando sus debilidades y amenazas hasta convertirlos en un punto fuerte de cambios continuos.

1.9. Marco conceptual

1.9.1. Modelo de gestión

Un modelo de gestión es una diagramación que está representada por actividades de planificación, en donde intervienen recursos tecnológicos, recursos humanos y procesos que se desarrollan en cada una de las áreas de una organización, en base a esta estructura permite realizar un diagnóstico acertado, para en el segundo paso poder determinar las falencias identificadas en cada área, de esta manera se forma el tercer paso donde en base a los problemas se determinan estrategias de solución dependiendo el caso de cada uno de ellos. (Alvarez, 2017, p. 14)

El modelo de gestión es la representación de un conjunto de pasos o etapas que se siguen para determinar si en los procesos de cada departamento existen incongruencias que estén afectando la productividad de la organización, los cuales mediante métodos se puede lograr mejorar los niveles de desempeño y evitar cometer errores.

1.9.2. Procesos administrativos

El proceso administrativo es el desarrollo de una serie de etapas por las que atraviesa la empresa, con el fin de cumplir a cabalidad con sus objetivos trazados al principio y a su vez ofertar un servicio de calidad a sus clientes, que conlleva también el uso eficiente de los recursos existentes. (Plata, 2017, p. 24)

Un proceso administrativo es un modelo que contiene en su estructura pasos que se debe seguir, y esto permita gestionar los medios de forma organizada, específica y ordena, así como del dinero, material, personal, maquinaria, que intervienen en su operatividad, todo con la idea de tomar decisiones acertadas que impulse la competitividad empresarial.

1.9.3. Indicador de gestión

Un indicador de gestión es una herramienta que permite evaluar y detectar errores en el cumplimiento de objetivos y propósitos planteados por una determinada organización, y a su vez tiene como propósito observar el comportamiento y desempeño de los procesos que permitan aplicar medidas correctivas a tiempo. (Alvarez, 2017, p. 14)

El indicador financiero representa el nivel en el que se están logrando las metas y si están encaminados los procesos de tal forma que se puedan dar resultados en forma cuantitativa, es decir en base a números y porcentajes que marcan como se está operando dentro de la empresa y resultados cualitativos que dan a conocer características claves de la situación objeto de estudio.

1.9.4. Efectividad

Mide la relación de la eficacia y eficiencia con la que se desarrollaron las metas organizacionales, en base a un análisis de la realidad objetiva en la que se está manejando los procesos o actividades diarias en una entidad, y si se han alcanzado bajo los niveles de satisfacción esperada por su campo de estudio o sector al que se dirige cierto bien, producto, o servicio. (Toscano et al., 2017)

La efectividad evalúa que los resultados deseados sean los más óptimos para que genere éxito, efectos positivos al final de un periodo y determina si los procesos con la manera en la que se realizaron cumplieron con los estándares de calidad e identifica si contribuye a la optimización de recursos económicos.

1.9.5 Idea a Defender

El modelo de gestión administrativa financiera permitirá alcanzar la efectividad de los procesos financieros en la COAC "Nueva Esperanza" Ltda., matriz Riobamba.

1.9.6. Variables

1.9.6.1 Variable independiente: Modelo de gestión administrativo financiero

1.9.6.2 Variable dependiente: Efectividad en los procesos financieros

CAPÍTULO II

1. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Modalidad o Enfoque de investigación

2.1.1. *Enfoque mixto*

El enfoque mixto combina los métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de aprovechar las ventajas de ambas y tener información detallada y completa del estudio que se desea analizar. (Arias, 2020)

El proyecto de investigación dispone de un enfoque cualitativo, pues se usará encuestas y cuestionarios al personal del área administrativa y financiera, para obtener información real de la situación actual de la cooperativa y por otro lado, se usará un enfoque cuantitativo, pues se obtendrá datos de los estados financieros, los cuáles mediante indicadores financieros y demás herramientas se los analizará, comparará con los márgenes óptimos que deben poseer para generar aspectos positivos y de éxito.

2.2. Tipo de investigación

2.2.1. *Investigación Aplicada*

La investigación aplicada se basa en los resultados teóricos, también conocida como investigación empírica, cuya finalidad está enmarcada en el desarrollo de un conocimiento técnico que se pueda aplicar en el momento y de solución a un problema. (Cortéz y Escudero, 2018, p. 19)

El presente proyecto de investigación usa el tipo de investigación de acuerdo con las necesidades y al giro del tema, para que los resultados que se obtendrán sean de calidad y cumplan su propósito.

De acuerdo con el contexto de generación del conocimiento en el proyecto de investigación se utilizará la **aplicada**, pues se resolverá la carencia de efectividad en los procesos financieros, económicos y demás realidades que suceden en el entorno de las entidades financieras.

2.2.2. *Investigación documental*

La investigación documental se caracteriza por basarse en fuentes documentales, como su nombre lo indica, la cual permite revisar y reflexionar los preceptos teóricos, para poder indagar, valorar el tipo de información que es esencial en el proceso investigativo, con ayuda de instrumentos. (Cortéz y Escudero, 2018, p. 19)

Según las fuentes de información para generar conocimiento se usará la **documental**, pues se obtendrá información de fuentes primarias y secundarias, que servirán como guía para desarrollar el presente proyecto de investigación.

2.2.3. Investigación de campo

La investigación de campo usa el método científico, se desenvuelve en el mismo ámbito de estudio, lo cual ayuda al investigador a tener mayor seguridad para el registro de sus datos. (Cortéz y Escudero, 2018, p. 19)

También se utilizará **información de campo**, a través de la recopilación de datos a los miembros de la cooperativa “Nueva Esperanza”. Ltda., contribuyendo a la presentación de información verídica.

2.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.3.1. Método deductivo

El método deductivo tiene el propósito de pasar el conocimiento general a partes específicas, es decir realiza deducciones lógicas que crean nuevos ajustes a leyes, principios y definiciones de forma más resumida. (Rodríguez y Pérez, 2017, p. 11)

En el presente proyecto de investigación se utilizará el método **deductivo**, pues se parte de un tema general del cual se va desglosando en sus respectivos pasos como el análisis, las herramientas que se deben aplicar en los modelos de gestión y los resultados que presentan al aplicarlo.

2.3.2. Método Explicativo

El método explicativo describe el origen de las causas que ocasionan inconvenientes en el desarrollo del estudio, con ayuda de este método se puede demostrar y aclarar la hipótesis planteada al principio de la investigación. (Cortéz y Escudero, 2018, p. 19)

También se usará el método de investigación **explicativo**, pues se explicará las causas del problema principal y las de porque cada indicador dispone de x valor al ser calculado con las fórmulas respectivas.

En base al proyecto de investigación se usarán las siguientes técnicas e instrumentos para recopilar la información necesaria en la cooperativa.

2.4 Técnica Encuesta

La encuesta es un instrumento para recolectar datos cualitativos o cuantitativos de la población objetiva, usando un cuestionario para su posterior análisis. (Westreicher, 2020)

El proyecto de investigación utilizara un cuestionario de 11 preguntas de selección múltiple dirigidas a los colaboradores de la cooperativa que son un total de 8 miembros, para obtener

información de la realidad que se desea conocer en base a los procesos financieros y administrativos.

1.4.1 Instrumento

Cuestionario (Ver Anexo 1)

1.5 Técnica Entrevista

La entrevista es un proceso comunicativo entre dos personas, con un cuestionario previamente planificado, para ser consideradas en el momento en forma de dialogo. (Cortazzo, 2016, p. 19)

En el presente proyecto de investigación la entrevista, ayuda a recolectar la información cualitativa necesaria para conocer la situación actual en la que se está desarrollando la cooperativa, así como los problemas que se desempeñan dentro de la misma.

La entrevista se realizará a la gerente y el jefe de negocios de la cooperativa, por su importancia y jerarquía dentro de la cooperativa.

1.4.2 Instrumento

Guía de entrevista (Ver Anexo 2)

2.6. Población y muestra

La población es el conjunto de elementos accesibles o unidad de análisis que pertenecen al ámbito especial donde se desarrolla el objeto de estudio. (Ojeda, 2020)

La población es la agrupación de todos los componentes con características comunes que se van a estudiar en un proyecto.

2.6.1 Población personal operativo

En el presente proyecto de investigación va a considerar a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. Matriz Riobamba, el mismo que está integrado por 8 miembros, los cuales serán descritos a continuación:

Tabla 1-2. Nómina del personal

Nombres y Apellidos del colaborador	Cargo que desempeña	N.º de colaboradores en cada cargo
Oswaldo Demetrio Cantuña Adriano	Jefe de Negocios	1
Nancy Beatriz López Benalcazar	Jefe de Créditos	1
Edison Fernando Cuaical Moyon	Asesor de Crédito	1
María Edelina Yumaglla Guacho	Auxiliar contable	1
Nathaly Taco	Asistente contable	1
Ana Lorena Moreno Adriano	Jefe de sistemas	1
Gonzalo Fabián Vargas Anguisaca	Cajero Financiero	1
Víctor Manuel Paguay Burbano	Atención al cliente	1
TOTAL		8

Fuente: Coac “Nueva Esperanza”. Ltda.

Elaborado por: Ormaza, B, 2021.

2.6.2. Población socios

También el en presente proyecto de investigación se tomará como población objetivo a los socios activos de la cooperativa matriz Riobamba que a corte diciembre 2021 son un total de 775 de acuerdo con la base de datos de la institución.

2.7. Muestra

La muestra es una parte representativa de la población, que mantiene las mismas características generales de la población. (Ojeda, 2020)

La muestra es un subconjunto más pequeño extraído de la población, de los cuales se desea obtener información clave.

El autor expresa que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra. (Castro, 2003)

En base al criterio del autor antes mencionado el presente proyecto de investigación utilizará el mismo número de población que de muestra, que es un total de 10 miembros que integran la agencia matriz de la COAC “Nueva Esperanza”, como se puede apreciar en la Tabla 1, y no se procede a aplicar la fórmula de muestreo, pues es una muestra no probabilística.

En cambio, en la población socios al aplicar la fórmula obtenemos el siguiente resultado muestral:

$$n = \frac{Z^2 p q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p q}$$

El significado de los términos es:

n= Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad, 95% constante 1,96;

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = Error de estimación o error muestral 1% al 3% y del 5% al 6%

N = Población o universo de estudio

N-1 = Factor de corrección.

$$n = \frac{Z^2 p q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 775}{0,05^2 (775 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = \frac{744,31}{1,935 + 0,9604}$$

$$n = 257,066$$

$$n = 257$$

2.8 Análisis e interpretación de resultados

Después de haber aplicado la técnica encuesta al personal operativo que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”, se procede a tabular los resultados obtenidos de los 8 miembros que conforman la agencia matriz.

2.8.1 Encuesta al personal operativo

1. ¿Usted realiza sus funciones y actividades designadas en base a una planificación?

Tabla 2-2: Funciones y actividades designadas en base a una planificación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	87
NO	1	13
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

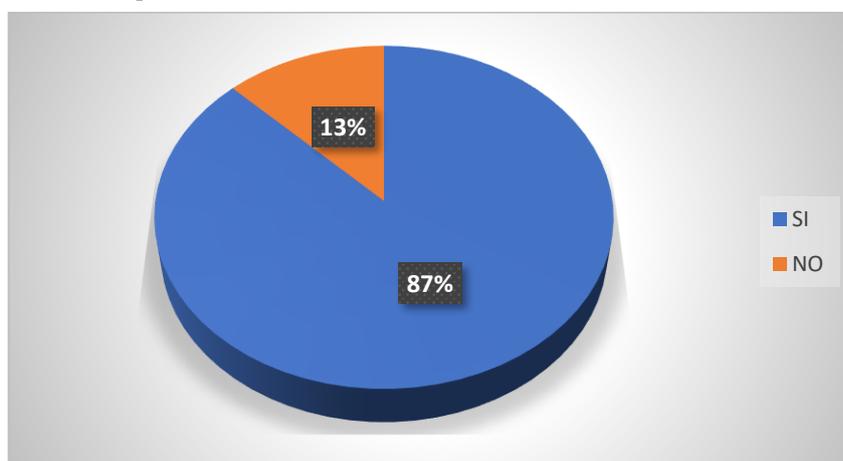


Gráfico 1-2. Funciones y actividades designadas en base a una planificación

Realizado por: Ormaza, B, 2021

Análisis:

En la encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa manifestaron en un 87% que sus funciones y responsabilidades si están designadas en base a una planificación, y el 13% manifestó que no todas las funciones son realizadas en su totalidad en relación con una planificación continúa.

Interpretación:

De acuerdo con los miembros de la cooperativa, las funciones y actividades que realizan están diseñadas en base una planificación, pero el otro porcentaje manifiesta que no lo cual ayuda a determinar que no todo puede estar completamente perfecto si no está técnicamente estructurado.

2. ¿En la cooperativa las funciones y responsabilidades que tiene a cargo usted en base a que se los realiza?

Tabla 3-2. En base a que realiza sus funciones y responsabilidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
EMPÍRICAMENTE	1	12
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	2	25
SUSTENTO EN OTROS DOCUMENTOS	0	0
REGLAMENTO INTERNO	5	63
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa matriz.

Realizado por: Ormaza, B., 2021.

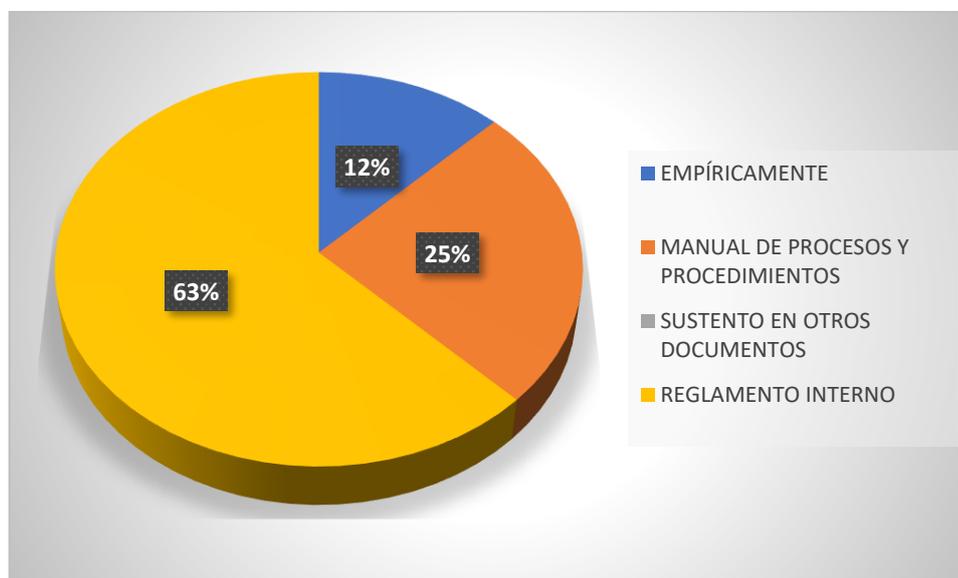


Gráfico 2-2. En base a que realiza sus funciones y responsabilidades

Realizado por: Ormaza, B., 2021.

Análisis:

De todos los miembros de la cooperativa, se puede observar en el gráfico que la mayor parte de ellos realizan sus actividades en base al reglamento interno que dispone la entidad por ello representa el 63%, mientras que el 25% manifiesta que lo realiza en base a un manual de procesos y procedimientos y el 12% aun considera que se lo realiza empíricamente.

Interpretación:

Con relación a los resultados obtenidos las alternativas que tienen mayor preferencia son el 63% corresponde al reglamento interno en el que se basa la realización de funciones y responsabilidades del personal, considerando que su mayor afluencia debería estar en el manual de procesos y procedimientos, es por este motivo que esta pregunta ayuda a determinar la necesidad de que exista uno en cada área.

3. ¿Usted conoce cuáles son los procesos financieros y administrativos que deben desarrollarse dentro de la cooperativa para contribuir hacia una buena gestión?

Tabla 4-2. Conocimiento de los procesos financieros y administrativos que deben desarrollarse para contribuir hacia una buena gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje%
SI	3	37
NO	5	63
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

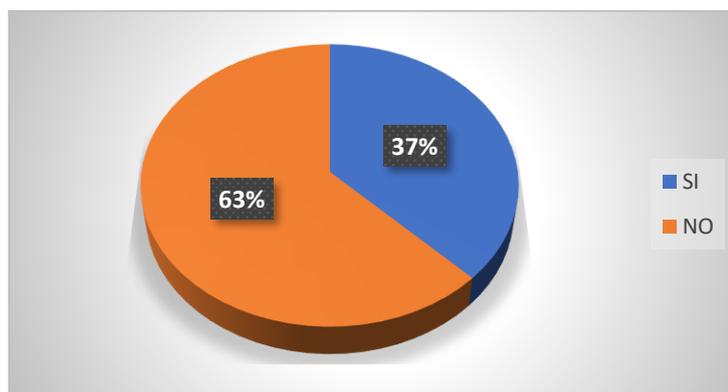


Gráfico 3-2. Conocimiento de los procesos financieros y administrativos que deben desarrollarse hacia una buena gestión

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

De acuerdo con el gráfico se puede observar que el 63%, desconoce cuáles son los procesos financieros y administrativos, mientras que el 37 % si los conoce básicamente cada uno de ellos.

Interpretación:

Se puede observar que el 63% de la población objetivo no conoce en su totalidad los procesos financieros y administrativos que se desarrollan para contribuir a una buena gestión, por lo que en la investigación esta pregunta ayuda a redefinir los procesos, los cuáles deben socializarse con todo el personal al ser los procesos claves de toda la entidad financiera y así se evita errores de operatividad en cada uno de ellos.

4. ¿Cómo valora a los procesos financieros y administrativos que actualmente se desarrollan en la cooperativa?

Tabla 5-2. Valoración a los procesos financieros y administrativos

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje %
EXCELENTE	2	25
BUENO	4	50
REGULAR	1	12
DEFICIENTE	1	13
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

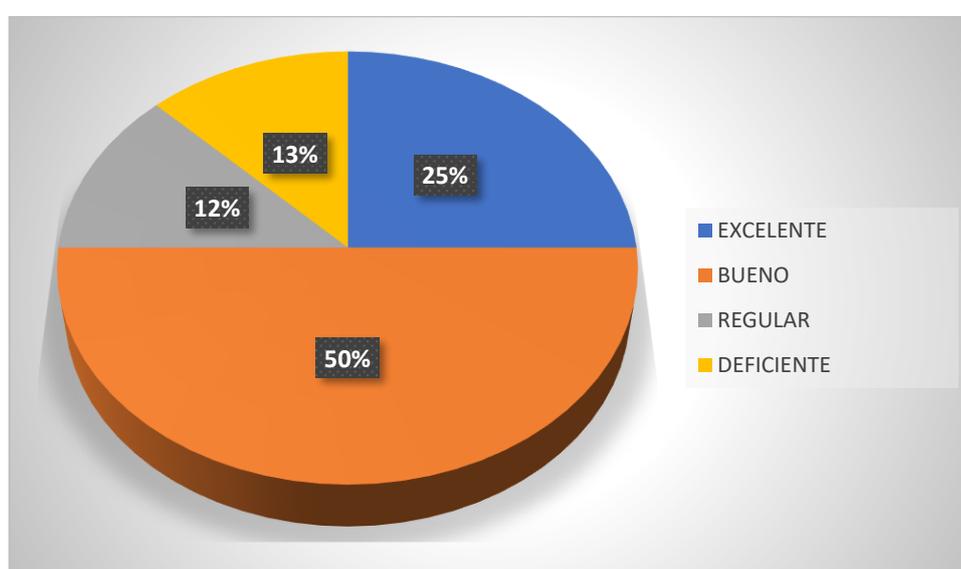


Gráfico 4-2. Valoración a los procesos financieros y administrativos

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

Luego de aplicar la encuesta se observa que el 50 % considera que los procesos financieros y administrativos de la cooperativa son buenos, el 25% manifiesta que son excelentes a simple vista y el 12-13 % consideran que son regulares y deficientes.

Interpretación:

En el gráfico se puede determinar que la mitad de la población encuestada considera que los procesos financieros y administrativos en la cooperativa son buenos, es decir que necesitan de algunos cambios para llegar hacer excelentes, esto quiere decir que existen falencias en algunos de los procesos y esto ayuda en el proyecto de investigación, pues se requiere buscar soluciones completas que genere altos niveles de efectividad y mejoras en cada uno de los procesos.

5. ¿A su criterio cuál de las siguientes dificultades considera que se presenta dentro de la cooperativa?

Tabla 6-2. Dificultades que presenta la cooperativa

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje %
PROCESOS REALIZADOS DE FORMA EMPÍRICA	1	12
NO EXISTE PREVISION DE GASTOS	2	25
CONTROL RECURRENTE DE LOS ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	0	0
MANEJO INADECUADO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	0	0
PROCESOS TARDÍOS EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS	1	13
DESEQUILIBRIO ENTRE RENTABILIDAD Y RIESGO	0	0
FALTA DE HERRAMIENTAS EFECTIVAS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA	4	50
TOTAL	8	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal operativo de la cooperativa matriz.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

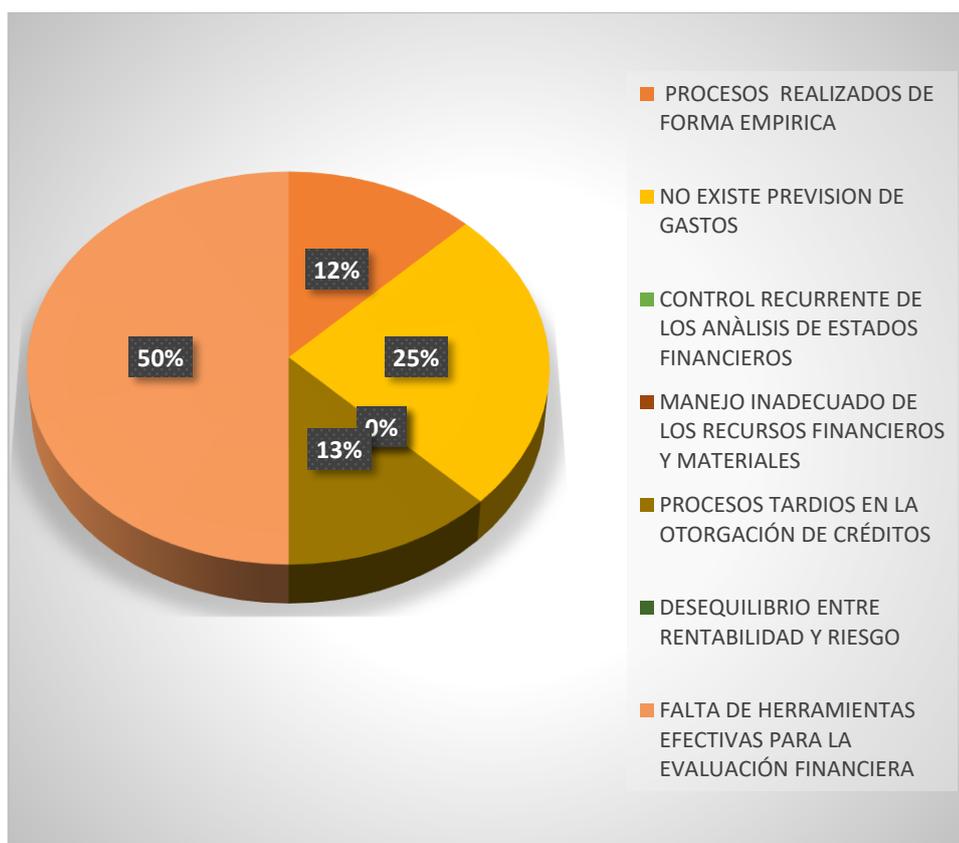


Gráfico 5-2. Dificultades que considera que se presenta dentro de la cooperativa

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

El gráfico representa los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, demostrando que el 50 % considera que la mayor dificultad se encuentra en la falta de herramientas efectivas para la evaluación financiera, mientras que el 25% manifiesta que otra dificultad que presenta la cooperativa también es que no existe previsión de gastos, por otro lado el 12 y 13 % considera que una dificultad también son que los procesos realizados en la cooperativa se lo realizan de forma empírica y procesos tardíos en la otorgación de créditos.

Interpretación:

Luego de realizar la respectiva pregunta en la encuesta se puede detectar que la dificultad que dispone la cooperativa principalmente es la falta de herramientas efectivas para la evaluación financiera, pues corresponde el 50%, y no existe previsión de gastos con un 25 %, estas respuestas encaminan al proyecto de investigación la necesidad de crear herramientas que ayuden a evaluar la información financiera de la cooperativa y en base a eso ir adecuando estrategias que sumen a la mejora de los procesos.

6. ¿Considera usted que todas las metas y objetivos organizacionales se han cumplido a cabalidad en los últimos años?

Tabla 7-2. Cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
COMPLETAMENTE	6	75
PARCIALMENTE	2	25
NO COMPLETAMENTE	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa matriz.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

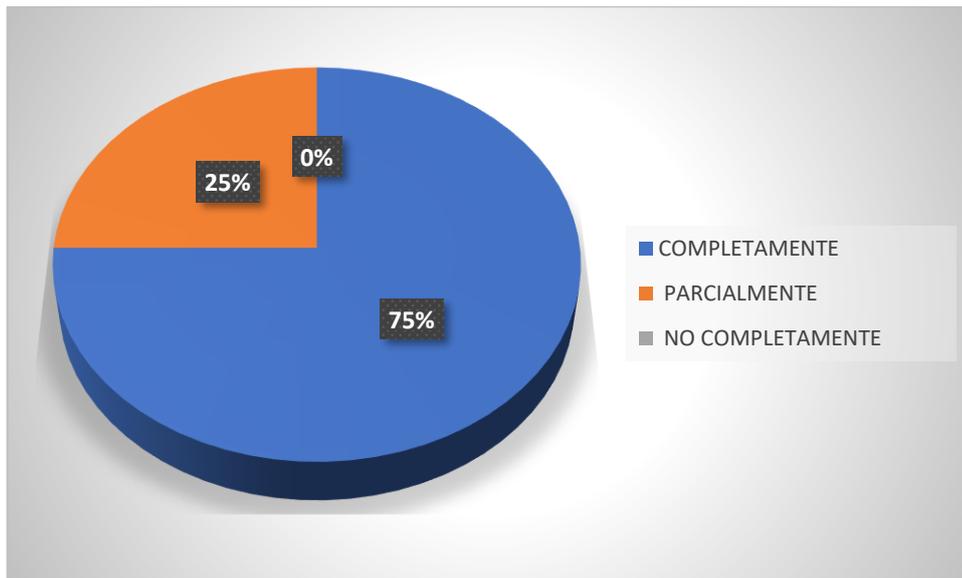


Gráfico 6-2. Cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales

Realizado por: Ormaza, B, 2021

Análisis:

En el gráfico se puede observar que el 75% manifiesta que se están cumpliendo completamente las metas y objetivos organizacionales, mientras que el 25% dice que solo se están cumpliendo parcialmente cada uno de ellos.

Interpretación:

Después de aplicar la encuesta al personal operativo se puede manifestar que la cooperativa no ha cumplido en su totalidad todas las metas y objetivos organizacionales que se propone en cada período, pues alguno de ellos aún no se ha ejecutado, por lo que no logra obtener un 100 % en su ejecución, lo cual da la pauta para desarrollar estrategias que contribuyan al cumplimiento total de estos, sin excepción alguna.

7. ¿Cómo califica usted al control y seguimiento de las actividades administrativas financieras que realiza la cooperativa?

Tabla 8-2. Control y seguimiento de las actividades administrativas y financieras

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENO	2	25
BUENO	4	50
REGULAR	0	0
NECESITA MEJORAR	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa matriz.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

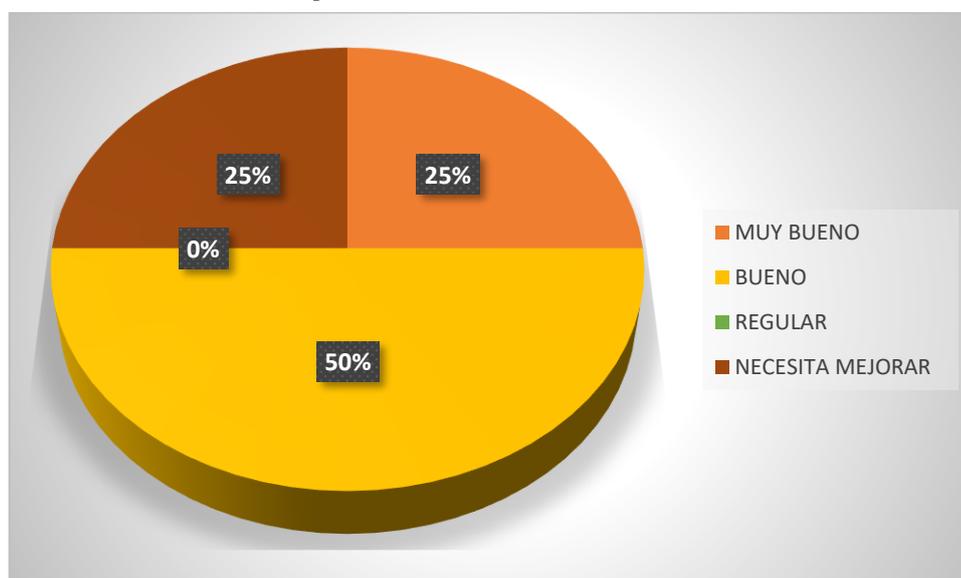


Gráfico 7-2. Control y seguimiento de las actividades administrativas y financieras

Realizado por: Ormaza, B, 2021

Análisis:

En el gráfico se puede observar que el 50 % considera que el control y seguimiento de las actividades tanto administrativas como financieras son buenos, mientras que el 25 % considera que son muy buenos y el otro 25% que requieren mejorar.

Interpretación:

De acuerdo con los datos la mitad del personal operativo considera que solo son buenos los controles y seguimientos de las actividades administrativas y financieras, pues no se los realiza con frecuencia para que los resultados sean totalmente óptimos, y por otro lado el otro 25% cree oportuno realizar mejoras, lo cual abre camino a que el proyecto de investigación ejecute mejoras en el monitoreo continuo para llegar a la excelencia organizacional.

8. ¿Cuál de estas perspectivas considera usted que necesita mayor control y supervisión en la cooperativa?

Tabla 9-2. Perspectivas que necesitan mayor control y supervisión

Respuesta	Frecuencia
CARTERA DE CRÉDITO	3
PROCESOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS	4
INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO	1
MANEJO DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD	2
CALIDAD DE SERVICIOS NO FINANCIEROS	3
ARQUEOS DE CAJA	
TOTAL	8

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa

Realizado por: Ormaza, B, 2021

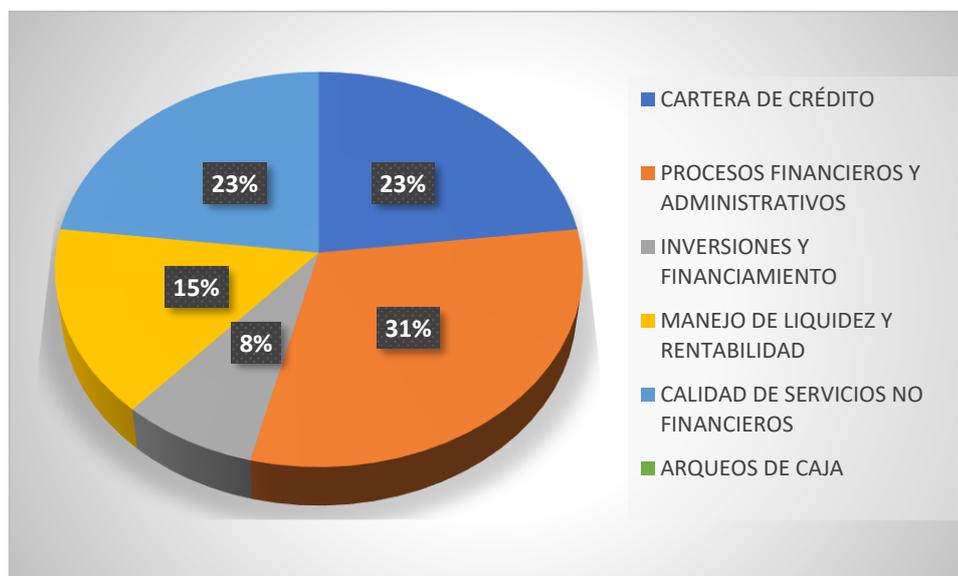


Gráfico 8-2. Perspectivas que necesitan mayor control y supervisión

Realizado por: Ormaza, B, 2021

Análisis:

En el gráfico se presenta con mayor frecuencia el 31% que corresponde a la perspectiva de procesos financieros y administrativos, mientras que el 23% corresponde a cartera de crédito y calidad de servicios no financieros, el 15% corresponde al manejo de liquidez y rentabilidad y el 8% eligen la opción de inversiones y financiamiento.

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico que la perspectiva que necesita mayor control y supervisión de acuerdo con el personal son los procesos financieros, la cartera de crédito y calidad de servicios no financieros.

9. ¿Qué medidas considera usted que la cooperativa toma como solución cuando se detecta un problema o error en las actividades diarias?

Tabla 10-2. Solución cuando se detecta un problema o error en las actividades

Respuesta	Columna2	Porcentaje
MEDIDAS CORRECTIVAS	3	37
MEDIDAS PREVENTIVAS	1	13
MEDIDAS CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	4	50
NO SE LOS TOMA EN CUENTA AL MOMENTO	0	0
OTRAS		
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

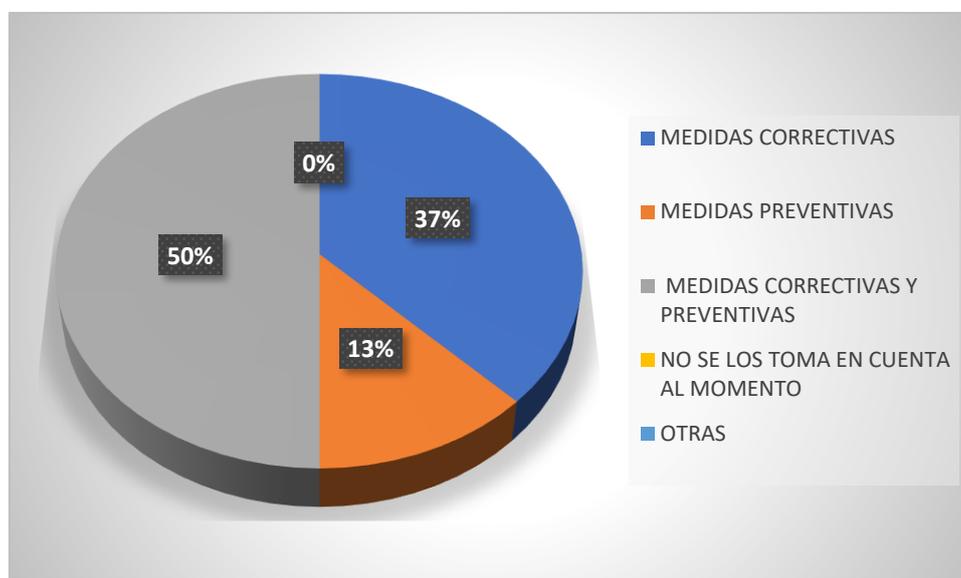


Gráfico 9-2. Solución cuando se detecta un problema o error en las actividades

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

El gráfico muestra que en la cooperativa se toman medidas correctivas y preventivas correspondientes a un 50 % y el 37% manifiesta que se toman medidas correctivas y el 13% considera que se toman medidas preventivas.

Interpretación:

Luego de realizar el análisis se puede manifestar que la cooperativa cuando tiene un problema toma medidas correctivas y preventivas, de acuerdo con lo manifestado por el personal operativo.

10. ¿Qué valoración le pondría usted al aporte que tendría el generar un modelo de gestión administrativo y financiero desarrollado técnicamente en la cooperativa?

Tabla 11-2. Aporte de generar un modelo de gestión administrativo y financiero

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
EXCELENTE	7	87
BUENO	1	13
REGULAR	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021

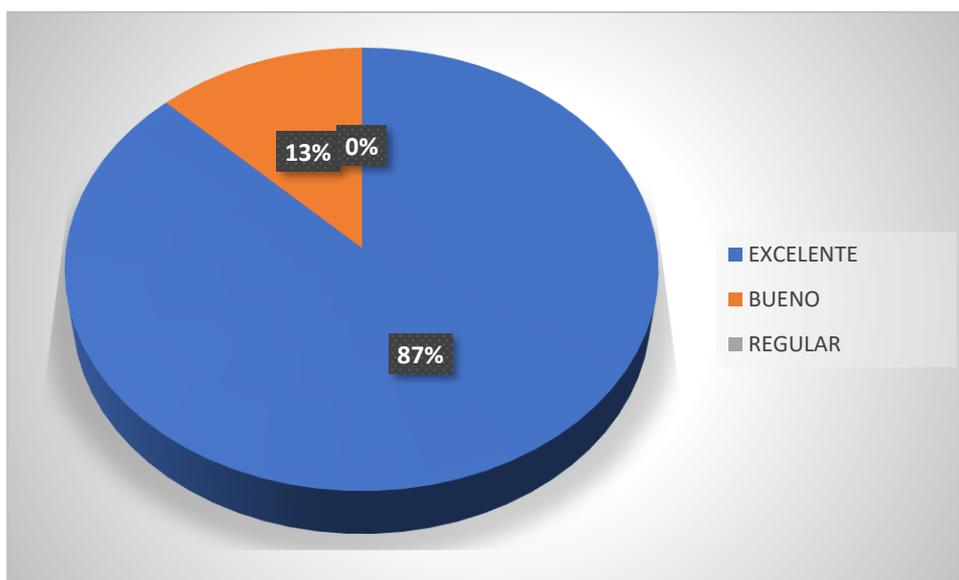


Gráfico 10-2. Aporte de generar un modelo de gestión administrativo financiero

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

En el gráfico se puede observar que el 87% del personal considera que sería excelente el aporte que tendría el generar un modelo de gestión administrativo financiero y el 13 % considera que también sería bueno.

Interpretación:

En relación con los resultados obtenidos se puede manifestar que la generación de un modelo de gestión administrativo financiero desarrollado técnicamente sería un excelente aporte para la cooperativa, basándose en el 83 % que respalda la idea, pues no existe uno dentro de la institución, lo cual contribuye significativamente a su pleno desarrollo y demuestra la necesidad de implementarlo.

11. ¿Cree usted que la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero contribuirá a la mejora en la toma de decisiones en la cooperativa?

Tabla 12-2. La aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero contribuirá a la mejora de la toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	100
PARCIALMENTE DE ACUERDO	0	0
NO ESTOY DE ACUERDO	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

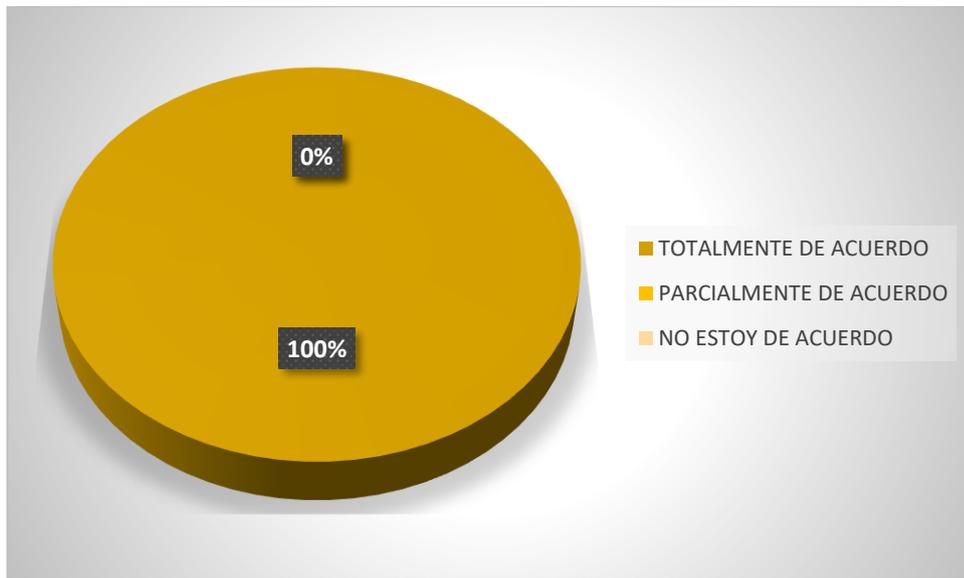


Gráfico 11-2. La aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero contribuirá a la mejorar de la toma de decisiones

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

El gráfico muestra que el 100% del personal operativo está totalmente de acuerdo con la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero.

Interpretación:

En base a los resultados obtenidos con un porcentaje de 100, se puede corroborar que es de suma importancia aplicar un modelo de gestión administrativo financiero que encamine las actividades de la cooperativa, pues ayuda a mejorar la toma de decisiones, para el proyecto de investigación ayuda esta pregunta a considerar que se requiere del modelo y todo el personal considera oportuno y da paso a que se lo realice, por su contribución positiva a la entidad financiera.

2.8.2. Encuesta a los socios

En el proyecto de investigación se encontró la necesidad de elaborar una encuesta que mida la calidad de servicios y dificultades que se presenta con relación a todos los socios activos de la matriz Riobamba, los cuáles luego de ser aplicados muestran los siguientes resultados.

1. ¿Qué tiempo es usted socio de la cooperativa?

Tabla 13-2. Tiempo que es socio de la cooperativa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
1 MES – 2 Años	80	31
3 AÑOS – 5 Años	86	34
6 AÑOS – O Años	91	35
TOTAL	257	100

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

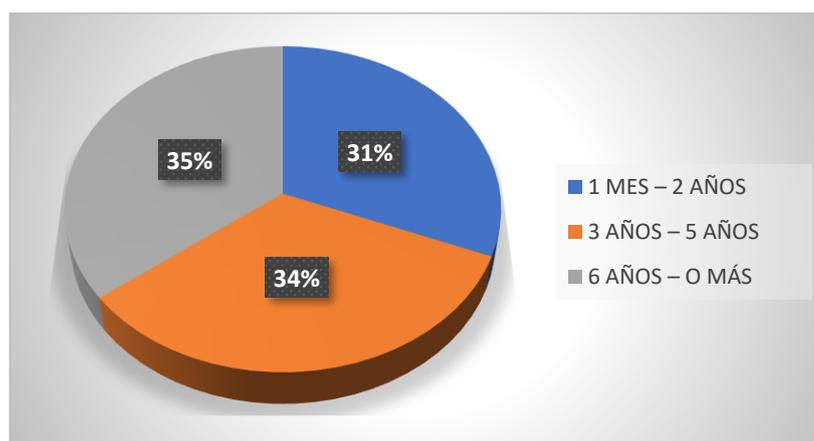


Gráfico 12-2. Tiempo que es socio de la cooperativa

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

En el gráfico se puede apreciar que el 34 % de los encuestados llevan de 3 a 5 años siendo socios de la cooperativa, mientras que el 35% son socios desde 6 años en adelante y el 31% llevan siendo socios de 1 mes a 2 años.

Interpretación:

Se puede determinar que la mayoría de los socios tienen de 6 o más años en la entidad financiera, seguido de los socios que llevan de 3 a 5 años en la misma, es decir tienen un buen tiempo estable dentro de ella.

2. ¿Cómo califica usted la atención brindada por el personal de la cooperativa

Tabla 14-2. Calificación a la atención brindada por el personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
MUY BUENO	185	72
BUENO	56	22
REGULAR	8	3
NECESITA MEJORAR	8	3
TOTAL	257	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

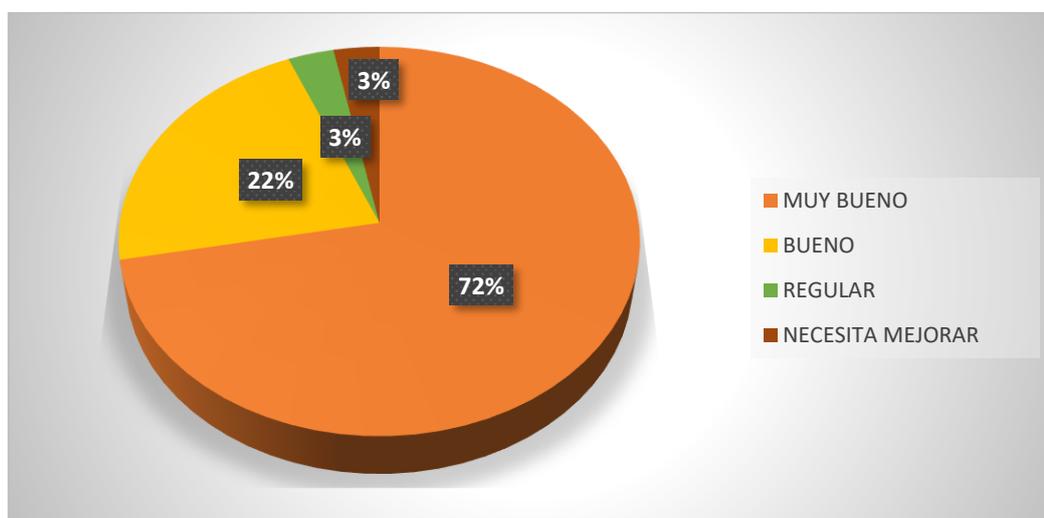


Gráfico 12-2. Calificación a la atención brindada por el personal

Realizado por: Ormaza, B, 2021

Análisis:

En el gráfico se puede observar que el 72% considera que la atención brindada por el personal es muy buena, así como el 22% considera que es solo bueno y el 3% manifiesta que es regular y se necesita mejorar.

Interpretación:

En el análisis se puede determinar que la mayoría de los socios se sienten conformes con la atención brindada por el personal operativo de la cooperativa, pero el 3% considera que necesita mejorar.

3. ¿Cómo valora usted la prestación de los servicios financieros que oferta la cooperativa actualmente?

Tabla 15-2. Valoración de la prestación de los servicios financieros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
MUY SATISFECHO	164	64
MODERADAMENTE SATISFECHO	86	33
POCO SATISFECHO	7	3
NO SATISFECHO	0	0
TOTAL	257	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

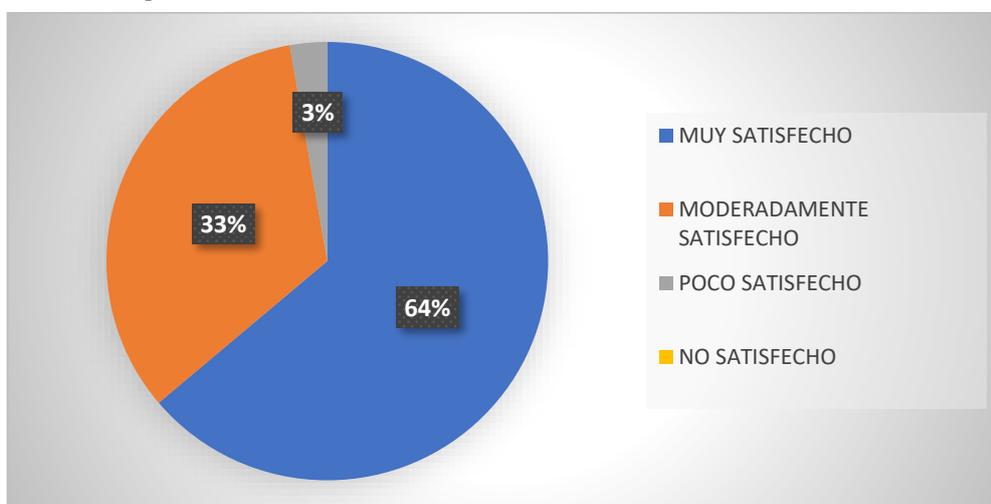


Gráfico 13-2. Valoración de la prestación de los servicios financieros

Realizado por: Ormaza, B, 2021

Análisis:

El 64% considera que está muy satisfecho con la prestación de servicios financieros que otorga la cooperativa, mientras que el 36 % menciona que se encuentra moderadamente satisfecho.

Interpretación:

Se puede observar que la mayor parte de socios están satisfechos con la prestación de los servicios financieros que oferta la cooperativa, pero un buen porcentaje también considera que esta solo moderadamente satisfecho, es decir no lo está en su totalidad.

4. ¿Considera usted que actualmente en la cooperativa se están cumpliendo las actividades planteadas en base a una planificación?

Tabla 16-2. Cumplimiento de las actividades en base a una planificación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
TOTAL	172	67
PARCIAL	85	33
NO SE ESTAN CUMPLIENDO TODOS	0	0
TOTAL	257	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

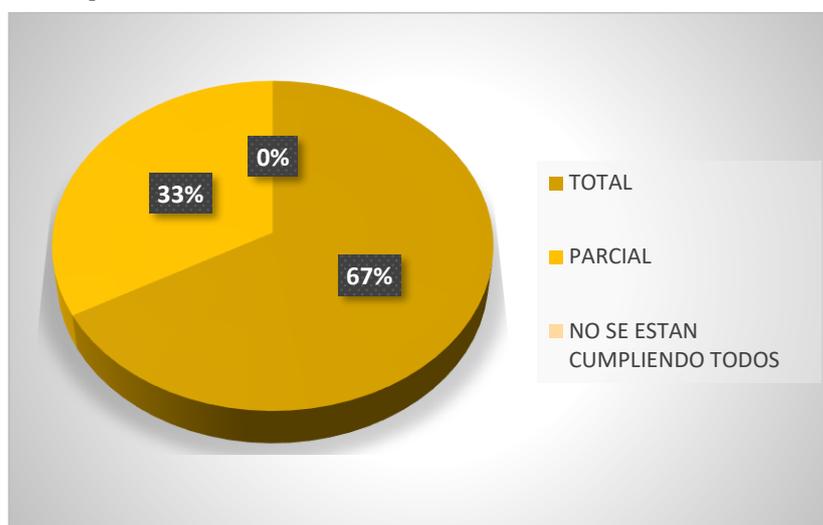


Gráfico 14-2. Cumplimiento de las actividades en base a una planificación

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

Del total de socios respondieron el 67% que consideran que se está cumpliendo las actividades en base a una planificación, mientras que el 33% considera que las actividades solo se las están cumpliendo parcialmente.

Interpretación:

Luego del análisis se puede mencionar que la mayor parte de los socios consideran que en su totalidad se están cumpliendo todas las actividades en base a una planificación, pero hay que considerar que aspectos se deben presenciar, para que la totalidad de los socios consideren este aspecto.

5. ¿Ha tenido dificultades usted en la prestación de algunos de los siguientes servicios financieros que brinda la cooperativa?

Tabla 17-2. Dificultades en la prestación de servicios financieros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
CRÉDITOS	34	13
AHORRO PROGRAMADO	8	3
AHORRO PLAZO FIJO O CESANTÍA	14	6
SERVICIOS NO FINANCIEROS COMO PAGOS (SRI, SERVICIOS BASICOS, BONOS, ETC)	49	19
NO RESPONDEN	152	59
TOTAL	257	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021

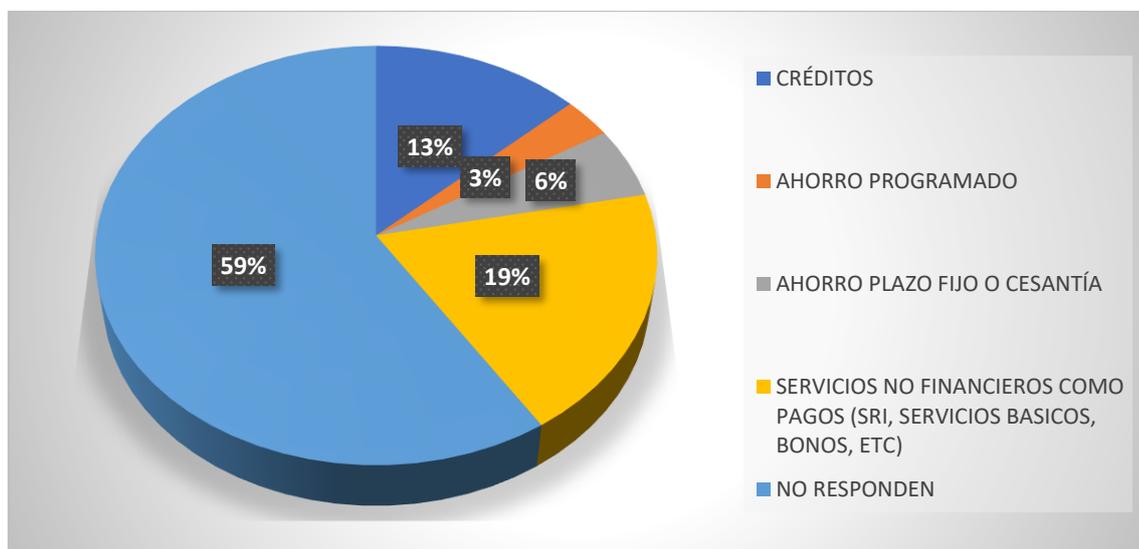


Gráfico 15-2. Dificultades en la prestación de servicios financieros

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

El 59% de los socios no responden a la pregunta, mientras que el 19% manifiesta que ha tenido dificultades en la prestación de servicios no financieros, el 13% en créditos, el 6% en ahorro plazo fijo o cesantía, y el 3% en ahorro programado.

Interpretación:

Se puede determinar que la mayor parte de socios no responden a la pregunta y el resto de los socios si han tenido dificultades en algunos de los servicios que oferta la cooperativa en la actualidad.

6. ¿Cuál considera usted qué es una de las dificultades en el proceso de otorgamiento de un crédito en la cooperativa?

Tabla 18-2. Dificultades en el proceso de otorgamiento de un crédito

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
SE DEMORA MUCHO	46	18
ALTAS TASAS DE INTERÈS	34	13
LAS CUOTAS NO ESTÀN DE ACUERDO A LA CAPACIDAD DE PAGO	43	17
NO RESPONDEN	134	52
TOTAL	257	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021

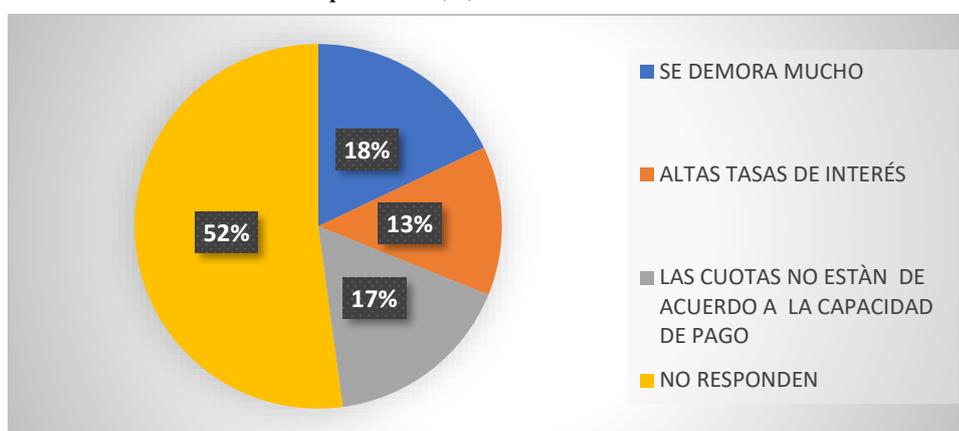


Gráfico 16-2. Dificultades en el proceso de otorgamiento de un crédito

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

En el gráfico se observa que el 52% no responde a la pregunta, el 18% considera que una de las dificultades en el otorgamiento de crédito es que se demoran mucho, el 17% considera que las cuotas no están de acuerdo con la capacidad de pago y el 13% las altas tasas de interés.

Interpretación:

Se puede identificar que la mayor parte de los socios no responden la pregunta y la otra parte considera que una de las dificultades en el otorgamiento de un crédito es que se demoran mucho y a la parte no están de acuerdo con la capacidad de pago.

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que afecta en los servicios que otorga el área de tesorería (caja)?

Tabla 19-2. Aspectos que afecta en los servicios que otorga caja

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
FILAS DEMASIADO LARGAS	28	11
FALTA DE EFECTIVO	15	6
FALLAS EN EL SISTEMA INFORMÁTICO	98	38
NO RESPONDEN	116	45
TOTAL	257	100

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa matriz

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

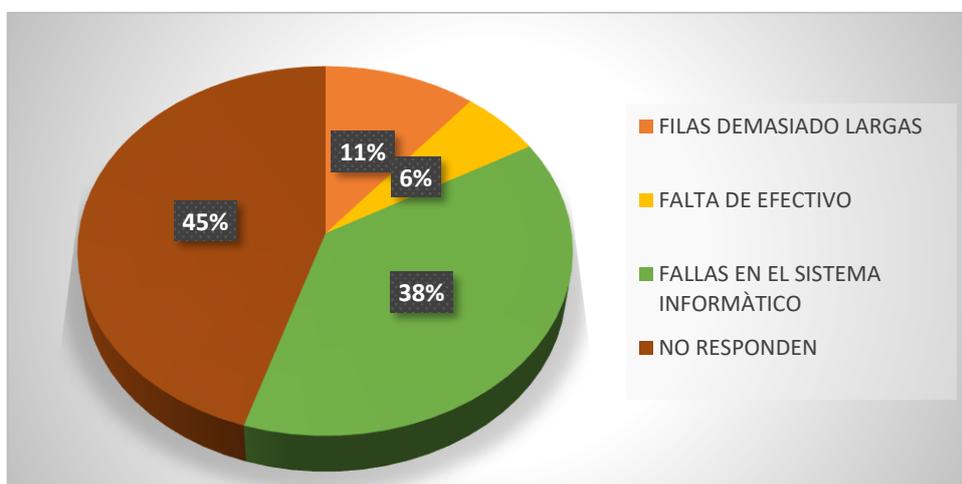


Gráfico 17-2. Aspectos que afecta en los servicios que otorga caja

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Análisis:

La mayor parte de socios es decir el 45% no responden a la pregunta, el 38% consideran que el aspecto que afecta en los servicios que otorga caja son las fallas en el sistema informático, el 11% considera las filas demasiadas largas y tan solo el 6% considera que es la falta de efectivo.

Interpretación:

Como se puede apreciar en la gráfica los socios no responden a la preguntan representando que no considera ninguno de los aspectos mencionados afectan a los servicios, mientras que el resto consideran que una de las dificultades son las fallas en el sistema informático y otras mencionan que existen filas demasiado largas.

2.8.3. Entrevista realizada a la gerente de la cooperativa

Este instrumento también fue aplicado a la gerente con el fin de contrastar las ideas expuestas por el personal operativo de la cooperativa y las respuestas fueron las siguientes descritas a continuación:

Nombre: Carmen Elizabeth Uvidia Condor

Cargo: Gerente General

Fecha: viernes 17 de Diciembre de 2021

1. ¿Cuál es el estado de los servicios financieros en la cooperativa?

Los servicios financieros de la cooperativa se encuentran bien.

2. ¿En el desarrollo de los distintos servicios que ofrece la cooperativa, se encuentran establecidos en base a una planificación previamente establecida, planes operativos y presupuestos?

Si los servicios que ofrece la cooperativa se encuentran establecidos en base a una planificación previa.

3. ¿La cooperativa actualmente cuenta con manual de funciones, manual de procesos y procedimientos para la delegación de funciones?

La cooperativa no cuenta con manual de funciones, manual de procesos y procedimientos para la delegación de funciones al momento.

4. ¿En cuál de las actividades desarrolladas en la cooperativa considera usted que necesita mayor control y supervisión?

Se necesita mayor control y supervisión en el área de crédito y captaciones.

5. ¿La cooperativa realiza análisis financieros para la toma de decisiones o lo toman de manera empírica?

La cooperativa si planifica la toma de decisiones, no lo toma de manera empírica.

6. ¿A su criterio cuáles son las dificultades que se presentan con mayor frecuencia dentro de la cooperativa actualmente?

Dentro de la cooperativa actualmente presenta dificultades con las exigencias y regulaciones de la superintendencia, ya que no están de acorde al nivel de activos de las instituciones y al nivel del sector.

7. ¿Cuál considera usted que son las problemáticas que se presenta en el área de captaciones?

En este caso en el área de captaciones falta definir procesos.

8. ¿Cuál considera usted qué es un inconveniente en el proceso de otorgamiento de un crédito en la cooperativa?

No se tiene inconvenientes en el proceso de otorgamiento de un crédito en la cooperativa.

9. ¿Qué aspectos considera usted que afecta en los servicios que otorga el área de tesorería (caja)?

El aspecto que afecta a caja es de igual manera la falta de procesos definidos.

10. ¿Qué aspectos usted considera dentro de la evaluación de los procesos financieros y administrativos que actualmente se desarrollan en la cooperativa?

Se consideran aspectos operativos, financieros, talento humano.

11. ¿En la cooperativa cuando se detecta un problema o error en las actividades diarias cómo se los soluciona?

Cuando se detecta un error o problema en las actividades diarias se mantiene diálogos con el jefe de cada área para buscar una solución.

12. ¿Cuáles son los objetivos y metas que pretende alcanzar a futuro la cooperativa?

La cooperativa en este caso pretende crecer, llegar al segmento 2 y apoyar a los socios del sector agropecuario.

Análisis de la entrevista

En la entrevista realizada el viernes 17 de diciembre a la gerente ingeniera Carmen Uvidia, se pudo identificar que de acuerdo con lo manifestado falta definir procesos y procedimientos en las áreas, pues no se cuenta con un manual de funciones, procesos y procedimientos actualmente, además de que como medio de solución a problemas se mantiene diálogos, pero no medidas técnicamente desarrolladas para cada tipo de problema.

Por otro lado, otro tipo de dificultades con los que se tiene en la cooperativa son las regulaciones de la SEPS, pues las mismas no están de acuerdo con la realidad que se presenta en las instituciones y causa estragos en aquella.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Discusión de resultados

De acuerdo a la aplicación de los tres instrumentos de investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., se pudo determinar que en el primer instrumento (encuesta) aplicada al personal operativo, necesita de un manual de procesos y procedimientos, falta de conocimiento amplio de los procesos financieros y administrativos que deben cumplirse para contribuir hacia una buena gestión, además alguna de las dificultades que actualmente es la principal es la falta de herramientas efectivas para la evaluación financiera, otra es que no existe previsión de gastos y algunos de los procesos se los realiza aun empíricamente.

Por otro lado, se considera que el control y seguimiento de las actividades administrativas y financieras es bueno, pero como todo proceso necesita mejorar para poder llegar a la excelencia en sus operaciones, además se necesita mayor control y seguimiento en cuanto a los procesos administrativos y financieros.

Finalmente, el personal de la cooperativa considera que sería excelente el aporte de generar un modelo de gestión administrativo financiero desarrollado técnicamente en la cooperativa, lo cual abre paso a la necesidad de la aplicación del modelo propuesto en la entidad.

En cuanto al segundo instrumento (encuesta) aplicada a los socios activos de la cooperativa matriz Riobamba, se pudo apreciar que la calidad de servicios financieros en su valoración es muy bueno y bueno, pero para llegar a su totalidad y generar la excelencia se deben proponer algunas estrategias.

En base a la entrevista aplicada a la Ing. Carmen Elizabeth Uvidia Córdor gerente de la cooperativa como tercer instrumento de investigación, se pudo constatar que la cooperativa no dispone de un manual de procesos y procedimientos en el área de captaciones y en el área de tesorería (caja), lo cual no permite definir procesos que ayuden a la correcta segregación de funciones que realiza el encargado de cada una de los departamentos, además de que a la par con el desarrollo de ellos se pretende tener mayor control y monitoreo de cada una de las actividades diarias que se desarrollan dentro de la cooperativa.

En resumen, se puede mencionar que las preguntas 2, 3,5, 7, 8 y 10 de la encuesta al personal operativo constituyen parte esencial para poder desarrollar la propuesta del proyecto de investigación, lo cual tiene mucha relación con la información obtenida en la entrevista realizada

y se determina la utilidad que va a tener el adoptar el modelo de gestión administrativo financiero en la cooperativa.

3.2 Propuesta

3.2.1. Título de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO, PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA” LTDA.

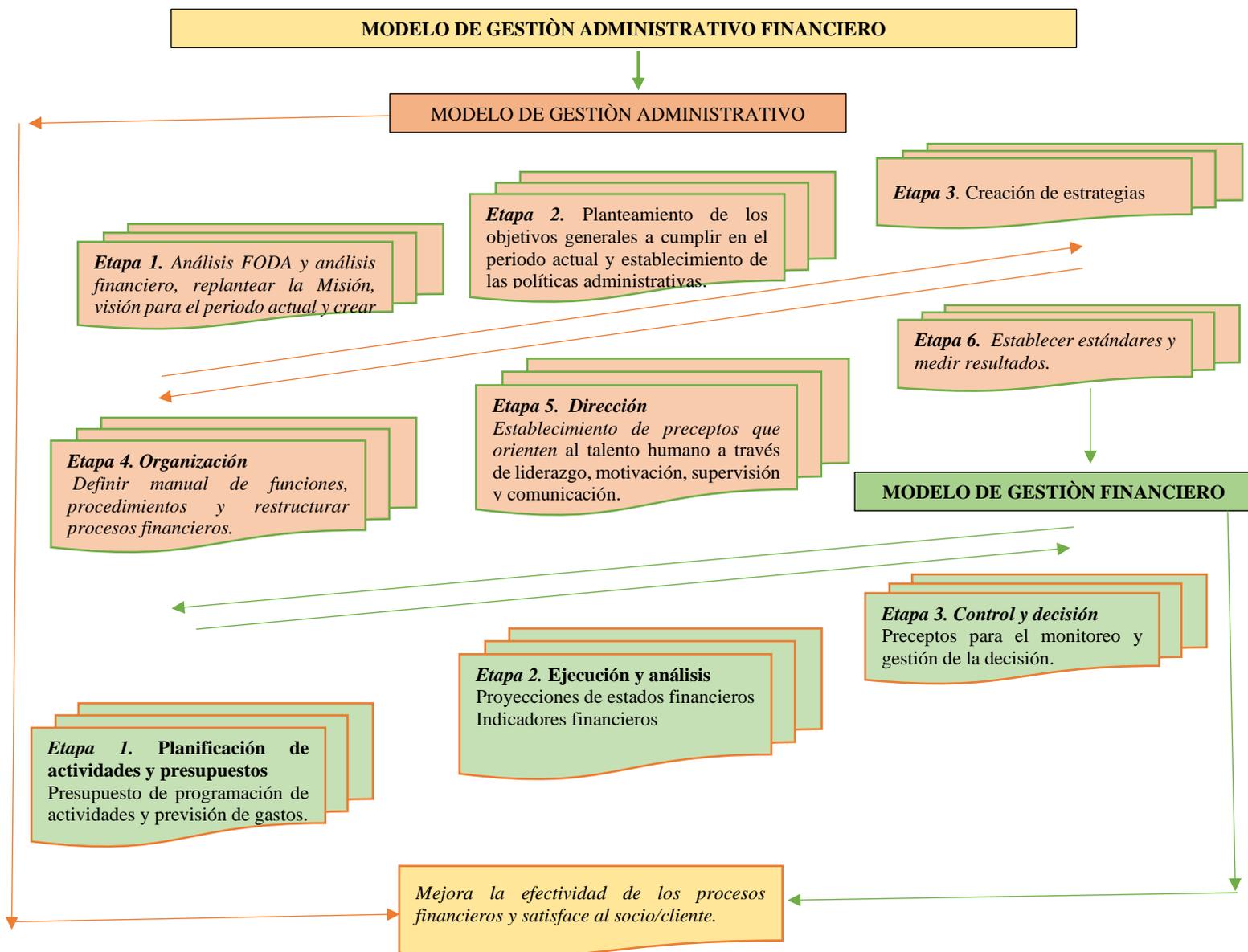


Gráfico 1-3: Modelo de gestión administrativo financiero propuesto

Fuente: Elaboración propia
Realizado por: Ormazá, B, 2021.

3.2.1.1. Perfil de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Tabla 1-3. Generalidades de la cooperativa

Razón social	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.
RUC	0691720721001
Representante legal	Ing. Carmen Elizabeth Uvidia Córdor
Actividad económica principal	Actividades de recepción de depósitos y la concesión de préstamos de créditos o préstamos de fondos.
Dirección matriz	Venezuela 2860 y Francia
Teléfono	+593 98 044 9017
Provincia	Chimborazo
Ciudad	Riobamba
E- mail	coopnuevaesperanza@hotmail.es
Ciudad	Riobamba
Página de Facebook	https://www.facebook.com/COACNE
Fecha de inicio de actividades	07/02/2008
Logotipo	

Fuente: COAC “Nueva Esperanza”, 2021

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

3.2.1.2 Ubicación geográfica

- Macro localización



Figura 1-3. Macro localización de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Fuente: <https://mapadeecuador.com/wp-content/uploads/2019/05/mapa-de-ecuador-con-sus-provincias-1.jpg>

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

- Micro localización

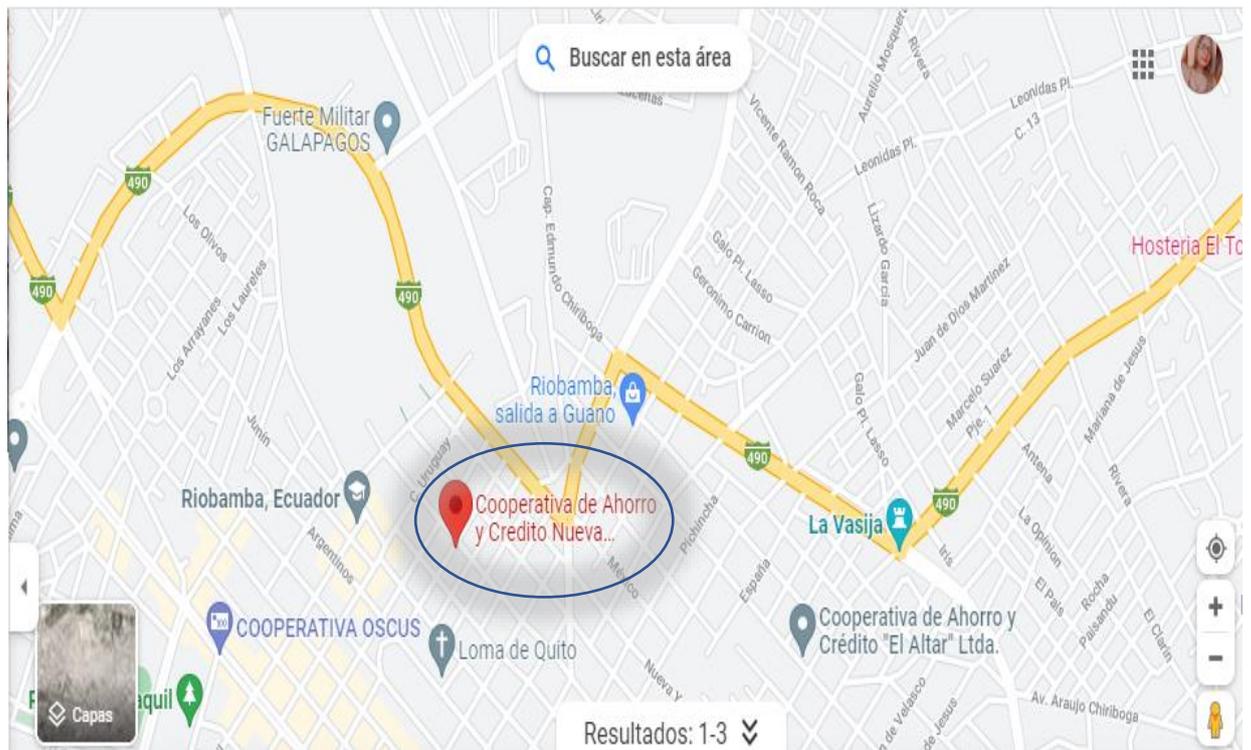


Figura 2-3. Micro localización de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Fuente: <https://www.google.es/maps/place/Cooperativa+de+Ahorro+y+Credito+Nueva+Esperanza+Ltda./@-1.6647102,-78.6542925,15.41z/data=!4m9!1m2!2m1!1scoac+nueva+esperanza!3m5!1s0x91d3a82190669309:0xd4c2d1025af165f2!8m2!3d-1.6640656!4d-78.6521354!15sChRjib2FjIG51ZXZhIGVzcGVyYW56YZIBDGNvZWRpdF91bmlvbG?hl=es-419>

Realizado por: Ormazza, B, 2021.

3.2.1.3. Reseña histórica de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., nace de la construcción y acción de sueños de varios chimboracenses que buscan el desarrollo sostenible y justo de su pueblo, durante estos 13 años de trabajo ha podido consolidar la generación de oportunidades a los sectores más desprotegidos y olvidados de la sociedad, como agricultores, artesanos, mujeres, niños, jóvenes, migrantes. (Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda, 2020)

- Misión año 2021

Brindar servicios financieros y no financieros eficientes y oportunos con el trabajo comprometido y competitivo de su equipo humano, para garantizar la inclusión financiera, social y económica de nuestros asociados con responsabilidad social.

- Visión año 2021

En el 2021 la cooperativa Nueva Esperanza es solvente y sostenible que apoya a los actores de economía social solidaria y contribuye al buen vivir de sus asociados.

3.2.1.4 Estructura organizacional actual de la cooperativa

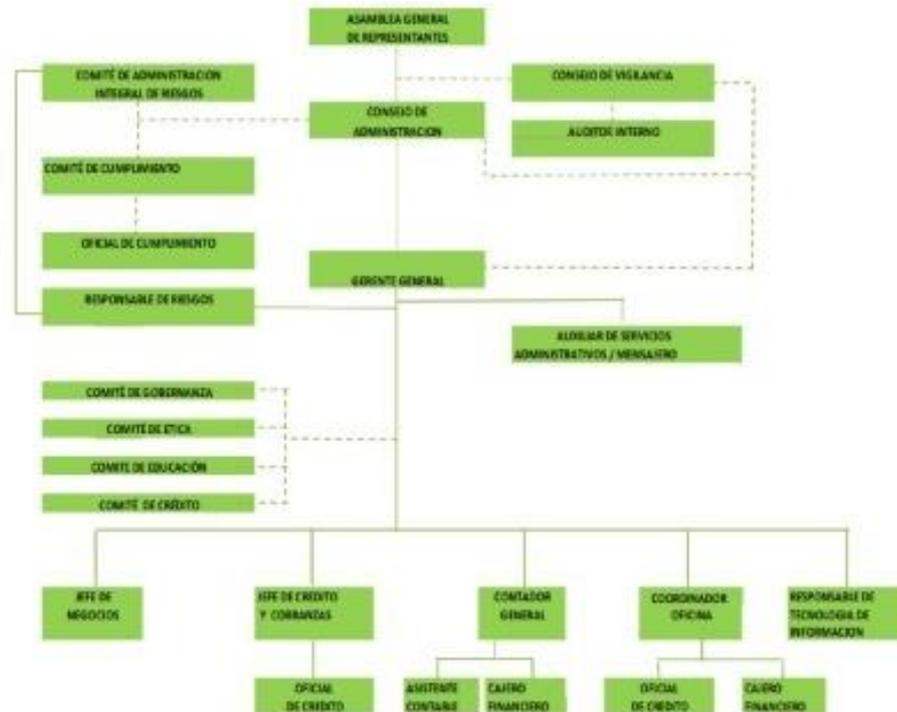


Figura 3-3. Estructura organizacional de la cooperativa matriz

Fuente: COAC “NUEVA ESPERANZA” LTDA

Realizado por: COAC “NUEVA ESPERANZA” LTDA, 2021.

3.3. Desarrollo de la propuesta

- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Como sexto punto se procederá a realizar la matriz FODA de la cooperativa, así como se puede observar en el siguiente gráfico.

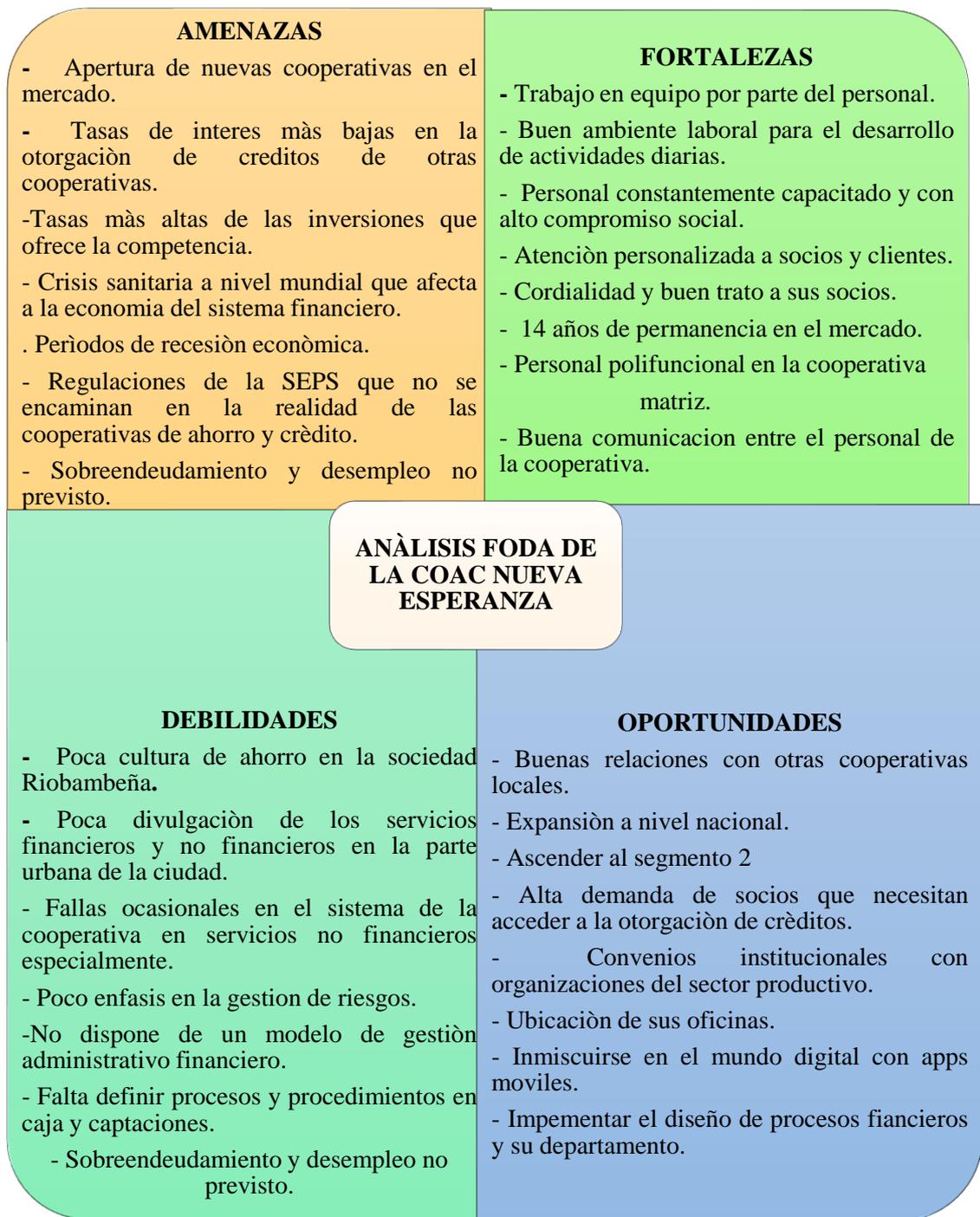


Figura 4-3. Anàlisis FODA de la cooperativa “Nueva Esperanza”. Ltda

Fuente: COAC “Nueva Esperanza”Ltda.

Realizado por: Ormazá, B, 2021

- Análisis financiero horizontal

Tabla 19-3. Análisis horizontal de la COAC “Nueva Esperanza”. Ltda

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUEVA ESPERANZA" LTDA.					
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL					
DEL 01/01/2019 AL 31/12/2021					

CODIGO_CUENTA	DESCRIPCION	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	Variación 1	Variación %	Variación 2	Variación %
1	ACTIVO	5.758.879,55	7.355.975,48	10.886.391,80	1.597.095,93	27,73	3.530.416,32	47,99
11	FONDOS DISPONIBLES	492.200,96	610.380,83	65.050,48	118.179,87	24,01	-545.330,35	-89,34
1101	Caja	40.598,98	67.743,15	65.050,48	27.144,17	66,86	-2.692,67	-3,97
110105	Efectivo	40.098,98	67.343,15	0,00	27.244,17	67,94	-67.343,15	-100,00
110110	Caja chica	500,00	400,00	1.300,00	-100,00	-20,00	900,00	225,00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	451.601,98	542.637,68	926.284,55	91.035,70	20,16	383.646,87	70,70
13	INVERSIONES	573.444,48	613.306,97	921.173,73	39.862,49	6,95	307.866,76	50,20
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario	440.394,48	587.411,97	843.823,73	147.017,49	33,38	256.411,76	43,65
1305	Mant. Vcmtos. Entidades. Sector Financiero Popular y Solidario	134.300,00	27.145,00	78.600,00	-107.155,00	-79,79	51.455,00	189,56
1399	(Provisión para inversiones)	-1.250,00	-1.250,00	-1.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	CARTERA DE CRÉDITOS	4.381.480,55	5.791.079,58	8.067.590,37	1.409.599,03	32,17	2.276.510,79	39,31
1401	Cartera de crédito productivo por vencer	0,00	0,00	31.402,54	0,00		31.402,54	
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	871.591,29	1.110.592,17	1.421.125,37	239.000,88	27,42	310.533,20	27,96
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	621.213,98	591.353,33	699.319,76	-29.860,65	-4,81	107.966,43	18,26

1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	2.885.357,71	4.161.522,49	5.979.827,67	1.276.164,78	44,23	1.818.305,18	43,69
1411	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer		23.473,14	22.826,77	23.473,14		-646,37	-2,75
1412	Cartera de créditos para la microempresa refinanciada por vencer		16.636,06	0,00	16.636,06		-16.636,06	-100,00
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	14.228,14	32.201,87	49.817,62	17.973,73	126,33	17.615,75	54,70
1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	29.423,26	0,00	0,00	-29.423,26	-100,00	0,00	
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	128.756,38	64.951,22	112.016,65	-63.805,16	-49,55	47.065,43	72,46
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	20.576,62	6.063,39	12.963,86	-14.513,23	-70,53	6.900,47	113,81
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	2.481,16	0,00	0,00	-2.481,16	-100,00	0,00	
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	39.983,35	50.386,14	38.666,11	10.402,79	26,02	-11.720,03	-23,26
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-232.131,34	-266.100,23	-300.375,98	-33.968,89	14,63	-34.275,75	12,88
16	CUENTAS POR COBRAR	113.572,57	151.621,67	184.681,90	38.049,10	33,50	33.060,23	21,80
1602	Intereses por cobrar comisiones	4.232,27	6.233,97	7.571,06	2.001,70	47,30	1.337,09	21,45
1603	Intereses por cobrar de cartera de c	65.788,48	145.659,05	134.085,66	79.870,57	121,41	-11.573,39	-7,95
1604	Otros Intereses por Cobrar		0,00	25.311,99	0,00		25.311,99	

1614	Pagos por cuenta de clientes		889,56	673,09	889,56		-216,47	-24,33
1690	Cuentas por cobrar varias	47.784,24	3.071,51	24.618,75	-44.712,73	-93,57	21.547,24	701,52
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-4.232,42	-4.232,42	-7.578,65	0,00	0,00	-3.346,23	79,06
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	141.842,70	141.811,64	630.331,44	-31,06	-0,02	488.519,80	344,48
1801	Terrenos			107.134,44	0,00		107.134,44	
1802	Edificios	176.687,51	176.687,51	1.109.315,37	0,00	0,00	932.627,86	527,84
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	51.460,03	47.430,87	50.865,60	-4.029,16	-7,83	3.434,73	7,24
1806	Equipos de computación	10.767,05	28.267,78	40.711,24	17.500,73	162,54	12.443,46	44,02
1807	Unidades de Transporte	31.780,00	31.780,00	29.801,00	0,00	0,00	-1.979,00	-6,23
1899	(Depreciación acumulada)	-128.851,89	-142.354,52	-707.496,21	-13.502,63	10,48	-565.141,69	397,00
19	OTROS ACTIVOS	56.338,29	47.774,79	91.279,33	-8.563,50	-15,20	43.504,54	91,06
1901	Inversiones en acciones y participaciones	4.106,00	8.296,41	25.975,37	4.190,41	102,06	17.678,96	213,09
1904	Gastos y pagos anticipados	4.762,54	276,00	6.095,46	-4.486,54	-94,20	5.819,46	2108,50
1905	GASTOS DIFERIDOS	38.780,85	38.002,50	57.647,54	-778,35	-2,01	19.645,04	51,69
1990	Otros	8.814,05	1.325,03	1.686,11	-7.489,02	-84,97	361,08	27,25
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	-125,15	-125,15	-125,15	0,00	0,00	0,00	0,00
2	PASIVOS	4909298,61	6323649,53	9292784,42	1.414.350,92	28,81	2.969.134,89	46,95
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	3658514,09	4689308,85	6748637,59	1.030.794,76	28,18	2.059.328,74	43,92
2101	Depósitos a la vista	910966,67	1052003,40	1924623,09	141.036,73	15,48	872.619,69	82,95
2103	Depósitos a plazo	2691107,49	3588061,94	4792730,53	896.954,45	33,33	1.204.668,59	33,57
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	56439,93	49243,51	31283,97	-7.196,42	-12,75	-17.959,54	-36,47
25	CUENTAS POR PAGAR	69604,92	75844,18	109736,50	6.239,26	8,96	33.892,32	44,69
2501	Intereses por pagar	26601,27	47978,67	60935,69	21.377,40	80,36	12.957,02	27,01
2503	Obligaciones patronales	13960,07	10408,84	27206,53	-3.551,23	-25,44	16.797,69	161,38

2504	Retenciones	10298,69	10525,84	7554,59	227,15	2,21	-2.971,25	-28,23
2505	Contribuciones, impuestos y multas	7380,86	15,65	22,22	-7.365,21	-99,79	6,57	41,98
2506	Proveedores	11042,47	5305,26	7848,97	-5.737,21	-51,96	2.543,71	47,95
2590	Cuentas por pagar varias	321,56	1609,92	6168,50	1.288,36	400,66	4.558,58	283,16
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1177384,44	1554969,12	2433069,61	377.584,68	32,07	878.100,49	56,47
2602	Obligaciones con instituciones financieras	184256,78	238418,51	436345,52	54.161,73	29,39	197.927,01	83,02
2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	146250,00	398750,00		252.500,00	172,65	-398.750,00	-100,00
2604	Obligaciones con instituciones del sector de entidades del grupo financiero popular y solidario del	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
2606	Obligaciones con entidades financieras	846877,66	917800,61	1646724,09	70.922,95	8,37	728.923,48	79,42
29	OTROS PASIVOS	3795,16	3527,38	1340,72	-267,78	-7,06	-2.186,66	-61,99
2990	Otros	3795,16	3527,38	1340,72	-267,78	-7,06	-2.186,66	-61,99
3	PATRIMONIO	849580,94	964820,88	1545671,15	115.239,94	13,56	580.850,27	60,20
31	CAPITAL SOCIAL	460064,91	496585,03	680865,03	36.520,12	7,94	184.280,00	37,11
33	RESERVAS	372149,07	468235,85	654991,72	96.086,78	25,82	186.755,87	39,89
3301	Legales	372149,07	468235,85	654991,72	96.086,78	25,82	186.755,87	39,89
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES			256.604,64	0,00		256.604,64	
3501	Superavit por valuacion de propiedades, equipo y otros			256.604,64	0,00		256.604,64	
36	RESULTADOS	17.366,96	67.505,07	46.790,24	50.138,11	288,70	-20.714,83	-30,69
3601	Utilidades o excedentes acumuladas			0,00	0,00		0,00	
3602	(Perdidas acumuladas)			46.790,24	0,00		46.790,24	

3603	Utilidad del ejercicio	17.366,96	67.505,07	0,00	50.138,11	288,70	-67.505,07	-100,00
3604	(Pérdida del ejercicio)	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
7	CUENTAS DE ORDEN	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3.659.910,29	3.287.080,52	5.010.739,15	-372.829,77	-10,19	1.723.658,63	52,44
7102	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	2.887.328,15	2.887.328,15	2.887.328,15	0,00	0,00	0,00	0,00
7103	Activos castigados	61.080,65	81.230,11	92.992,80	20.149,46	32,99	11.762,69	14,48
7105	Operaciones activas con vinculados	173.487,43	177.729,23	145.332,95	4.241,80	2,45	-32.396,28	-18,23
7105	Operaciones activas con empresas vinculadas			145.332,95	0,00		145.332,95	
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial			213,25	0,00		213,25	
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	102.265,60	120.793,03	150.087,05	18.527,43	18,12	29.294,02	24,25
7190	Otras cuentas de orden deudoras	435.748,46	20.000,00	1.734.783,95	-415.748,46	-95,41	1.714.783,95	8573,92
72	DEUDORAS POR EL CONTRARIO	3.659.910,29	3.287.080,52	5.010.739,15	-372.829,77	-10,19	1.723.658,63	52,44
7202	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	2.887.328,15	2.887.328,15	2.887.328,15	0,00	0,00	0,00	0,00
7203	Activos castigados	61.080,65	81.230,11	92.993,80	20.149,46	32,99	11.763,69	14,48
7205	Operaciones activas con empresas vinculadas	173.487,43	177.729,23	145.332,95	4.241,80	2,45	-32.396,28	-18,23
7207	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial			213,25	0,00		213,25	
7209	Intereses en suspenso	102.265,60	120.793,03	150.087,05	18.527,43	18,12	29.294,02	24,25

7290	Otras cuentas de orden deudoras	435.748,46	20.000,00	1.734.783,95	-415.748,46	-95,41	1.714.783,95	8573,92
73	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO	6.300.672,60	7.559.485,58	10.729.387,81	1.258.812,98	19,98	3.169.902,23	41,93
7301	Valores y bienes recibidos de terceros	6.300.672,60	7.518.829,08	10.726.271,57	1.218.156,48	19,33	3.207.442,49	42,66
7314	Provisiones constituidas		40.656,50	3.116,24	40.656,50		-37.540,26	-92,34
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	6.300.672,60	7.559.485,58	10.729.387,81	1.258.812,98	19,98	3.169.902,23	41,93
7414	Provisiones constituidas		40.656,50	3.116,24	40.656,50		-37.540,26	-92,34
9999999991	TOTAL ACTIVOS		7.355.975,48	10.886.391,80	7.355.975,48		3.530.416,32	47,99
9999999992	TOTAL PASIVOS		6.323.649,53	9.292.784,42	6.323.649,53		2.969.134,89	46,95
9999999993	TOTAL PATRIMONIO		964.820,88	1.545.671,15	964.820,88		580.850,27	60,20
9999999994	TOTAL INGRESOS	826672,42	986.077,20	1.299.170,00	159.404,78	19,28	313.092,80	31,75
9999999995	TOTAL GASTOS	809305,46	918.572,13	1.251.234,67	109.266,67	13,50	332.662,54	36,22
9999999999								
9999999999	RESULTADO OPERATIVO	17.366,96	67.505,07	47.935,33	50.138,11	288,70	-19.569,74	-28,99

Fuente: COAC "Nueva Esperanza" Ltda.
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Cuentas de Activos

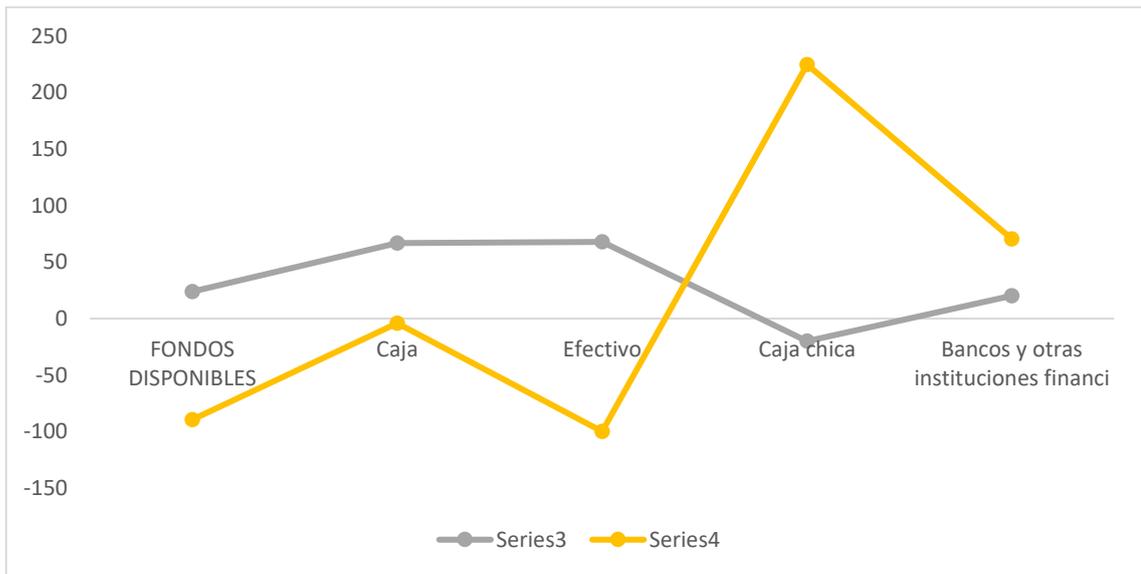


Gráfico 17-3. Fondos disponibles del análisis horizontal

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

- Fondos disponibles

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda, para los períodos 2019-2020 tuvo un incremento en fondos disponibles de 27,73, mientras que en el periodo 2020-2021 se destacó un decremento significativo de – 89,34% lo que significa que durante el segundo periodo existe menos disponibilidad de que socios y clientes accedan inmediatamente a sus fondos.

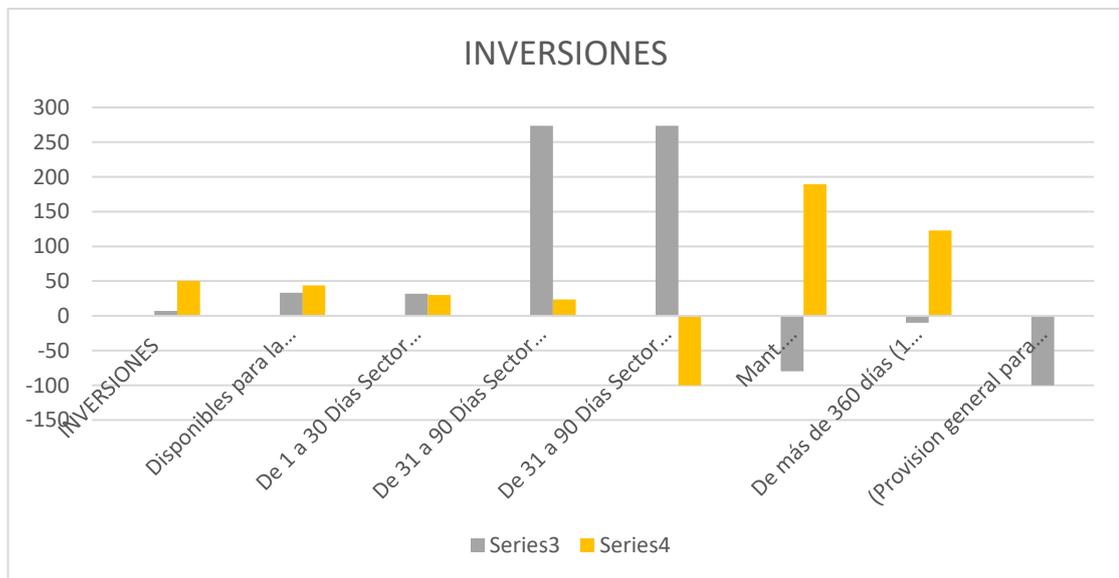


Gráfico 18-3. Inversiones del análisis horizontal

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

- Inversiones

La cooperativa en los años comprendidos entre el 2019 y 2020 indican de acuerdo al análisis horizontal que sufrieron un aumento de 6,95%, pero para el otro período que se analiza tiene un incremento aún más alto de 50,20 % lo cual da a notar un punto a favor para la entidad, pues puede ir aumentando significativamente, destacando más la cuenta disponibles para la venta de entidades del sector privado con un porcentaje de variación del 43,65 % .

- Cartera de créditos

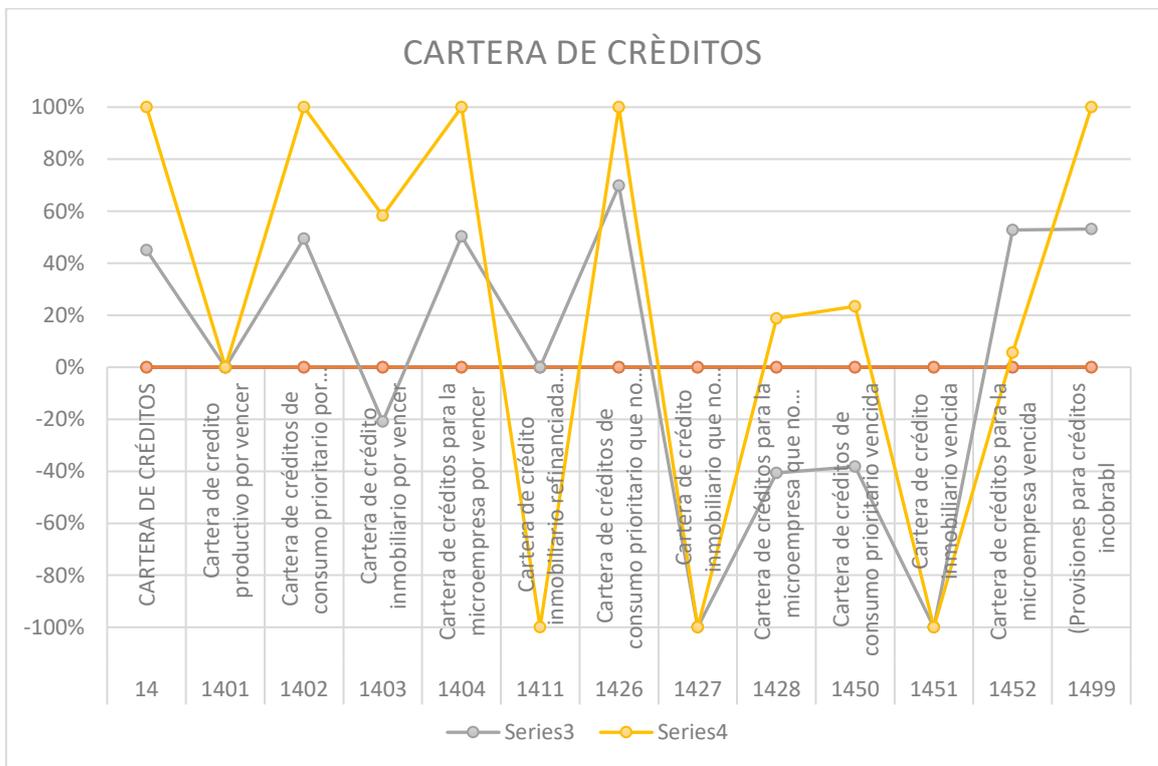


Gráfico 19-3. Cartera de créditos del análisis horizontal

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

La cartera de créditos de la institución financiera ha tenido incremento para los dos periodos estudiados en el análisis horizontal del balance general pues de la variación de 32,17 asciende a 39,31%, resaltando las subcuentas de cartera de créditos de consumo prioritario por vencer con un ligero aumento de 27,42 a 27,96% lo cual representa para la institución un buen nivel de otorgamientos de créditos y cumplimiento de las metas de los asesores de créditos, por otro lado también está la subcuenta cartera de créditos de consumo prioritario vencida que aumenta de -70,53% a 113,81% lo cual es un hecho favorable para la institución financiera.

- Cuentas por cobrar

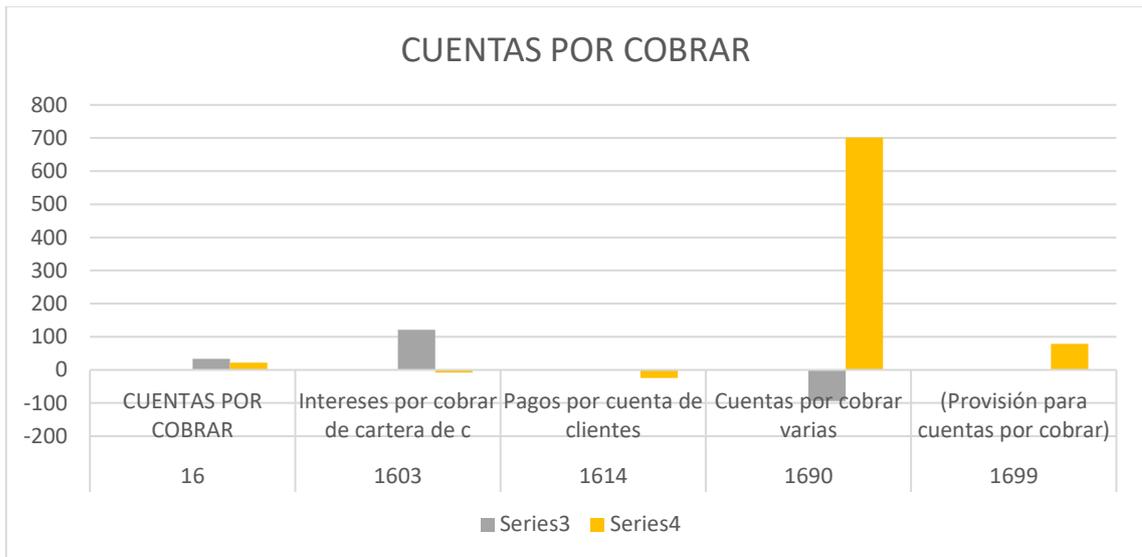


Gráfico 20-3. Cuentas por cobrar del análisis horizontal

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

La institución financiera las cuentas por cobrar han tenido un incremento de 33,50% para los años 2019-2020 pero en comparación a 2020-2021 se denota una ligera baja de porcentaje que llega a 21,80%, lo cual significa que la cooperativa después del tiempo tendrá efectivo disponibles de los pagos que harán a cada una de las cuentas, dentro de este grupo la subcuentas que también resaltan son intereses por cobrar de cartera de clientes que de 121,41% tiene un declive de -7,94%, por otro lado esta las cuentas por cobrar varias que representa un aumento para el segundo periodo de -93,57 a 701,52% lo cual es un hecho favorable para incrementar los activos que dispone.

- Propiedades y equipo

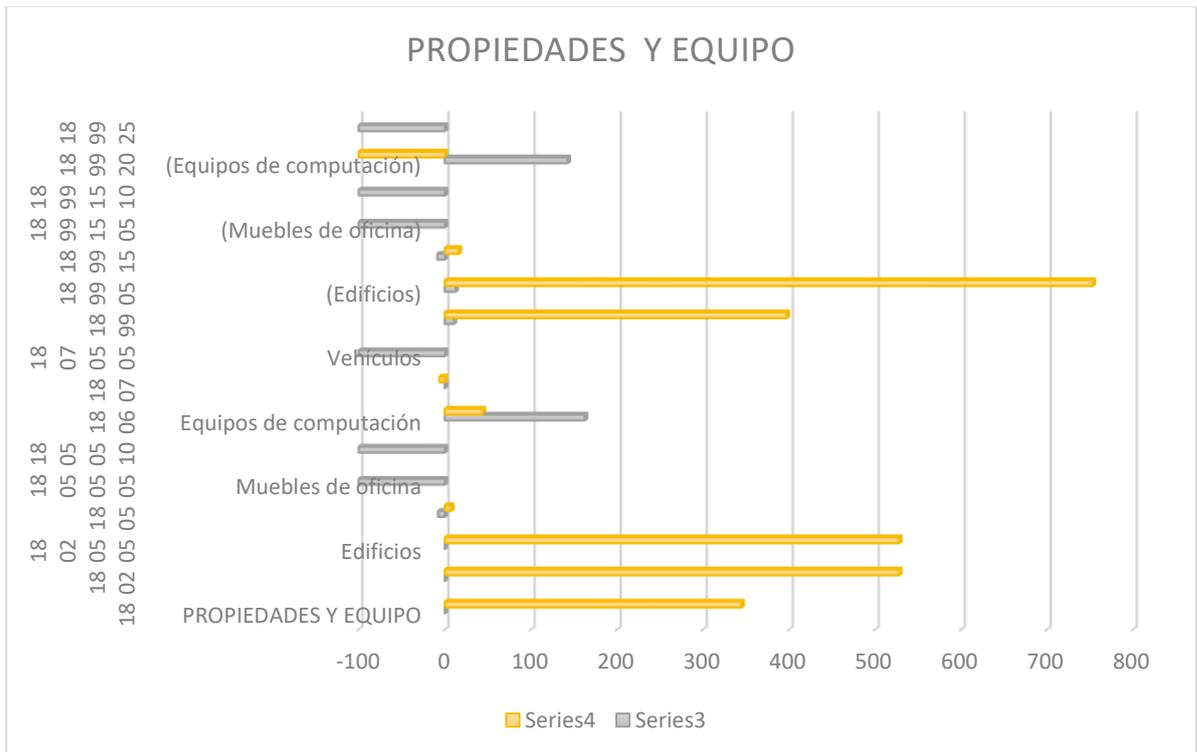


Gráfico 21-3. Propiedad y equipo del análisis horizontal

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormazá, B, 2021.

Las propiedades y equipo de la cooperativa de ahorro y crédito representan un gran incremento de -0,02% a 344,48% , lo cual es un aspecto positivo para la entidad pues significa que en el lapso de tiempo adquirió bienes muebles e inmuebles propios, dentro de estos destacan edificios con un incremento muy alto de 0% a 527,84%, también está el decremento de -7,82% al incremento de 7,24 puntos porcentuales y finalmente hay que nombrar a la subcuenta depreciación acumulada que representa un incremento de 10,47 a 397% lo cual quiere decir que en los tres últimos años se están depreciando más los activos no corrientes de la institución.

- Pasivos

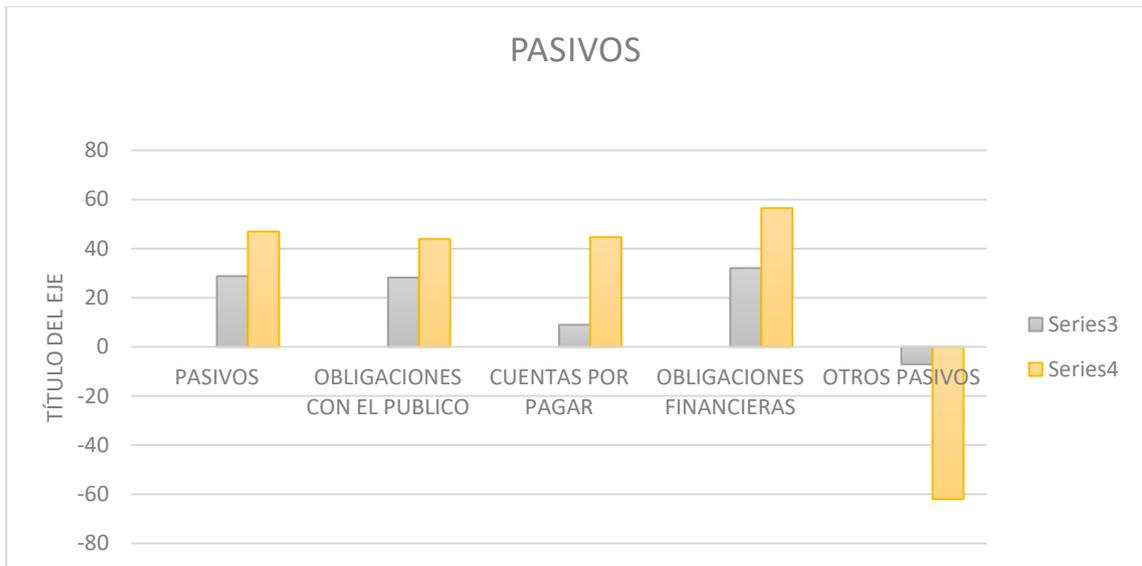


Gráfico 22-3. Pasivos del análisis horizontal

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

La COAC “Nueva Esperanza” Ltda. En relación a los pasivos que dispone existe un incremento de 28,81% a 46,95%, dentro de las cuales se encuentran las obligaciones con el público que tiene un aumento de 28,18% a 43,92% y las obligaciones financieras giran en torno a un aumento de 32,07% a 56,47%, lo que significa que por un lado la entidad tiene buena credibilidad y confianza con terceros para poder financiarse, por otro lado esta las cuentas por pagar que tiene un alza en sus variaciones porcentuales que van de 8,96% a 44,69% lo cual da a conocer que la institución tiene deudas pendientes con terceros por cancelar.

- Patrimonio

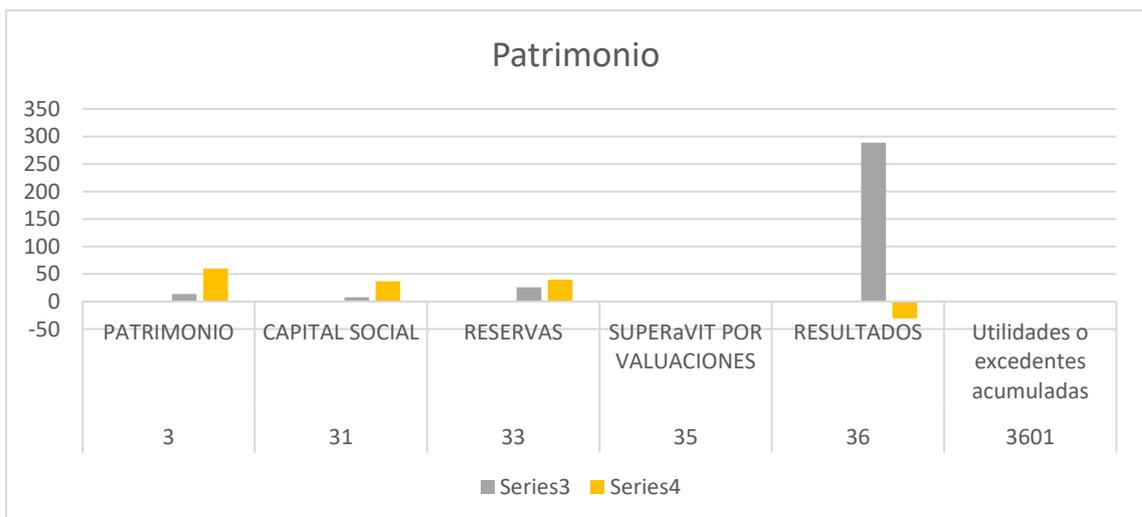


Gráfico 23-3. Patrimonio del análisis horizontal

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

El patrimonio de la institución financiera tiene un incremento muy alto de 13,56% a 60,20%, dentro de aquellas se encuentra el capital social que gira en torno a un aumento de 7,94% a 37,11 lo que significa que hubo más aportes de socios con inyecciones fuertes a la institución para que pueda seguir manejando liquidez, por otro lado, estos los resultados que tuvieron un declive en estos tres años 2019-2020-2021, pues de 288,69% bajaron a 30,68%.

- Análisis vertical

Tabla 20-3. Análisis vertical de la COAC “Nueva Esperanza” LTDA.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUEVA ESPERANZA" LTDA.						
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL						
DEL 01/01/2019 AL 31/12/2021						



CODIGO_CUENTA	DESCRIPCION	AÑO 2019	VARIACIÓN 1	AÑO 2020	VARIACIÓN 2	AÑO 2021	VARIACIÓN 3
1	ACTIVO	5.758.879,55		7.355.975,48		10.886.391,80	
11	FONDOS DISPONIBLES	492.200,96	8,55	610.380,83	8,30	65.050,48	0,60
1101	Caja	40.598,98	0,70	67.743,15	0,92	65.050,48	0,60
1103	Bancos y otras instituciones financieras	451.601,98	7,84	542.637,68	7,38	926.284,55	8,51
110305	Banco Central del Ecuador	39.737,25	0,69	25.090,51	0,34	101.000,73	0,93
110310	Bancos e instituciones financieras	292.229,62	5,07	323.634,84	4,40	222.053,95	2,04
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	119.635,11	2,08	0,00	0,00	603.229,87	5,54
13	INVERSIONES	573.444,48	9,96	613.306,97	8,34	921.173,73	8,46
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario	440.394,48	7,65	587.411,97	7,99	843.823,73	7,75
1305	Mant. Vcmtó..Entidades.Sector Financiero Popular y Solidario	134.300,00	2,33	27.145,00	0,37	78.600,00	0,72
1399	(Provisión para inversiones)	-1.250,00	-0,02	-1.250,00	-0,02	-1.250,00	-0,01
14	CARTERA DE CRÉDITOS	4.381.480,55	76,08	5.791.079,58	78,73	8.067.590,37	74,11
1401	Cartera de crédito productivo por vencer	0,00	0,00	0,00	0,00	31.402,54	0,29
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	871.591,29	15,13	1.110.592,17	15,10	1.421.125,37	13,05
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	621.213,98	10,79	591.353,33	8,04	699.319,76	6,42
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	2.885.357,71	50,10	4.161.522,49	56,57	5.979.827,67	54,93

1411	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer		0,00	23.473,14	0,32	22.826,77	0,21
1412	Cartera de créditos para la microempresa refinanciada por vencer		0,00	16.636,06	0,23	0,00	0,00
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	14.228,14	0,25	32.201,87	0,44	49.817,62	0,46
1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	29.423,26	0,51	0,00	0,00	0,00	0,00
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	128.756,38	2,24	64.951,22	0,88	112.016,65	1,03
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	20.576,62	0,36	6.063,39	0,08	12.963,86	0,12
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	2.481,16	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	39.983,35	0,69	50.386,14	0,68	38.666,11	0,36
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-232.131,34	-4,03	-266.100,23	-3,62	-300.375,98	-2,76
16	CUENTAS POR COBRAR	113.572,57	1,97	151.621,67	2,06	184.681,90	1,70
1602	Intereses por cobrar comisiones	4.232,27	0,07	6.233,97	0,08	7.571,06	0,07
1603	Intereses por cobrar de cartera de c	65.788,48	1,14	145.659,05	1,98	134.085,66	1,23
1604	Otros Intereses por Cobrar		0,00	0,00	0,00	25.311,99	0,23
1614	Pagos por cuenta de clientes		0,00	889,56	0,01	673,09	0,01
1690	Cuentas por cobrar varias	47.784,24	0,83	3.071,51	0,04	24.618,75	0,23
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-4.232,42	-0,07	-4.232,42	-0,06	-7.578,65	-0,07
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	141.842,70	2,46	141.811,64	1,93	630.331,44	5,79
1801	Terrenos		0,00		0,00	107.134,44	0,98
1802	Edificios	176.687,51	3,07	176.687,51	2,40	1.109.315,37	10,19
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	51.460,03	0,89	47.430,87	0,64	50.865,60	0,47
1806	Equipos de computación	10.767,05	0,19	28.267,78	0,38	40.711,24	0,37
1807	Unidades de Transporte	31.780,00	0,55	31.780,00	0,43	29.801,00	0,27
1899	(Depreciación acumulada)	-128.851,89	-2,24	-142.354,52	-1,94	-707.496,21	-6,50
19	OTROS ACTIVOS	56.338,29	0,98	47.774,79	0,65	91.279,33	0,84
1901	Inversiones en acciones y participaciones	4.106,00	0,07	8.296,41	0,11	25.975,37	0,24
1904	Gastos y pagos anticipados	4.762,54	0,08	276,00	0,00	6.095,46	0,06
1905	GASTOS DIFERIDOS	38.780,85	0,67	38.002,50	0,52	57.647,54	0,53
1990	Otros	8.814,05	0,15	1.325,03	0,02	1.686,11	0,02
1999	(Provisión para otros activos irre recuperables)	-125,15	0,00	-125,15	0,00	-125,15	0,00
2	PASIVOS	4909298,61	85,25	6323649,53	85,97	9292784,42	85,36
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	3658514,09	63,53	4689308,85	63,75	6748637,59	61,99

2101	Depósitos a la vista	910966,67	15,82	1052003,40	14,30	1924623,09	17,68
2103	Depósitos a plazo	2691107,49	46,73	3588061,94	48,78	4792730,53	44,02
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	56439,93	0,98	49243,51	0,67	31283,97	0,29
25	CUENTAS POR PAGAR	69604,92	1,21	75844,18	1,03	109736,50	1,01
2501	Intereses por pagar	26601,27	0,46	47978,67	0,65	60935,69	0,56
2503	Obligaciones patronales	13960,07	0,24	10408,84	0,14	27206,53	0,25
2504	Retenciones	10298,69	0,18	10525,84	0,14	7554,59	0,07
2505	Contribuciones, impuestos y multas	7380,86	0,13	15,65	0,00	22,22	0,00
2506	Proveedores	11042,47	0,19	5305,26	0,07	7848,97	0,07
2590	Cuentas por pagar varias	321,56	0,01	1609,92	0,02	6168,50	0,06
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1177384,44	20,44	1554969,12	21,14	2433069,61	22,35
2602	Obligaciones con instituciones finan	184256,78	3,20	238418,51	3,24	436345,52	4,01
2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	146250,00	2,54	398750,00	5,42		0,00
2604	Obligaciones con instituciones del sector de entidades del grupo financiero popular y solidario del	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2606	Obligaciones con entidades financier	846877,66	14,71	917800,61	12,48	1646724,09	15,13
29	OTROS PASIVOS	3795,16	0,07	3527,38	0,05	1340,72	0,01
2990	Otros	3795,16	0,07	3527,38	0,05	1340,72	0,01
3	PATRIMONIO	849580,94	14,75	964820,88	13,12	1545671,15	14,20
31	CAPITAL SOCIAL	460064,91	7,99	496585,03	6,75	680865,03	6,25
3103	Aportes de socios	460064,91	7,99	496585,03	6,75	680865,03	6,25
33	RESERVAS	372149,07	6,46	468235,85	6,37	654991,72	6,02
3301	Legales	372149,07	6,46	468235,85	6,37	654991,72	6,02
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES		0,00		0,00	256.604,64	2,36
3501	Superavit por valuacion de propiedades, equipo y otros		0,00		0,00	256.604,64	2,36
36	RESULTADOS	17.366,96	0,30	67.505,07	0,92	46.790,24	0,43
3601	Utilidades o excedentes acumuladas		0,00		0,00	0,00	0,00
3602	(Perdidas acumuladas)		0,00		0,00	46.790,24	0,43
3603	Utilidad del ejercicio	17.366,96	0,30	67.505,07	0,92	0,00	0,00
3604	(Pérdida del ejercicio)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	CUENTAS DE ORDEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3.659.910,29	63,55	3.287.080,52	44,69	5.010.739,15	46,03
7102	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	2.887.328,15	50,14	2.887.328,15	39,25	2.887.328,15	26,52
7103	Activos castigados	61.080,65	1,06	81.230,11	1,10	92.992,80	0,85

7105	Operaciones activas con vinculados	173.487,43	3,01	177.729,23	2,42	145.332,95	1,33
7105	Operaciones activas con empresas vinculadas		0,00		0,00	145.332,95	1,33
7107	Cartera de creditos y otros activos en demanda judicial		0,00		0,00	213,25	0,00
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	102.265,60	1,78	120.793,03	1,64	150.087,05	1,38
7190	Otras cuentas de orden deudoras	435.748,46	7,57	20.000,00	0,27	1.734.783,95	15,94
72	DEUDORAS POR EL CONTRARIO	3.659.910,29	63,55	3.287.080,52	44,69	5.010.739,15	46,03
7202	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	2.887.328,15	50,14	2.887.328,15	39,25	2.887.328,15	26,52
7203	Activos castigados	61.080,65	1,06	81.230,11	1,10	92.993,80	0,85
7205	Operaciones activas con empresas vinculadas	173.487,43	3,01	177.729,23	2,42	145.332,95	1,33
7207	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial		0,00		0,00	213,25	0,00
7209	Intereses en suspenso	102.265,60	1,78	120.793,03	1,64	150.087,05	1,38
7290	Otras cuentas de orden deudoras	435.748,46	7,57	20.000,00	0,27	1.734.783,95	15,94
73	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO	6.300.672,60	109,41	7.559.485,58	102,77	10.729.387,81	98,56
7301	Valores y bienes recibidos de terceros	6.300.672,60	109,41	7.518.829,08	102,21	10.726.271,57	98,53
7314	Provisiones constituidas		0,00	40.656,50	0,55	3.116,24	0,03
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	6.300.672,60	109,41	7.559.485,58	102,77	10.729.387,81	98,56
7401	Valores y bienes recibidos de terceros	6.300.672,60	109,41	7.518.829,08	102,21	10.726.271,57	98,53
7414	Provisiones constituidas		0,00	40.656,50	0,55	3.116,24	0,03
9999999991	TOTAL ACTIVOS		0,00	7.355.975,48	100,00	10.886.391,80	100,00
9999999992	TOTAL PASIVOS	4.909.298,61	85,25	6.323.649,53	85,97	9.292.784,42	85,36
9999999993	TOTAL PATRIMONIO	849.580,94	14,75	964.820,88	13,12	1.545.671,15	14,20
9999999994	TOTAL INGRESOS	826672,42	14,35	986.077,20	13,41	1.299.170,00	11,93
9999999995	TOTAL GASTOS	809305,46	14,05	918.572,13	12,49	1.251.234,67	11,49
9999999999			0,00		0,00		0,00
9999999999	RESULTADO OPERATIVO	17.366,96	0,30	67.505,07	0,92	47.935,33	0,44

Fuente: COAC "Nueva Esperanza" Ltda.

Realizado por: Ormazá, B, 2021.

- Análisis activos



Gráfico 24-3. Activos del análisis vertical

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Como se puede observar en los valores calculados a través del análisis vertical, se puede mencionar que en base a los activos las subcuentas que más resaltan son la cartera de créditos lo cual representa que los asesores de créditos están teniendo altos niveles de captaciones en cuanto entregar créditos entre los periodos 2019-2020-2021.

- Análisis pasivos

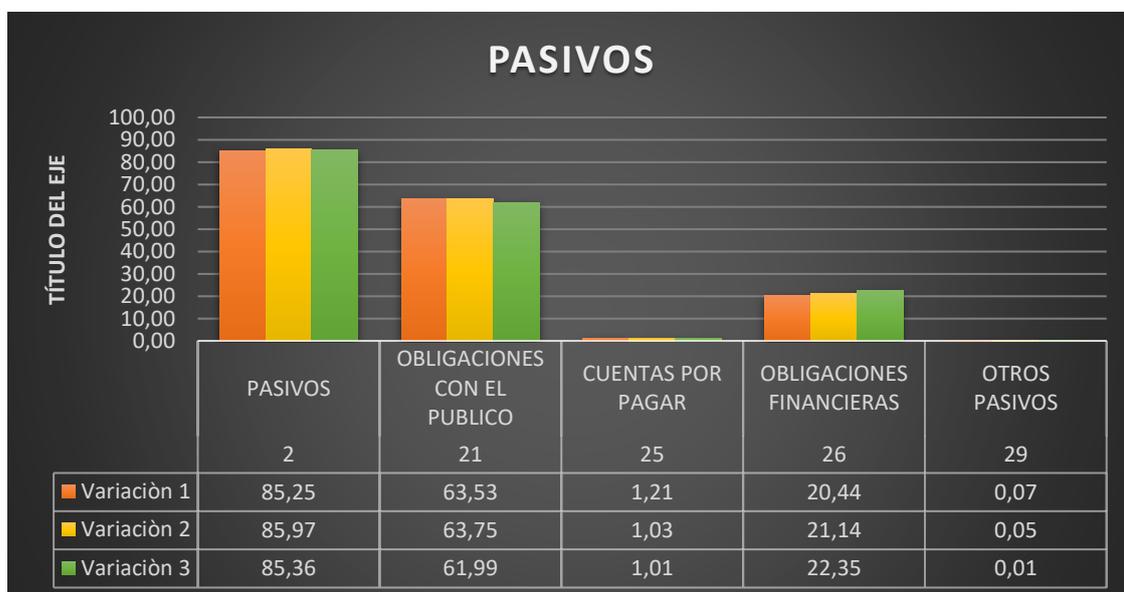


Gráfico 25-3. Pasivos del análisis vertical

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

En el análisis vertical de los periodos 2019-2021 en relación a los pasivos se destaca las obligaciones con el público con un 63,53% en el último lapso de tiempo analizado lo que significa

para la cooperativa lo cual es un punto a favor para la cooperativa considerando que dentro de este grupo se encuentran todas las captaciones que recibe la entidad, ayuda a mover el ciclo de efectivo de forma más rápida y sirve para obtener mayor número de socios y clientes que se atañen a la institución.

- Análisis patrimonio



Gráfico 26-3. Patrimonio del análisis vertical

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormazá, B, 2021.

El patrimonio del año 2019-2021 tuvo incrementos en la subcuenta capital social lo cual es de mucha relevancia para la institución financiera, pues se considera que es el dinero necesario para seguir operando con normalidad y no quebrar, considerando en este caso que ha disminuido en comparación del año 2019, esto puede ser por la crisis sanitaria que asecho al país en general.

- Análisis cuentas de orden



Gráfico 27-3. Cuentas de orden del análisis vertical

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Las cuentas de orden tuvieron notables incrementos dentro de las cuales se destacan las cuentas de orden acreedoras quienes decrecen a 98,56% lo cual significa que se están cumpliendo los compromisos que contrae la cooperativa de forma rápida lo cual va ayudando a mejorar sus niveles de efectivo.

3.3.1. Modelo de gestión administrativo

3.3.1.1. Describir la misión propuesta para la organización período 2022-2025

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA” LTDA.
Somos una institución financiera que ofrecemos servicios financieros y no financieros de calidad, basados en valores y principios corporativos, para de esta manera generar satisfacción a socios y clientes que a su vez generen fidelidad, centrándose en el apoyo al sector rural, específicamente en el agropecuario, sector más vulnerable y poco favorecido de la economía, gracias al personal constantemente capacitado y trabajo en equipo, ajustados a las regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.3.1.2. Formular la visión propuesta para la organización

En el 2025 ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito reconocida como la mejor a nivel local y nacional, que fomente la sana competitividad y contribuya al bienestar de la sociedad, por ello ofrecemos la oportunidad de mejorar la calidad de vida y el cumplimiento de los objetivos trazados por cada socio.

3.3.1.3. Describir la filosofía institucional propuesta

Atención personalizada en servicios financieros y no financieros que fomenta una cultura de ahorro e inversión segura.

3.3.1.4. Planteamiento de los objetivos propuestos para el periodo actual

- **Objetivo general**

Cubrir en su totalidad los requerimientos de la población, mediante la proporción de información correcta de las generalidades de cada servicio financiero y atención personalizada a cada socio o cliente, con el fin de contribuir al desarrollo personal y económico de la sociedad.

- **Objetivos específicos**

- Incentivar una cultura de ahorro en los ciudadanos de Riobamba, a través de información publicitaria, para conocer los beneficios que trae consigo este servicio.
- Conceder préstamos a socios y clientes, mediante llamadas telefónicas, para dar a conocer sus requisitos y acoplarse al que más se ajuste a sus necesidades.
- Demostrar a la sociedad que se puede confiar plenamente en la cooperativa, con ayuda de testimonios reales y experiencias, generando espacios de dialogo para la absolución de dudas y fidelidad de los socios.

3.3.1.5. Establecimiento de las políticas administrativas propuestas

- La confidencialidad es primordial en la cooperativa, de esta manera se precautela datos personales que solo son uso estricto de la institución.
- La seguridad es uno de los aspectos esenciales, para precautelar la integridad de los socios que asisten diariamente a la cooperativa por lo cual siempre se dispone de un agente de seguridad en la oficina matriz.
- Solo el personal autorizado de cada departamento puede acceder al sistema que maneja la cooperativa, no se puede entregar a terceros.

- Los servicios financieros o no financieros los pueden realizar en horarios establecidos de lunes a viernes en jornadas de 8H30 a 16h00 y los sábados de 8H30 a 13h00, sin excepciones.
- Los socios y clientes que accedan a alguno de los servicios que ofrece la cooperativa deberán presentar todos los requisitos mencionados en el manual de procesos y procedimientos de cada área de la cooperativa.
- Todo documento presentado por los socios y entregado por el personal operativo debe estar firmado y aprobado por los directivos, previo su análisis.
- Todo documento debe estar sin enmendaduras, borrones o tachones y consecuentemente debe ser archivado en su respectiva carpeta como constancia.
- Organigrama propuesto

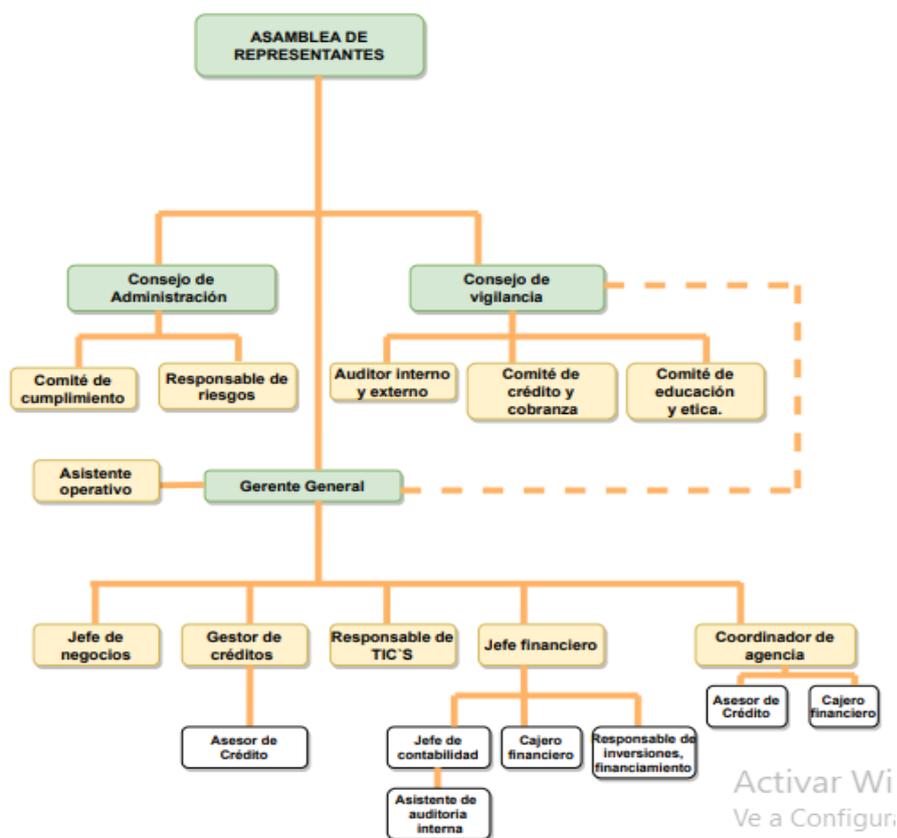


Figura 4-3. Estructura organizacional de la cooperativa matriz

Fuente: COAC “NUEVA ESPERANZA” LTDA

Realizado por: Ormaza, B.2021.

3.3.1.7. Creación de estrategias para la organización propuesta

		FORTALEZAS (F)					DEBILIDADES (D)						
FACTORES EXTERNOS		F1. Buen ambiente laboral para el desarrollo de actividades diarias	F2. Personal constante mente capacitado y con alto compromiso social.	F3. Atención personalizada a socios y clientes.	F4. Personal funcional en la cooperativa matriz.	F5. Buena comunicación entre el personal de la cooperativa.	F6. 14 años de permanencia en el mercado.	D1. Poca cultura de ahorro en la sociedad Riobamba.	D2. Poca divulgación de los servicios financieros y no financieros en la parte urbana de la ciudad.	D3. Fallas ocasionales en el sistema de la cooperativa en servicios financieros especialmente.	D4. No dispone de un modelo de gestión administrativo financiero.	D5. Falta definir procesos y procedimientos en caja y captaciones.	D6. Poca énfasis en la gestión de riesgos.
FACTORES EXTERNOS													
OPORTUNIDADES	01. Buenas relaciones con otras cooperativas locales.	ALTERNATIVAS FO MAXIMAX					ALTERNATIVAS DO MINIMAX						
	02. Expansión a nivel nacional.	FO1. Consolidar acuerdos de contactos de los capacitadores actuales con los que trabajan cooperativas de segmentos más altos 1-2, para obtener conocimiento más real que dé resultados inmediatos. FO2. Buscar nuevos sectores estratégicos en las distintas ciudades de Ecuador que permita abrir oficinas y atraer de esta manera nuevos socios y clientes en cada rincón de Ecuador.					DO1. Fomentar cultura de ahorro e inversión en la sociedad Riobamba a través de campañas realizadas en eventos culturales y demás donde asistan exista gran afluencia de personas y a su vez darse a conocer más. DO2. Considerar presupuesto de publicidad y propaganda en canales de televisión y radios a nivel nacional para tener reconocimiento y atraer clientes.						
	03. Ascender al segmento 2.	FO3. Incrementar el nivel de activos a través de nuevos inversionistas potenciales, atrayéndolos por tasas especiales de captaciones más altas.					ALTERNATIVAS DAFO MINI MIN MAXIMAX						
	04. Alta demanda de socios que necesitan acceder a la otorgación de créditos.	FO4. Contratar un jefe financiero que controle y monitoree las actividades financieras en especial para mejorar la calidad de los servicios financieros a través de estrategias y políticas financieras a implantar.					DAFO1. Impulsar alianzas estratégicas con nuevas cooperativas para fomentar ayuda mutua e incluso absorber una que cumpla todos los requisitos para seguir creciendo. DAFO2. Innovar los servicios ofertados para generar una cartera amplia de clientes e incrementar la cantidad de socios, generando reconocimiento y posicionamiento en el mercado financiero. DAFO3. Captar más número de socios a través de la calidad de atención personalizada, fomentar la cultura de buen trato y aplicación de normas de ética. DAFO4. Fomentar la agilidad y tiempo del proceso crediticio para atender mayor número de clientes. DAFO5. Crear programas de rifas y bingos que promuevan el ahorro e inversión a través de la diversión e incentivos por su participación, generando de esta manera divulgación de boca en boca para el reconocimiento de la cooperativa.						
	05. Convenios institucionales con organizaciones del sector productivo.	FO5. Generar campañas de promoción dentro de los miembros y conocidos de las organizaciones, para segmentar los clientes y socios potenciales y recurrentes y a su vez captar nuevos.					DO3. Realizar controles, revisiones y actualizaciones más periódicas del sistema que maneja la cooperativa y generar operaciones más eficaces. DO4. Segmentar clientes y socios que ya recibieron el servicio para, mediante la aplicación de encuestas de manera online y presencial, evaluar inmediatamente la calidad de servicios ya experimentados, y ofrecer unos nuevos o renovarlos. DO5. Preparar procesos bien definidos de las metas que quiere alcanzar la cooperativa para interrelacionarse con las necesidades explicitas de los miembros que integran las organizaciones de esta manera se fidelizan los clientes y se satisface expectativas. DAFO6. Invertir en la instalación de un cajero						

	<p>O6. Inmiscuirse en el mundo digital con apps móviles.</p>	<p>FO6. Facilitar la comodidad de disfrutar de los servicios financieros en línea, a través de aplicar omnicanalidad que permite fidelizar a sus clientes y optimizar el tiempo de aquellos.</p>	<p>automático en la matriz, con la emisión de tarjetas de débito, para facilitar las transacciones en días y horarios que la cooperativa ya no brinda atención, estando en todo momento a completa disposición del dinero con total seguridad.</p>	<p>DO6. Evaluar y determinar al principio del periodo contable los riesgos que tuvieron gran impacto en el periodo recién acontecido para en base a ellos crear un plan de prevención y respuesta a riesgos.</p>
AMENAZAS	<p>A1. Apertura de nuevas cooperativas en el mercado.</p>	<p><i>MAXIMIN ALTERNATIVAS F A</i></p>		<p><i>MINIMIN ALTERNATIVAS D A</i></p>
	<p>A2. Tasas de interés más bajas en la otorgación de créditos de otras cooperativas.</p>	<p>FA1. Generar espacios de confianza para de esta manera mantener confidencialidad de información de socios para fidelizar clientes y evaluar la satisfacción del cliente con la creación de buzones de sugerencias o reclamos para poder conocer la realidad más próxima y mejorarla en base a sus requerimientos.</p>	<p>DA1. Brindar educación financiera una vez al mes en la cooperativa a sus socios y clientes vía online mediante redes sociales para evitar aglomeraciones y a su vez obtener reconocimiento social que permita captar clientes/socios nuevos.</p>	
	<p>A3. Crisis sanitaria a nivel mundial que afecta a la economía del sistema financiero.</p>	<p>FA2. Divulgar los beneficios y seguridad que genera el adquirir un crédito en la cooperativa, con ayuda del personal comprometido para captar mayor número de créditos.</p>	<p>DA2. Crear un blog y actualizar la página web con nueva información de los servicios financieros y no financieros de la cooperativa y promover el aumento de vistas que faciliten la promulgación de la existencia de la entidad.</p>	
	<p>A4. Períodos de recesión económica.</p>	<p>FA3. Realizar desinfecciones diarias de todas las superficies y artículos electrónicos de la cooperativa y fomentar la creación de una aplicación móvil y un blog que brinde servicios financieros y facilite el acceso desde casa, con ayuda de un funcionario previamente capacitado que lo maneje impulsando el teletrabajo personalizado.</p>	<p>DA3. Buscar soluciones rápidas y prácticas que optimicen el tiempo de espera de los usuarios que acceden diariamente a la institución.</p>	
	<p>A5. Regulaciones de la SEPS que no se encaminan en la realidad de las cooperativas de ahorro y crédito.</p>	<p>FA4. Realizar control y monitoreo a los flujos de caja para de esta manera poder ir observando sus movimientos además de pronosticarlos y fomentar medidas preventivas en base a los resultados actuales y los que se proyecta.</p>	<p>DA4. Aprovechar periodos de recesión para resurgir e innovar los servicios financieros, haciendo uso de los canales de comunicación para promocionarlos y realizar planes de acciones con frecuencia antes de cualquier eventualidad.</p>	
	<p>A6. Sobreendeudamiento y desempleo no previsto.</p>	<p>FA5. Fomentar el trabajo en equipo para contrarrestar ideas que permitan acoplarse a la realidad de la cooperativa desde cada una de las perspectivas de cada área o departamento, de esta manera se tomaran las soluciones más adecuadas en base a la normativa vigente.</p>	<p>DA5. Implementar y reestructurar procesos más ágiles que optimicen el tiempo y los recursos, con el fin de satisfacer los requerimientos y evitar complicaciones con la normativa vigente de la SEPS.</p>	
	<p>A6. Sobreendeudamiento y desempleo no previsto.</p>	<p>FA6. Evaluar todas las condiciones necesarias para el otorgamiento de un crédito a socios/ clientes de la cooperativa, segmentándolos de acuerdo con la capacidad de pago y su historial crediticio especialmente para evitar el aumento de tasas de sobreendeudamiento o personas sobre endeudadas y captar los ayuden a incrementar los activos y ascender al segmento 2.</p>	<p>DA6. Implementar medidas en un plan de acción que mitiguen y reduzcan el riesgo, mediante su explicación en reuniones con todo el personal que integran la matriz para que tener conocimiento global de cómo se procede actuar en cada caso.</p>	

Figura 5-3. Matriz desagregada DOFA para la creación de estrategias

Fuente: (Merino, 2021)

Realizado por: Ormazá, B, 2021.

- **Estrategias propuestas**

1. Consolidar acuerdos de contactos de los capacitadores actuales con los que trabajan cooperativas de segmentos más altos 1-2, para obtener conocimiento más real que dé resultados inmediatos.
2. Buscar nuevos sectores estratégicos en las distintas ciudades de Ecuador que permita abrir oficinas y atraer de esta manera nuevos socios y clientes en cada rincón de Ecuador.
3. Incrementar el nivel de activos a través de nuevos inversionistas potenciales, atrayéndolos por tasas especiales de captaciones más altas.
4. Contratar un jefe financiero que controle y monitoree las actividades financieras en especial para mejorar la calidad de los servicios financieros a través de estrategias y políticas financieras a implantar.
5. Generar campañas de promoción dentro de los miembros y conocidos de las organizaciones, para segmentar los clientes y socios potenciales y recurrentes y a su vez captar nuevos.
6. Facilitar la comodidad de disfrutar de los servicios financieros en línea, a través de aplicar omnicanalidad que permite fidelizar a sus clientes y optimizar el tiempo de aquellos.
7. Fomentar cultura de ahorro e inversión en la sociedad Riobambeña a través de campañas realizadas en eventos culturales y demás donde asistan exista gran afluencia de personas y a su vez darse a conocer más.
8. Considerar presupuesto de publicidad y propaganda en canales de televisión y radios a nivel nacional para tener reconocimiento y atraer clientes.
9. Realizar controles, revisiones y actualizaciones más periódicas del sistema que maneja la cooperativa y generar operaciones más eficaces.
10. Segmentar clientes y socios que ya recibieron el servicio para, mediante la aplicación de encuestas de manera online y presencial, evaluar inmediatamente la calidad de servicios ya experimentados, y ofrecer unos nuevos o renovarlos.
11. Preparar procesos bien definidos de las metas que quiere alcanzar la cooperativa para interrelacionarse con las necesidades explícitas de los miembros que integran las organizaciones de esta manera se fidelizan los clientes y se satisface expectativas.
12. Evaluar y determinar al principio del periodo contable los riesgos que tuvieron gran impacto en el periodo recién acontecido para en base a ellos crear un plan de prevención y respuesta a riesgos.
13. Generar espacios de confianza para de esta manera mantener confidencialidad de información de socios para fidelizar clientes y evaluar la satisfacción del cliente con la

creación de buzones de sugerencias o reclamos para poder conocer la realidad más próxima y mejorarla en base a sus requerimientos.

14. Divulgar los beneficios y seguridad que genera el adquirir un crédito en la cooperativa, con ayuda del personal comprometido para captar mayor número de créditos.
15. Realizar desinfecciones diarias de todas las superficies y artículos electrónicos de la cooperativa y fomentar la creación de una aplicación móvil y un blog que brinde servicios financieros y facilite el acceso desde casa, con ayuda de un funcionario previamente capacitado que lo maneje impulsando el teletrabajo personalizado.
16. Realizar control y monitoreo a los flujos de caja para de esta manera poder ir observando sus movimientos además de pronosticarlos y fomentar medidas preventivas en base a los resultados actuales y los que se proyecta.
17. Fomentar el trabajo en equipo para contrarrestar ideas que permitan acoplarse a la realidad de la cooperativa desde cada una de las perspectivas de cada área o departamento, de esta manera se tomaran las soluciones más adecuadas en base a la normativa vigente.
18. Evaluar todas las condiciones necesarias para el otorgamiento de un crédito a socios/ clientes de la cooperativa, segmentándolos de acuerdo con la capacidad de pago y su historial crediticio especialmente para evitar el aumento de tasas de sobreendeudamiento o personas sobre endeudadas y captar los ayuden a incrementar los activos y ascender al segmento 2.
19. Brindar educación financiera una vez al mes en la cooperativa a sus socios y clientes vía online mediante redes sociales para evitar aglomeraciones y a su vez obtener reconocimiento social que permita captar clientes/socios nuevos.
20. Crear un blog y actualizar la página web con nueva información de los servicios financieros y no financieros de la cooperativa y promover el aumento de vistas que faciliten la promulgación de la existencia de la entidad.
21. Buscar soluciones rápidas y prácticas que optimicen el tiempo de espera de los usuarios que acceden diariamente a la institución.
22. Aprovechar periodos de recesión para resurgir e innovar los servicios financieros, haciendo uso de los canales de comunicación para promocionarlos y realizar planes de acciones con frecuencia antes de cualquier eventualidad.
23. Implementar y reestructurar procesos más ágiles que optimicen el tiempo y los recursos, con el fin de satisfacer los requerimientos y evitar complicaciones con la normativa vigente de la SEPS.
24. Implementar medidas en un plan de acción que mitiguen y reduzcan el riesgo, mediante su explicación en reuniones con todo el personal que integran la matriz para que tener conocimiento global de cómo se procede actuar en cada caso.
25. Impulsar alianzas estratégicas con nuevas cooperativas para fomentar ayuda mutua e

incluso absorber una que cumpla todos los requisitos para seguir creciendo.

26. Innovar los servicios ofertados para generar una cartera amplia de clientes e incrementar la cantidad de socios, generando reconocimiento y posicionamiento en el mercado financiero.
27. Captar más número de socios a través de la calidad de atención personalizada, fomentar la cultura de buen trato y aplicación de normas de ética.
28. Fomentar la agilidad y tiempo del proceso crediticio para atender mayor número de clientes.
29. Crear programas de rifas y bingos que promuevan el ahorro e inversión a través de la diversión e incentivos por su participación, generando de esta manera divulgación de boca en boca para el reconocimiento de la cooperativa.
30. Invertir en la instalación de un cajero automático en la matriz, con la emisión de tarjetas de débito, para facilitar las transacciones en días y horarios que la cooperativa ya no brinda atención, estando en todo momento a completa disposición del dinero con total seguridad.

3.3.1.8. Etapa de Organización

- Manual de funciones propuesto para el área financiera

Como la cooperativa actualmente si dispone de un manual de funciones para las demás áreas se propone un modelo de manual de funciones específicamente para el jefe financiero que guiara el desarrollado de esta área propuesta para incrementarla en la entidad financiera.

		<u>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</u>		
		Área: Financiera		Referencia: 1
Sistema: Integral de Manuales		Vigencia:1		
Procedimiento: Descripción de Puestos.		Día	Mes	Año
		22	02	2022
1. IDENTIFICACION				
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Jefe financiero</p> <p>SE REPORTA A: Gerente General</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</p>				

SUPERVISA A:

Caja

Departamento de contabilidad

Créditos

Captaciones

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Título de tercer nivel con mención de Licenciado o ingeniero en finanzas, economista o contador.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Manejo de sistemas financieros e informáticos, manejo completo de Excel

HABILIDADES ESPECIALES: Efectivo en adquirir, distribuir, recuperar e invertir de manera adecuada el dinero y arduo conocimiento en NIF y demás normas legales para evitar sanciones en el ámbito de su aplicación.

ACTITUD: buena actitud, ético, exactitud, íntegro y líder.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Administra, maneja y gestiona el efectivo circulante desde el momento de su adquisición hasta su destino final con el propósito de hacerlo producir y generar ganancias.

Brinda información financiera clave para tomar decisiones adecuadas en la cooperativa

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Establecer políticas, estrategias financieras para la cooperativa de forma mensual que conduzcan a una adecuada gestión.
2. Supervisar y controlar que se esté cumplimiento a cabalidad la planificación financiera y todas las actividades designadas dentro de esta incluyendo las áreas que supervisa.
3. Informar y asesorar a la gerencia en la toma asertiva de decisiones en base de sus análisis financieros.
4. Monitorear y controlar los presupuestos de ingresos y egresos que mantiene la cooperativa de forma anual.

5. Distribuir de forma adecuada el recurso monetario para todas las áreas de la cooperativa con el propósito de que los servicios financieros o no financieros brindados por la institución sean de calidad y satisfagan a los clientes.
6. Analizar y monitorear las inversiones y financiamientos que tiene la cooperativa como institución.
7. Definir y monitorear el adecuado cumplimiento del plan anual operativo y programación de actividades financieras.
8. Analizar la toma de decisiones en base a indicadores del listado técnico dirigido para las cooperativas de ahorro y técnico.
9. Velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones de la SEPS para no contraer sanciones de tipo monetario en especial.
10. Evaluar la efectividad de los procesos financieros que se realiza dentro de la institución financiera.
11. Formular estrategias financieras en base a datos históricos para evitar errores y mejorarlos

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES:

Custodiar el dinero disponible
 Manejo adecuado del efectivo

AMBIENTE:

El ambiente debe ser claro, adecuado con todo el equipo y suministros de oficina necesarios para operar.

6. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas

CON		PARA	
- Gerente general		- Toma de decisiones	
		- Directrices para trabajar	
		- Dinero disponible para operar	
- Contador		- Presentación de los estados financieros	
		- Distribución adecuada de los recursos disponibles.	
- Cajero		- Control de caja	
		- Supervisar cuadro de caja	

Relaciones externas

CON		PARA	
- Clientes		- Brindar atención personalizada	
		- Solventar dudas	
- Proveedores de suministros de oficina		- Obtener todos los suministros y equipos de oficina.	
		- Relaciones comerciales	
- Auditor externo		- Monitorear que las actividades financieras sean adecuadas y brinden los resultados esperados.	

Figura 6-3. Manual de funciones del jefe financiero

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

- Diseño de procesos financieros propuestos

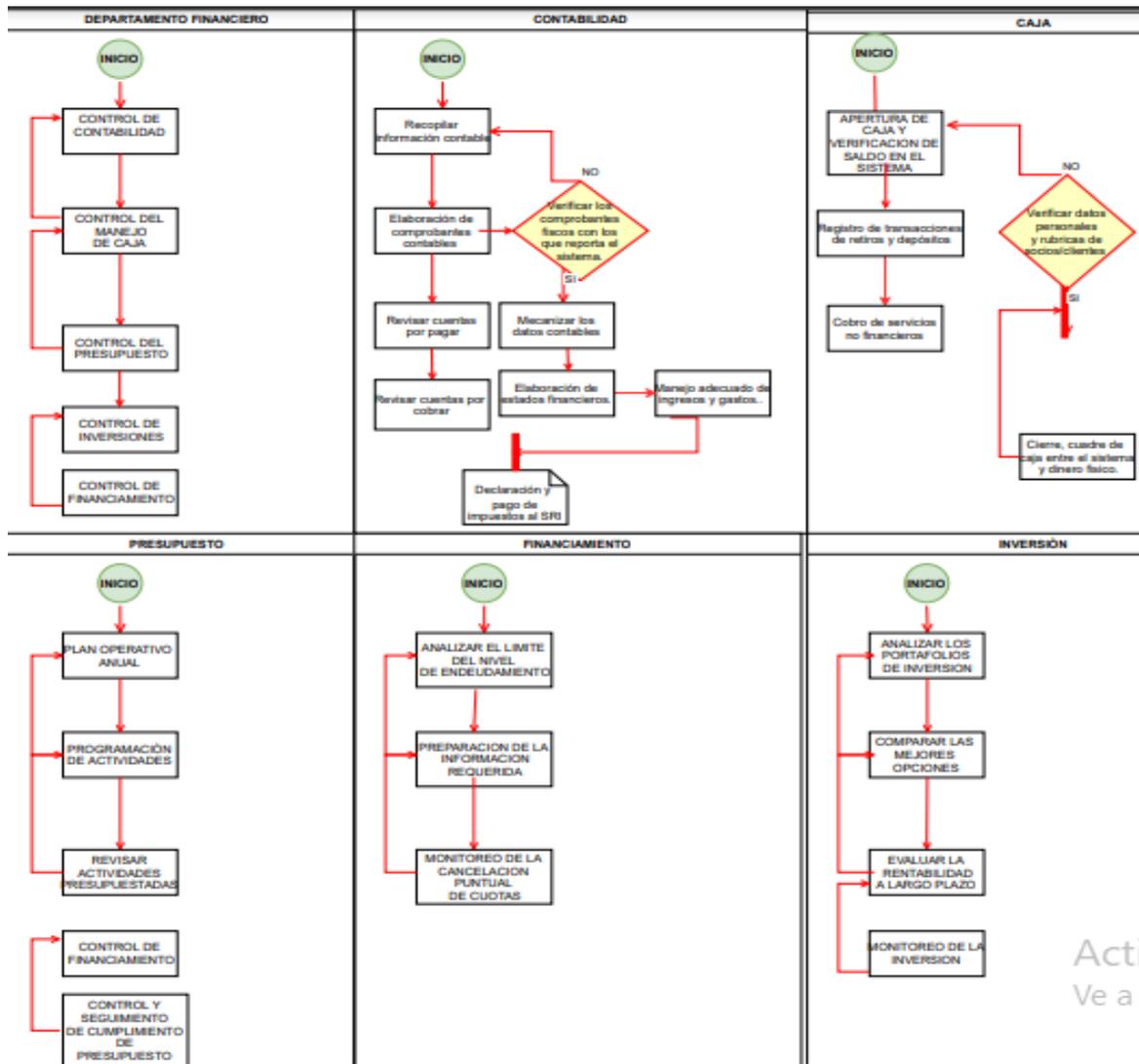


Gráfico 2-3. Diseño de procesos financieros

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

- Manual de procedimiento del área financiera propuesta

ÀREA FINANCIERA	DÌA/MES/AÑO	PÁGINA
Área financiera	22/02/2022	1- 6

Propósito/Objetivo:											
Establecer las actividades que deben realizarse en el departamento financiero, a través de un organizador gráfico y cuadro narrativo generando efectividad de los procesos financieros.											
Alcance:											
El presente manual esta desarrollado para ser aplicado en la cooperativa matriz y sus agencias respectivas.											
Líder del proceso:											
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe financiero 											
Definiciones:											
Control: Proceso que permite a una entidad evaluar el cumplimiento adecuado de sus actividades en cada departamento de la cooperativa.											
Descripción narrativa del procedimiento:											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Jefe financiero</td> <td> Control de contabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Cotejar valores del sistema con los de documentos físicos • Solventar los pagos y controlar los cobros • Verificar que los estados financieros estén cuadrados correctamente • Controlar que se cumplan las NIIF, NIC y PCGA • Monitorear los ingresos y gastos de cada periodo contables. • Archivo adecuado de los documentos ya vencidos • Controlar que los estados financieros reflejen la situación real de la cooperativa • Verificar que la estructura de las cuentas este de acuerdo al plan contable que estipula la normativa de la SEPS. • Planear y tener un cronograma de las fechas en las que se debe tener listo los estados financieros en los plazos adecuados. • Realizar los análisis financieros en base a los estados financieros y calcular indicadores financieros de forma mensual, trimestral, bimestral o semestral. • Establecer estrategias financieras en base a los resultados obtenidos en el manejo contable. </td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Jefe financiero</td> <td> Control de manejo de caja <ul style="list-style-type: none"> • Documentar en el formato actualizado el cuadro diario de caja • Emitir un informe en caso de existir sobrante o faltante de caja en el día. • Entregar el documento correspondiente al responsable de bóveda para solicitar ingreso de efectivo, </td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Jefe financiero	Control de contabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Cotejar valores del sistema con los de documentos físicos • Solventar los pagos y controlar los cobros • Verificar que los estados financieros estén cuadrados correctamente • Controlar que se cumplan las NIIF, NIC y PCGA • Monitorear los ingresos y gastos de cada periodo contables. • Archivo adecuado de los documentos ya vencidos • Controlar que los estados financieros reflejen la situación real de la cooperativa • Verificar que la estructura de las cuentas este de acuerdo al plan contable que estipula la normativa de la SEPS. • Planear y tener un cronograma de las fechas en las que se debe tener listo los estados financieros en los plazos adecuados. • Realizar los análisis financieros en base a los estados financieros y calcular indicadores financieros de forma mensual, trimestral, bimestral o semestral. • Establecer estrategias financieras en base a los resultados obtenidos en el manejo contable. 	2	Jefe financiero	Control de manejo de caja <ul style="list-style-type: none"> • Documentar en el formato actualizado el cuadro diario de caja • Emitir un informe en caso de existir sobrante o faltante de caja en el día. • Entregar el documento correspondiente al responsable de bóveda para solicitar ingreso de efectivo,
N.º	Actor	Descripción de la actividad									
1	Jefe financiero	Control de contabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Cotejar valores del sistema con los de documentos físicos • Solventar los pagos y controlar los cobros • Verificar que los estados financieros estén cuadrados correctamente • Controlar que se cumplan las NIIF, NIC y PCGA • Monitorear los ingresos y gastos de cada periodo contables. • Archivo adecuado de los documentos ya vencidos • Controlar que los estados financieros reflejen la situación real de la cooperativa • Verificar que la estructura de las cuentas este de acuerdo al plan contable que estipula la normativa de la SEPS. • Planear y tener un cronograma de las fechas en las que se debe tener listo los estados financieros en los plazos adecuados. • Realizar los análisis financieros en base a los estados financieros y calcular indicadores financieros de forma mensual, trimestral, bimestral o semestral. • Establecer estrategias financieras en base a los resultados obtenidos en el manejo contable. 									
2	Jefe financiero	Control de manejo de caja <ul style="list-style-type: none"> • Documentar en el formato actualizado el cuadro diario de caja • Emitir un informe en caso de existir sobrante o faltante de caja en el día. • Entregar el documento correspondiente al responsable de bóveda para solicitar ingreso de efectivo, 									

		<ul style="list-style-type: none"> • Controlar que exista efectivo suficiente para operar diariamente. • Verificar que sean correctos los datos y rubricas de los documentos receptados y emitidos.
3	Jefe financiero	Control de presupuesto <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y establecer el presupuesto de forma anual en base a los objetivos y estrategias planteadas. • Evaluar y comparar el presupuesto con datos históricos para ser base del presupuesto a ejecutar. • Controlar mediante estándares los resultados esperados al final del periodo en base a lo presupuestado. • Distribuir adecuadamente los recursos disponibles para en función de ello presupuestar.
4	Jefe financiero	Control de inversiones externas <ul style="list-style-type: none"> • Investigar la institución donde se va a invertir, así como plazos, tasas de interés y confiabilidad. • Comparar opciones y escoger la más atractiva que genere más rentabilidad. • Analizar el posicionamiento que tiene la institución financiera a lo largo de su funcionamiento para generar más seguridad. • Presentar propuestas de las mejores opciones para analizarlos con gerencia. • Guiarse o crear políticas de inversiones que contengan condiciones y límites en las que debe manejarse. • Establecer un calendario de los plazos de inicio y vencimiento de la inversión, así como también la instrucción, la tasa y el monto a recibir a la conclusión del periodo.
5		Control de financiamiento externo <ul style="list-style-type: none"> • Obtener todos los requisitos necesarios en cada institución financiera para solicitar financiamiento. • Determinar el monto necesario a solicitar. • Analizar las condiciones de cada institución financiera y escoger la que más se adecue a sus requerimientos • Guiarse o crear un documento donde están las políticas de financiamiento externos tales como los montos límites a los que puede acceder. • Presentar un informe a gerencia con todas las opciones para reunir requisitos y comenzar con el proceso. • Analizar la situación de liquidez para poder solventar las deudas y no contraer sanciones u otro tipo de incumplimiento a futuro.
6		

Fin del proceso

Fuente: Investigación propia

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Formularios necesarios en el procedimiento:

Reglamento interno

Diagrama de flujo:

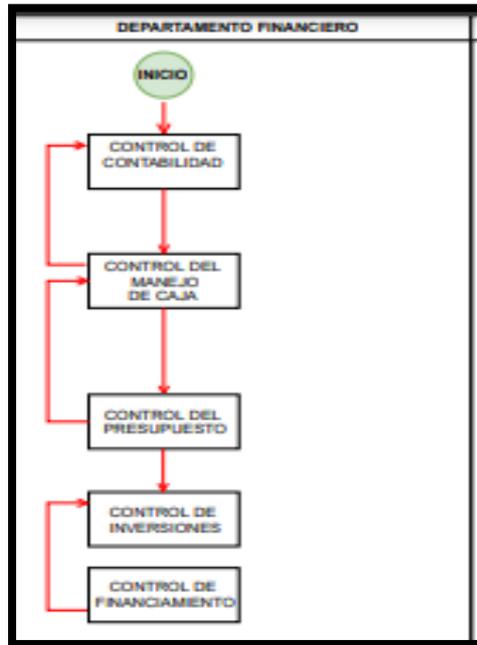


Gráfico 2-3. Diagrama de flujo del departamento financiero

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ÁREA FINANCIERA	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Control de contabilidad	22/02/2022	2- 6

Propósito/Objetivo:

Definir el proceso que se debe llevar a cabo, mediante para mantener un control adecuado del área de contabilidad inmersa en las áreas a supervisar del departamento financiero.

Alcance:

Este documento deberá ser aplicado por todos los miembros de la cooperativa matriz añadido a ellos el personal de sus agencias.

Líder del proceso:

- Jefe financiero

Definiciones:

Descripción narrativa del procedimiento:

N.º	Actor	Descripción de la actividad
1	Jefe financiero	Recopilar la información contable Solicitar toda la información contable al jefe de contabilidad para analizarla.
2	Jefe financiero	Elaboración de los comprobantes contables Revisión de que los comprobantes contables elaborados sean verídicos y estén todos organizados adecuadamente por fechas o números de comprobantes.
3	Jefe financiero	Revisar cuentas por cobrar Verificar los montos que se tienen que cobrar, analizarlos en base a las políticas de créditos y cobranzas para tener un seguimiento de los plazos en los que se debe recuperar la cartera.
4	Jefe financiero	Revisar cuentas por pagar Monitorear los plazos en los que debe cancelar las cuentas por pagar para no contraer mora o sanciones monetarias que incumplan con la normativa ecuatoriana.
5	Jefe financiero	Verificar los comprobantes físicos con los que reporta el sistema SI son los correctos se continua con el proceso NO se regresa a la etapa inicial del proceso N.º 01
6	Jefe financiero	Mecanizar los datos contables actuales Autorizar la subida de datos al sistema luego del cotejo.
7		Elaboración de los estados financieros Verificación de los estados financieros que deben estar completos y cuadrados en su totalidad.
8		Manejo adecuado de ingresos y gastos

		Monitorear que los ingresos y egresos estén usados adecuadamente en las actividades señaladas en el plan de acción y reflejadas en el estado de resultados.
9	Jefe financiero	Declaración de pagos e impuestos al Servicio de Rentas Internas Controlar que todas las declaraciones de pagos e impuestos sean las correctas y estén realizadas en los plazos establecidos por el manual de políticas y procedimientos de la cooperativa.
10		Fin del proceso

Fuente: Investigación propia
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

Diagrama de flujo:

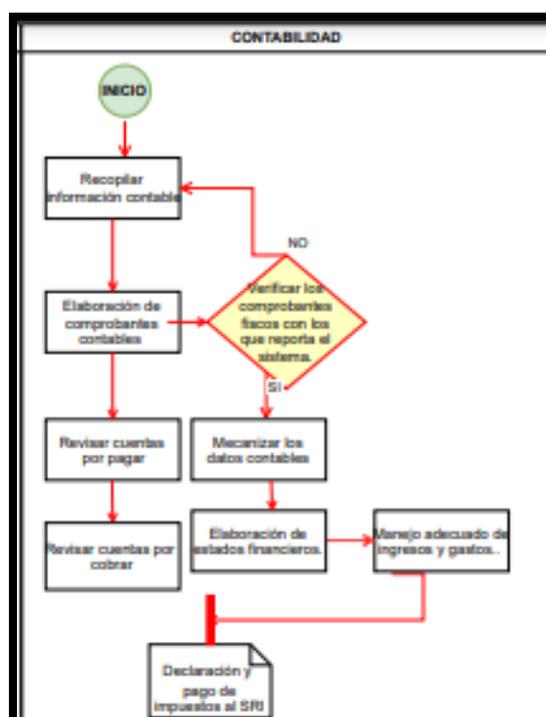


Gráfico 2-3. Diagrama de flujo de control de contabilidad

Fuente: Investigación propia
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ÁREA FINANCIERA	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Control de caja	22/02/2022	3- 6

Propósito/Objetivo:																	
Definir las actividades que se deben realizar en caja general, mediante la explicación de un cuadro narrativo y un diagrama de flujo, generando un control idóneo de los movimientos que realiza caja.																	
Alcance:																	
el documento podrá ser aplicado por los funcionarios de la cooperativa y sus agencias ubicadas alrededor del país.																	
Líder del proceso:																	
<ul style="list-style-type: none"> Jefe financiero 																	
Definiciones:																	
Descripción narrativa del procedimiento:																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Jefe financiero</td> <td> Apertura de caja y verificación en el sistema Supervisar que existan respaldo en documentos de los movimientos de caja desde la apertura hasta el cierre de caja cotejando con los valores que emite el reporte del sistema de forma diaria. SI continua el proceso NO revisa nuevamente el proceso </td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Jefe financiero</td> <td> Registro de transacciones de retiros y depósitos. Verificar que las cuentas y valores que reportan los estados financieros cuadren con los movimientos diarios tanto en físico como en el sistema y estén todos estructuras en base a la normativa vigente de la SEPS y demás normas contables. </td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Jefe financiero</td> <td> Cobro de servicios no financieros Controlar que todas las transacciones realiza de cobros de servicios financieros estén debidamente registradas en los estados financieros y cotejadas con las ingresadas en los sistemas de servicios no financieros, además de revisar el respaldo de documentos físicos que constaten la transacción. </td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Jefe financiero</td> <td> Verificar datos personales y rubricas Revisar que los datos y rubricas sean verídicas tanto en retiros, depósitos y cobros de los servicios no financieros para mantener un control adecuado del efectivo circulante en el debe y haber de cada cuenta de los estados financieros previo su socialización a la gerente general. </td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Jefe financiero	Apertura de caja y verificación en el sistema Supervisar que existan respaldo en documentos de los movimientos de caja desde la apertura hasta el cierre de caja cotejando con los valores que emite el reporte del sistema de forma diaria. SI continua el proceso NO revisa nuevamente el proceso	2	Jefe financiero	Registro de transacciones de retiros y depósitos. Verificar que las cuentas y valores que reportan los estados financieros cuadren con los movimientos diarios tanto en físico como en el sistema y estén todos estructuras en base a la normativa vigente de la SEPS y demás normas contables.	3	Jefe financiero	Cobro de servicios no financieros Controlar que todas las transacciones realiza de cobros de servicios financieros estén debidamente registradas en los estados financieros y cotejadas con las ingresadas en los sistemas de servicios no financieros, además de revisar el respaldo de documentos físicos que constaten la transacción.	4	Jefe financiero	Verificar datos personales y rubricas Revisar que los datos y rubricas sean verídicas tanto en retiros, depósitos y cobros de los servicios no financieros para mantener un control adecuado del efectivo circulante en el debe y haber de cada cuenta de los estados financieros previo su socialización a la gerente general.
N.º	Actor	Descripción de la actividad															
1	Jefe financiero	Apertura de caja y verificación en el sistema Supervisar que existan respaldo en documentos de los movimientos de caja desde la apertura hasta el cierre de caja cotejando con los valores que emite el reporte del sistema de forma diaria. SI continua el proceso NO revisa nuevamente el proceso															
2	Jefe financiero	Registro de transacciones de retiros y depósitos. Verificar que las cuentas y valores que reportan los estados financieros cuadren con los movimientos diarios tanto en físico como en el sistema y estén todos estructuras en base a la normativa vigente de la SEPS y demás normas contables.															
3	Jefe financiero	Cobro de servicios no financieros Controlar que todas las transacciones realiza de cobros de servicios financieros estén debidamente registradas en los estados financieros y cotejadas con las ingresadas en los sistemas de servicios no financieros, además de revisar el respaldo de documentos físicos que constaten la transacción.															
4	Jefe financiero	Verificar datos personales y rubricas Revisar que los datos y rubricas sean verídicas tanto en retiros, depósitos y cobros de los servicios no financieros para mantener un control adecuado del efectivo circulante en el debe y haber de cada cuenta de los estados financieros previo su socialización a la gerente general.															

5		Cuadre de caja total del día Control de todas las transacciones realizadas en el día constatadas tanto en el sistema de la cooperativa como en el dinero físico y monedas existentes en caja al momento.
6		Fin

Fuente: Investigación propia
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

- Manual de políticas y procedimientos de caja

Diagrama de flujo:

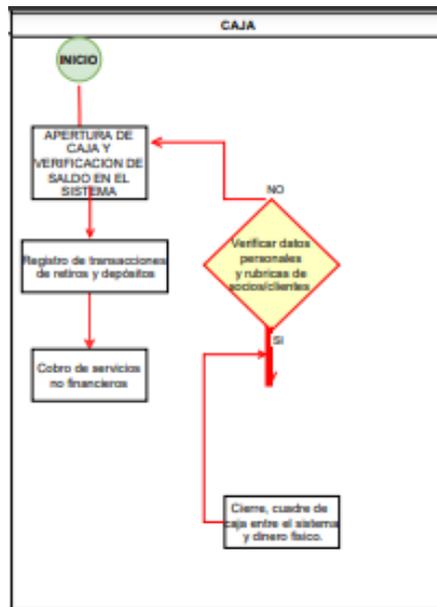


Gráfico 2-3. Diagrama de flujo de caja

Fuente: Investigación propia
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ÁREA FINANCIERA	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Control del presupuesto	22/02/2022	4- 6

Propósito/Objetivo:

Establecer el proceso que se debe llevar del presupuesto, mediante la explicación de un cuadro narrativo y un diagrama de flujo, para mantener un buen control del presupuesto.

Alcance:

Este manual de procedimiento lo podrá aplicar todas las agencias que dispone la cooperativa actualmente.

Líder del proceso:

- Jefe financiero

Definiciones:

Descripción narrativa del procedimiento:

N.º	Actor	Descripción de la actividad
1	Jefe financiero	<p>Plan operativo anual</p> <p>Realizar y revisar un plan operativo anual al principio del periodo en donde consten a detalle cada una de las actividades a realizarse.</p> <p>Debe incluir el registro de las actividades ejecutadas para en base a ello calcular mediante estándares el cumplimiento correcto de cada una de ellas.</p>
2	Jefe financiero	<p>Presupuesto de programación de actividades</p> <p>Realizar el presupuesto de programación de actividades de manera anual en base a las estrategias planteadas para el periodo.</p> <p>Evaluar y controlar el presupuesto destinado actual con el destino de fondos suficiente y exacto para cubrir las eventualidades.</p>
3		<p>Revisar actividades presupuestadas</p> <p>Verificar en el registro de actividades presupuestadas que sean las mismas que se están ejecutando y se ocupe el efectivo estipulado.</p>
4		<p>Control de financiamiento e inversión</p> <p>Revisar y verificar que el efectivo circulante de las entradas y salidas de dinero solventen la operación financiera presupuestada en la entidad financiera.</p>
5		<p>Control y seguimiento de cumplimiento de presupuesto</p> <p>Monitorear que se estén cumpliendo a cabalidad el destino de fondos del presupuesto planteada al inicio del periodo o documentar como observaciones si se debe aumentar o disminuir el presupuesto de cada actividad para generar el cumplimiento de los objetivos y metas de la cooperativa.</p>
6		<p>Fin</p>

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

- Reglamento interno

Diagrama de flujo:

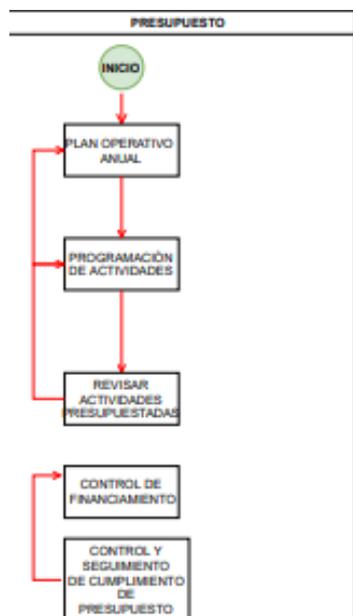


Gráfico 2-3. Diagrama de control de presupuestos

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ÁREA FINANCIERA	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Inversiones externas	31/01/2021	5- 6

Propósito/Objetivo:		
Establecer el proceso que se debe seguir para realizar un idóneo control de las inversiones externas que tiene la cooperativa, a través de un diagrama de flujo.		
Alcance:		
El alcance de este manual está destinado a todos los miembros de la cooperativa matriz y sus agencias.		
Líder del proceso:		
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe financiero 		
Definiciones:		
Descripción narrativa del procedimiento:		
N.º	Actor	Descripción de la actividad
1	Jefe financiero	<p>Analizar los portafolios de inversión</p> <p>Separar el efectivo que no es necesario para operar y queda como excedente.</p> <p>Investigar los portafolios de inversión con todas sus condiciones y limitaciones para conocer los beneficios que trae consigo al invertir en ese portafolio.</p> <p>Revisar opciones de inversiones en instituciones financieras ubicadas en el segmento 1 y 2 preferentemente para obtener tasas altas de rendimientos y evitar el dinero ocioso que no está siendo productivo para la cooperativa.</p>
2	Jefe financiero	<p>Comparar las mejores opciones</p> <p>Obtener el listado de todas las opciones de inversiones para compararlos con los márgenes ideales que ayudarían hacer productivo el dinero.</p> <p>Diversificar en las mejores opciones para minimizar el riesgo de cada inversión.</p>
3	Jefe financiero	<p>Evaluar la rentabilidad a largo plazo</p> <p>Analizar la utilidad que se obtendrá de la inversión actual y no compararlos con datos históricos obtenidos porque puede ser incierto y no asegura que se dará los mismos beneficios por el mercado cambiante.</p>
4	Jefe financiero	<p>Monitorear la inversión</p> <p>Tener un registro adecuado donde se estipule el vencimiento para renovarlos o buscar otra opción si la actual no resulto ser favorable y no perder ni un solo día ya que disminuye el efectivo productivo.</p>

Fuente: Investigación propia
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

- Reglamento interno

Diagrama de flujo:

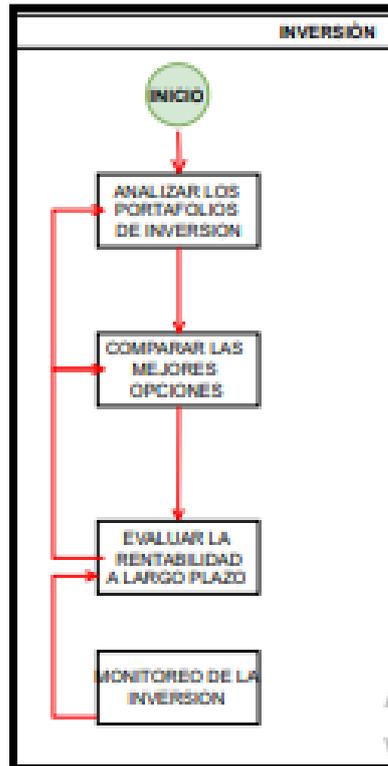


Gráfico 3-3. Diagrama de inversiones externas

Fuente: Investigación propia
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ÁREA FINANCIERA	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Financiamiento externo	22/02/2022	6- 6

Propósito/Objetivo:															
Definir el proceso de un adecuado control del financiamiento externo que contrae la cooperativa, mediante la descripción en un cuadro narrativo.															
Alcance:															
El alcance de este presente documento está desarrollado para la cooperativa matriz y sus respectivas agencias.															
Líder del proceso:															
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe financiero 															
Definiciones:															
Descripción narrativa del procedimiento:															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Jefe financiero</td> <td> Analizar el límite de nivel de endeudamiento Crear o basar la decisión de financiamiento de acuerdo a las directrices planteadas para determinar los límites de montos a adquirir de acuerdo a las condiciones actuales y la efectividad de las operaciones diarias del periodo que se está cursando para no recaer en sobreendeudamiento y solventar los pagos exactos. </td> </tr> <tr> <td>2</td> <td rowspan="3">Jefe financiero</td> <td> Preparación de la información requerida Organizar los requisitos estipulación generalmente por las instituciones financieras a donde se va a solicitar el crédito y cumplir adecuadamente con la normativa vigente. </td> </tr> <tr> <td>3</td> <td> Monitoreo de la cancelación puntual de cuotas. Controlar y verificar de acuerdo a calendarios donde se plateen las fechas de las cuotas a pagar con su respectivo monto, para evitar sanciones por su incumpliendo o recaer en mora en caso de que no se pueda liquidar la deuda. </td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Fin</td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Jefe financiero	Analizar el límite de nivel de endeudamiento Crear o basar la decisión de financiamiento de acuerdo a las directrices planteadas para determinar los límites de montos a adquirir de acuerdo a las condiciones actuales y la efectividad de las operaciones diarias del periodo que se está cursando para no recaer en sobreendeudamiento y solventar los pagos exactos.	2	Jefe financiero	Preparación de la información requerida Organizar los requisitos estipulación generalmente por las instituciones financieras a donde se va a solicitar el crédito y cumplir adecuadamente con la normativa vigente.	3	Monitoreo de la cancelación puntual de cuotas. Controlar y verificar de acuerdo a calendarios donde se plateen las fechas de las cuotas a pagar con su respectivo monto, para evitar sanciones por su incumpliendo o recaer en mora en caso de que no se pueda liquidar la deuda.	4	Fin
N.º	Actor	Descripción de la actividad													
1	Jefe financiero	Analizar el límite de nivel de endeudamiento Crear o basar la decisión de financiamiento de acuerdo a las directrices planteadas para determinar los límites de montos a adquirir de acuerdo a las condiciones actuales y la efectividad de las operaciones diarias del periodo que se está cursando para no recaer en sobreendeudamiento y solventar los pagos exactos.													
2	Jefe financiero	Preparación de la información requerida Organizar los requisitos estipulación generalmente por las instituciones financieras a donde se va a solicitar el crédito y cumplir adecuadamente con la normativa vigente.													
3		Monitoreo de la cancelación puntual de cuotas. Controlar y verificar de acuerdo a calendarios donde se plateen las fechas de las cuotas a pagar con su respectivo monto, para evitar sanciones por su incumpliendo o recaer en mora en caso de que no se pueda liquidar la deuda.													
4		Fin													
Fuente: Elaboración propia Realizado por: Ormaza, B, 2021.															
Formularios necesarios en el procedimiento:															
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno 															

Diagrama de flujo:

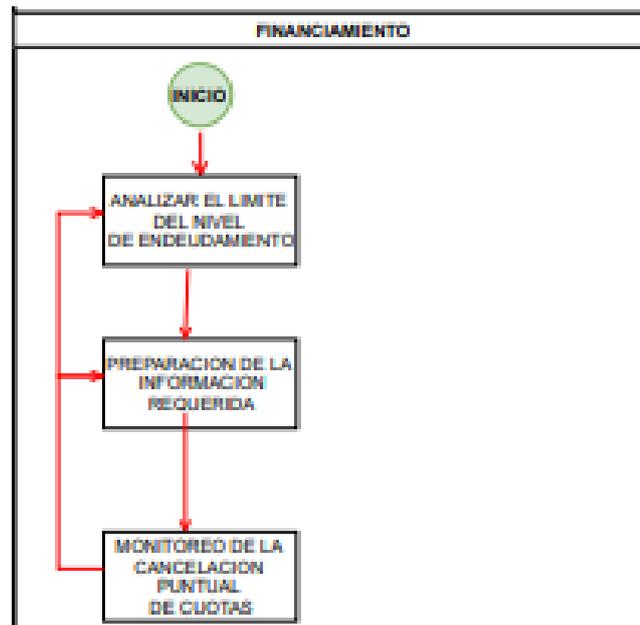


Gráfico 2-3. Diagrama de flujo de financiamiento externo

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

- *Manual de procedimientos del área de captaciones propuesto*

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	LOGOTIPO
COAC "NUEVA ESPERANZA". LTDA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÀREA DE CAPTACIONES

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÁREA DE CAPTACIONES	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Depósitos a la vista: Apertura cuenta de ahorros	31/01/2021	7- 8

Propósito/Objetivo:

Describir de manera técnica que pasos se deben seguir para la apertura una cuenta de ahorros en la cooperativa.

Alcance:

Este procedimiento ha sido desarrollado para el personal operativo de la cooperativa.

Líder del proceso:

Las personas responsables que intervienen en el procedimiento son:

- Responsable de atención al cliente (Líder)
- Responsable de captaciones
- Coordinador de agencia
- Cajero financiero

Definiciones:

Libreta de ahorros: Documento en forma de cuaderno pequeño sin rayas y con un membrete que contiene el registro de las transacciones realizadas por el socio acompañado de datos como fechas y descripción de cada movimiento de efectivo

Descripción narrativa del procedimiento:

N.º	Actor	Descripción de la actividad
1	Socio/ cliente	El individuo solicita el servicio de apertura de cuenta con todos los requisitos necesarios.
2	Responsable o auxiliar operativo	Recepción de los documentos Verificación de datos de los documentos entregados (copia de cedula y papeleta de votación, copia de planilla del servicio básico).
3		Si los documentos están completos y contienen información verídica, de ser: SI se procede a ingresar al sistema de registro civil DIGERCIC. NO se devuelve la documentación e informa al socio o cliente.
4		Ingreso de datos al sistema DIGERCIC Ingresar las credenciales del responsable del proceso e imprimir el certificado digital donde constan los datos de identidad.
5		Consultar al beneficiario en la UAFE e imprimir los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Homónimos • PEPS • Sentenciado

6		Ingreso de datos al sistema de la cooperativa VIMACOOP e imprimir los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> Solicitud de ingreso Certificado de residencia fiscal Contrato de apertura de cuenta de ahorro
7	Responsable o auxiliar operativo	Verificar la impresión de los documentos
8		Corroborar que los datos personales estén correctos en los documentos impresos.
9	Socio/ cliente	Revisar todos sus datos personales y firmarlos.
10	Responsable/ auxiliar operativo	Entrega documentos firmados a ventanilla.
11		Recepta los documentos y el monto de efectivo como requisitos
	Cajero financiero	Registro de datos en el sistema
12	Cajero financiero	Entrega libreta de ahorros nueva y certificados
	Cajero financiero	Archivar documentos en la carpeta del periodo actual que se apertura la cuenta. Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda. Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

- Guías de registro
- Manual de políticas de captaciones (acta 236)

Diagrama de flujo:

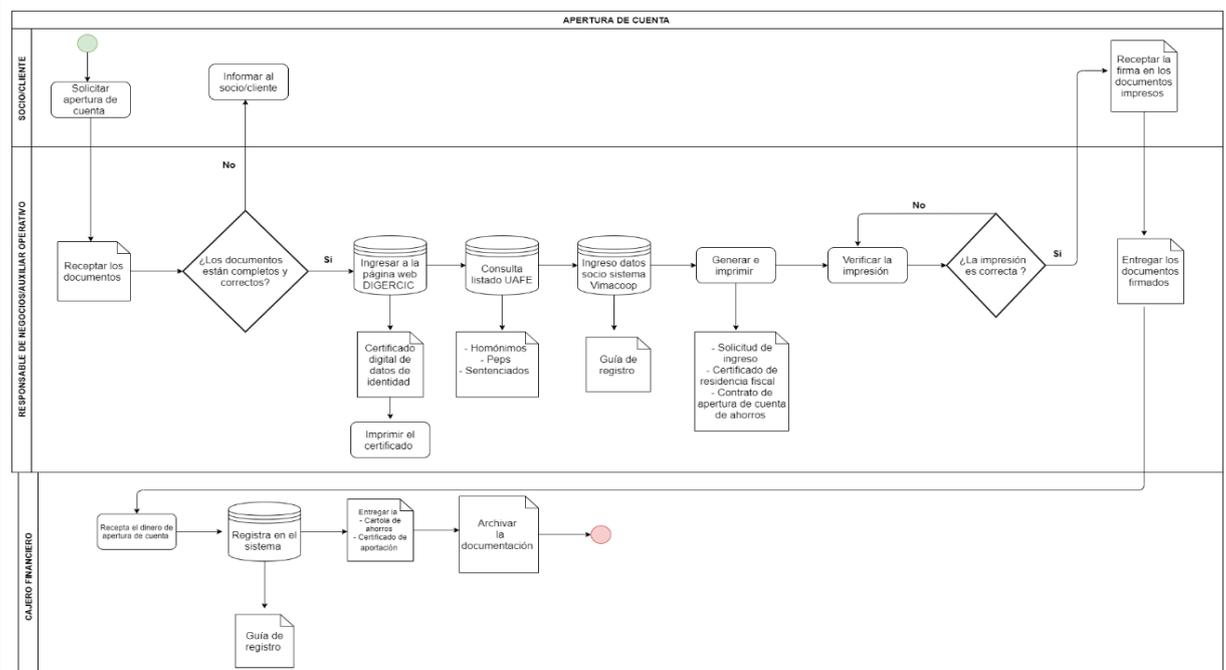


Gráfico 3-3. Diagrama de flujo de apertura de cuenta

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ELABORADO POR:	Revisado por:	Aprobado por:
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÁREA DE CAPTACIONES	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Depósitos a la vista: cierre de cuenta de ahorros	31/01/2021	2-8

Propósito/Objetivo:
Definir como se debe realizar una reapertura de una cuenta de ahorros para evitar incumplimiento de algún procedimiento importante en el proceso global.
Alcance:
Este documento ha sido desarrollado para el personal operativo de la cooperativa matriz y sus agencias.
Líder del proceso:
Las personas responsables de realizar el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de atención al cliente • Responsable de captaciones • Coordinador de agencia
Definiciones:
Descripción narrativa del procedimiento:

N.º	Actor	Descripción de la actividad
1	Socio/cliente	Solicita información Recibe requisitos necesarios para cerrar una cuenta activa.
2	Jefe de negocios/coordinador de agencia	Revisión del estado del socio en el sistema de la cooperativa. SI tiene cierto inconveniente, se solicita que se justifique para continuar con el proceso. NO se negara el cierre de cuenta.
3		Explicar requisitos para continuar con el proceso <ul style="list-style-type: none"> • Oficio dirigido a gerencia donde se especifique el motivo de cierre de la cuenta • Solicitud dirigida al consejo de administración expresando el motivo por el que se desea cerrar la cuenta. • Libreta de ahorros original y certificado. • Copia de la cédula de identidad.
4		Reúne y entrega los requisitos solicitados
5	Jefe de negocios/coordinador de agencia	Recepta y revisa que los documentos sean verídicos y estén en orden.
6	Gerencia	Emite los documentos correspondientes a: <ul style="list-style-type: none"> • Estado de cuenta • Certificados
7		Revisa que los documentos estén completos y autoriza el proceso.
8	Jefe de negocios/coordinador de agencia	Desbloqueo de cuenta Ingresar al sistema cooperativo y registrar la cuenta que va hacer bloqueada.
9		Registrar la cuenta que se va a liquidar <ul style="list-style-type: none"> • Ahorros a la vista • Certificado preferencial • Fondos de reserva

10	Cajero financiero Socio	Consolida los valores a entregar Verifica que las cantidades a entregar sean las correctas.
11		Imprime y entrega la respectiva documentación
12		Firma el documento de liquidación y recibe el dinero.
13		Archiva documentación correspondiente.
		Fin Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda. Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

- Guía de registro
- Manual de políticas de captaciones (acta 236)

Diagrama de flujo:

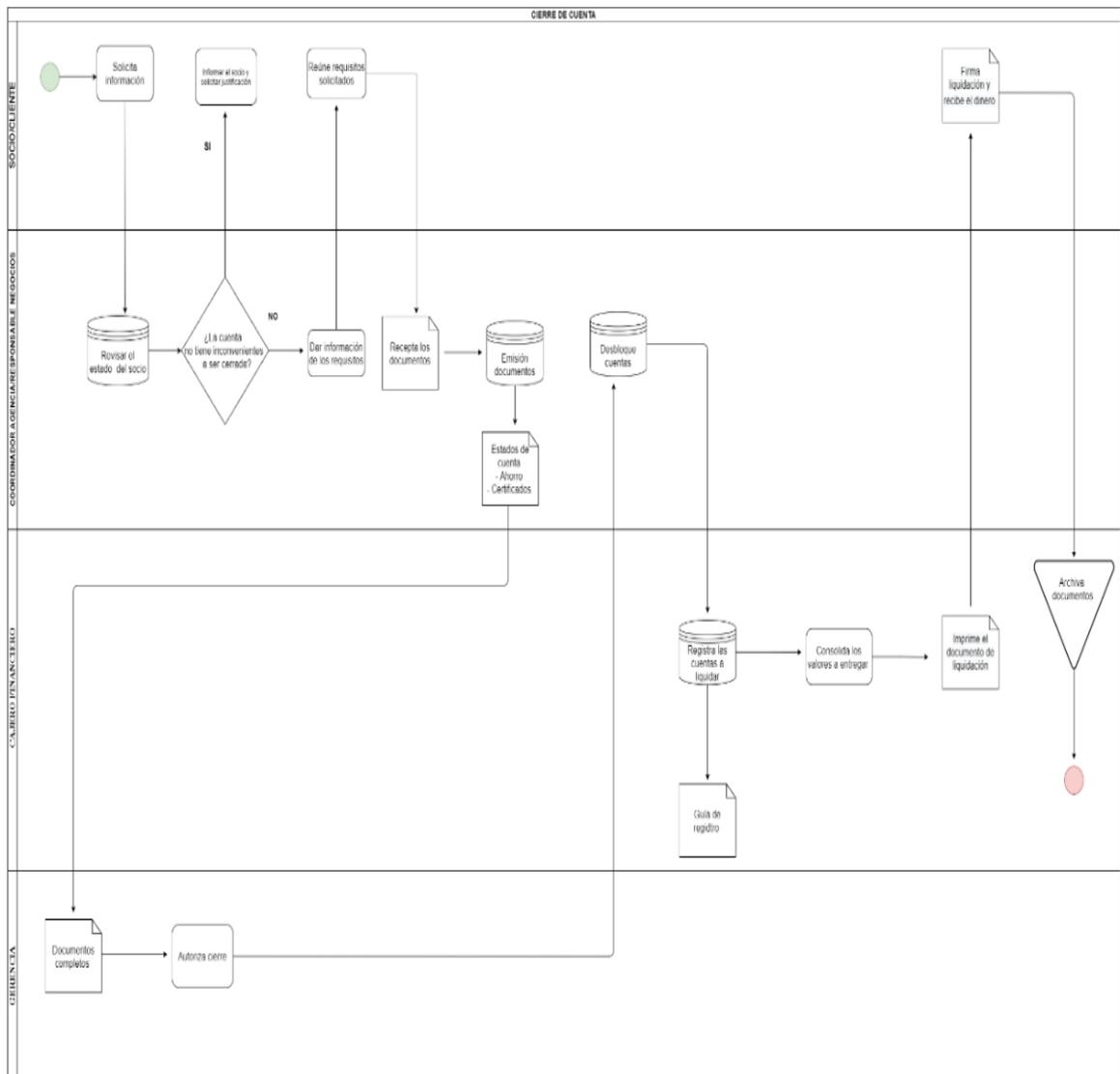


Gráfico 4-3. Diagrama de flujo de cierre de cuenta

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ELABORADO POR: Brenda Rafaela Ormaza Lucio	Revisado por:	Aprobado por:
---	----------------------	----------------------

ÁREA DE CAPTACIONES	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Bóveda: control de bóveda-ingreso	31/01/2021	3-8

Propósito/Objetivo:

Esquematizar cada uno de los pasos a seguir para tener un control adecuado de bóveda ingreso y servir de guía al responsable del proceso.

Alcance:

Este documento ha sido elaborado para todo los responsables encargados del proceso en la cooperativa matriz y todas sus agencias.

Líder del proceso:

Las personas responsables de realizar el procedimiento son:

- Responsable de bóveda (Líder)
- Cajero financiero
- Coordinador de agencia

Definiciones:

- Bóveda: espacio destinado en la cooperativa para guardar de manera segura el dinero.

Descripción narrativa del procedimiento:

N.º	Actor	Descripción de la actividad
1	Responsable de bóveda / coordinador de agencia	Revisar en el sistema constantemente el efectivo disponible en cada agencia para operar diariamente. SI se continúa normalmente con la realización de actividades diarias. NO se solicita ingreso de efectivo.
2		Solicita y llena datos de transferencia de dinero al Banco del Pacifico.
3	Institución financiera	Recepta la solicitud y se encarga de hacer llegar el dinero a la cooperativa.
	Responsable de bóveda	Recibe la cantidad de dinero solicitado SI es para la agencia matriz se queda y guarda el dinero en bóveda. NO se envía el dinero a la otra agencia que lo requiere.
4	Coordinador de agencia	Recibe la cantidad de dinero solicitado y firma el documento de respaldo oficio de entrega recepción. Cuenta que el monto sea el correcto y guarda el dinero en bóveda e ingresa al sistema de la cooperativa.
5		Fin

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

Reglamento interno

Diagrama de flujo:

Ver en la siguiente página

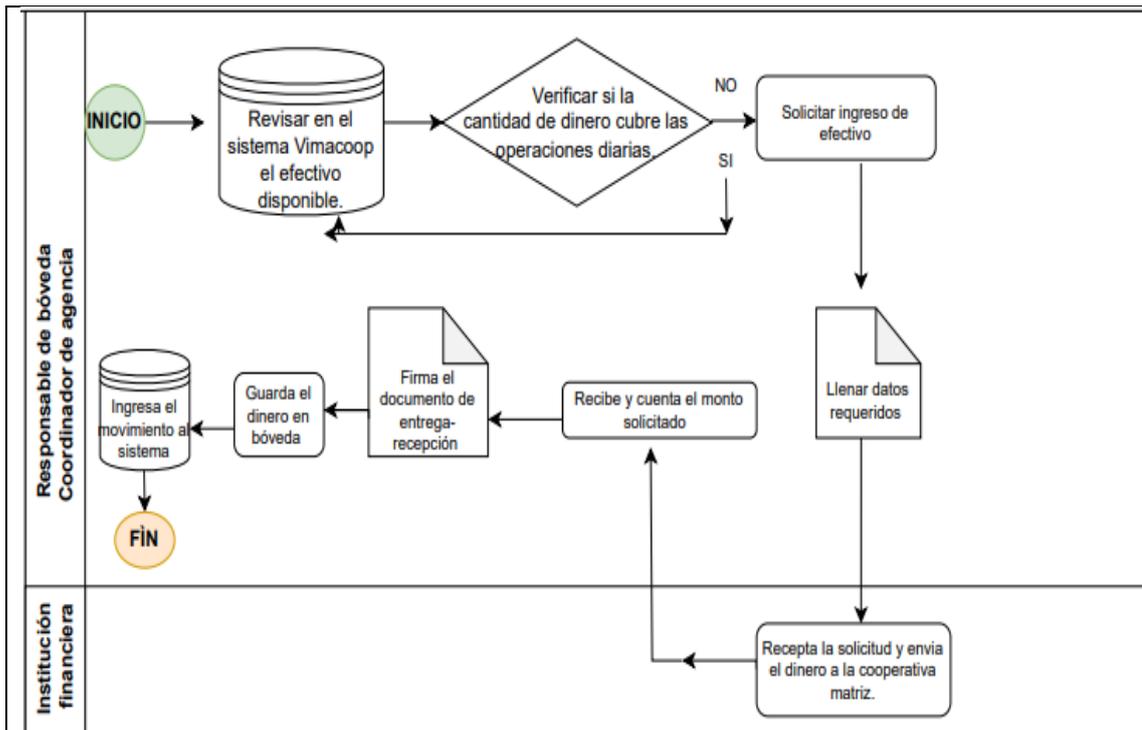


Gráfico 5-3. Diagrama de flujo de control de bóveda ingreso

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ELABORADO POR:	Revisado por:	Aprobado por:
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÀREA DE CAPTACIONES	DÌA/MES/AÑO	PÀGINA
Transferencias: transferencias interbancarias	31/01/2021	4-8

Propósito/Objetivo:
Describir el procedimiento que se debe seguir para realizar una transferencia interbancaria, a través de un flujograma que delimite cada actividad.
Alcance:
El presente manual de procedimiento está diseñado para la cooperativa de ahorro y crédito matriz Riobamba y sus agencias.
Líder del proceso:
Las personas responsables de realizar el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de negocios • Responsable designado • Coordinador de agencia
Definiciones:
Transferencias Interbancarias. - Consiste en transferir dinero de una cuenta del socio en la Cooperativa a otra cuenta en otra institución financiera.
Formulario de Licitud de Fondos.- Documento que emite el sistema en transacciones mayores a \$ 5.000, y debe ser firmado por el socio.
Descripción narrativa del procedimiento:

N.º	Actor	Descripción de la actividad
1	Socio	Solicita la transferencia al responsable designado.
2	Responsable de negocios o responsable designado	Entrega el formulario respectivo.
3		Llena el formulario con sus datos personales: <ul style="list-style-type: none"> • Datos del beneficiario • Datos del ordenante
4	Coordinador de agencia	Envía el formulario y adjunta la copia de cédula del socio. Mediante la aplicación Skype o personalmente entrega el documento físico del formulario y copia de cedula del socio que requiere la transferencia.
5	Responsable de negocios o responsable designado	Ingreso de datos al sistema de la cooperativa VIMACOOOP <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda del nombre del socio • Verificación del saldo SI genera la transferencia en el INTERMATICO
6		Ingresar y generar la transferencia en el Sistema Intermático <ul style="list-style-type: none"> • Marcar la opción plataforma pago servicios • Seleccionar la opción Ingreso de orden rápida • Seleccionar la opción transferencias interbancarias enviadas • Ingreso de datos del ordenante y beneficiario • Ingreso de campos. • Cierre de aviso en el sistema. • Eliminación de orden • Impresión del comprobante • Ingreso datos transacción • Aparece el aviso de transacción exitosa • Aparece aviso de impresión papeleta o libreta
7		Verifica que los datos sean los correctos SI continua el procedimiento NO revisa nuevamente los datos

8	Responsable de negocios o responsable designado	Imprime el documento de respaldo y genera un archivo formato PDF. Si es de otra agencia se envía el documento vía Skype o se lo entrega físicamente.
9	Gerente	Debita el costo de transferencia en el sistema VIMACOOOP e imprime el documento.
10		Autoriza y firma el formulario de transferencia.
11	Responsable de negocios o responsable designado	Archiva el documento de respaldo.
12		Fin

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

- Reglamento interno

Diagrama de flujo:

Ver en la siguiente página

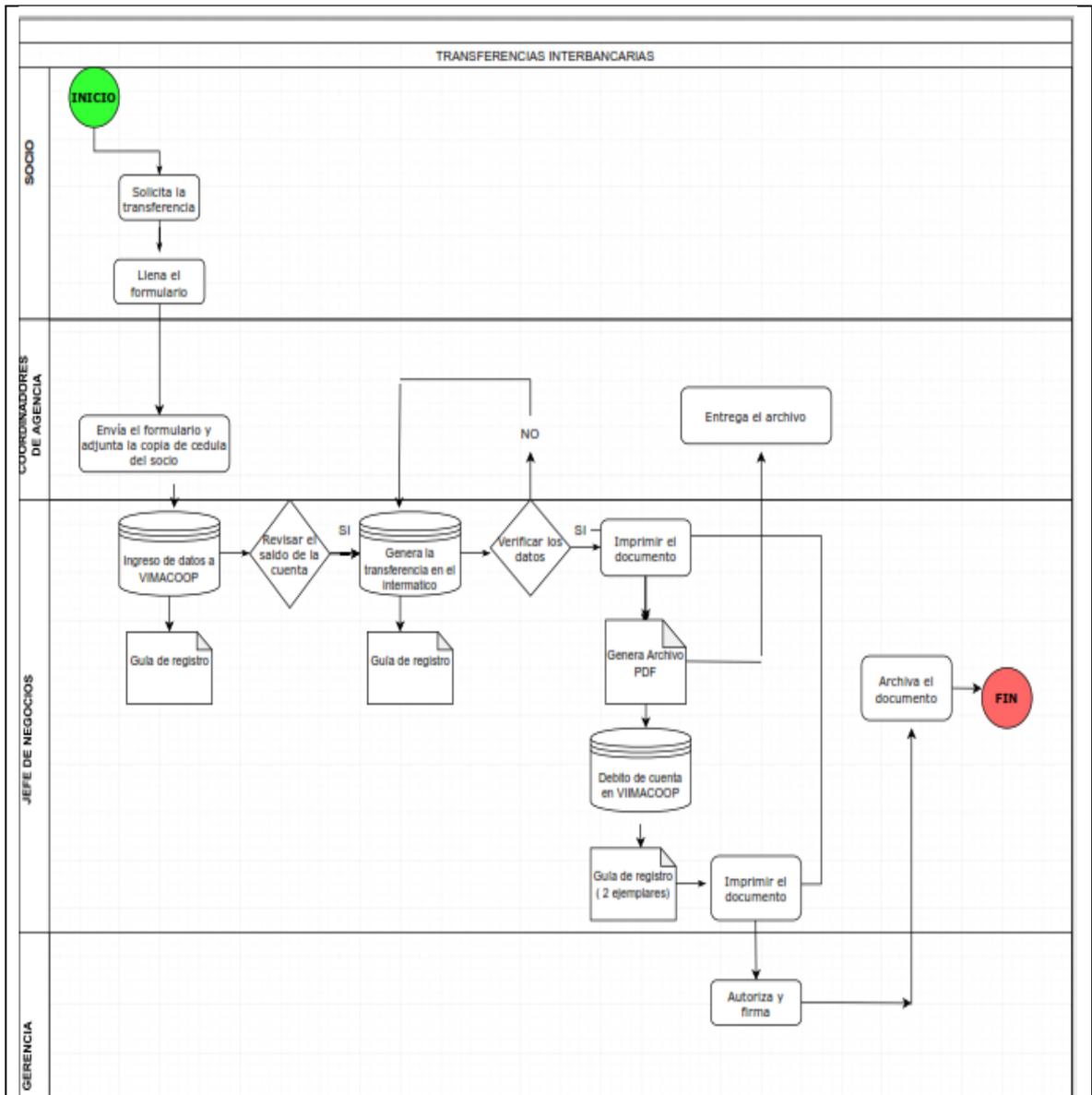


Gráfico 6-3. Diagrama de flujo de transferencias interbancarias

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÀREA DE CAPTACIONES	DÌA/MES/AÑO	PÀGINA
Depósitos a plazo: emisión de inversiones	31/01/2021	5-8

Propósito/Objetivo:																																			
Determinar de forma adecuada para emitir un documento de inversión con la ayuda de un diagrama de flujo que facilite el proceso de negociación entre las dos partes que intervienen.																																			
Alcance:																																			
Este documento es dirigido para todo el personal operativo de la institución financiera “Nueva Esperanza” Ltda.																																			
Líder del proceso:																																			
Las personas que intervienen en el procedimiento son:																																			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de negocios o Coordinador de agencia • Cajero financiero 																																			
Definiciones:																																			
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión: Es un documento en el cual se ahorra una cantidad de dinero, a un determinado plazo con una tasa de interés pasiva de acuerdo con políticas de la cooperativa. • Depósitos a plazo: Son cantidades de dinero que se entrega a la institución financiera para obtener una rentabilidad extra después de un periodo determinado en el que no se puede mover el dinero hasta que no se cumpla el plazo acordado en la negociación. 																																			
Descripción narrativa del procedimiento:																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Socio/cliente</td> <td>Solicita información de los requisitos.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Socio/cliente</td> <td>Presenta todos los requisitos e inicia el proceso de negociación. <ul style="list-style-type: none"> • Plazo • Monto • Tasa de interés pasiva • Fecha de vencimiento </td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Responsable de negocios Cajero financiero</td> <td>El socio debe disponer del dinero en la cuenta. SI continua con el procedimiento NO solicita depositar la cantidad acordada</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Responsable de negocios</td> <td>Ingreso de los datos correspondientes al sistema de la cooperativa VIMACCOOP. Verifica que los datos ingresados sean correctos.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Responsable de negocios</td> <td>Confirma en el sistema la inversión realizada.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Responsable de negocios</td> <td>Debitar de la cuenta del socio el monto pactado e imprimir el documento.</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Socio</td> <td>Firma el comprobante del débito en la cuenta.</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Responsable de negocios</td> <td>Imprime el documento de inversión. Revisa que el documento impreso tenga los datos correctos.</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Responsable de negocios</td> <td>Coloca el sello, firma el documento de inversión.</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Socio</td> <td>Firma el documento de inversión y devuelve al responsable.</td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Socio/cliente	Solicita información de los requisitos.	2	Socio/cliente	Presenta todos los requisitos e inicia el proceso de negociación. <ul style="list-style-type: none"> • Plazo • Monto • Tasa de interés pasiva • Fecha de vencimiento 	3	Responsable de negocios Cajero financiero	El socio debe disponer del dinero en la cuenta. SI continua con el procedimiento NO solicita depositar la cantidad acordada	4	Responsable de negocios	Ingreso de los datos correspondientes al sistema de la cooperativa VIMACCOOP. Verifica que los datos ingresados sean correctos.	5	Responsable de negocios	Confirma en el sistema la inversión realizada.	6	Responsable de negocios	Debitar de la cuenta del socio el monto pactado e imprimir el documento.	7	Socio	Firma el comprobante del débito en la cuenta.	8	Responsable de negocios	Imprime el documento de inversión. Revisa que el documento impreso tenga los datos correctos.	9	Responsable de negocios	Coloca el sello, firma el documento de inversión.	10	Socio	Firma el documento de inversión y devuelve al responsable.
N.º	Actor	Descripción de la actividad																																	
1	Socio/cliente	Solicita información de los requisitos.																																	
2	Socio/cliente	Presenta todos los requisitos e inicia el proceso de negociación. <ul style="list-style-type: none"> • Plazo • Monto • Tasa de interés pasiva • Fecha de vencimiento 																																	
3	Responsable de negocios Cajero financiero	El socio debe disponer del dinero en la cuenta. SI continua con el procedimiento NO solicita depositar la cantidad acordada																																	
4	Responsable de negocios	Ingreso de los datos correspondientes al sistema de la cooperativa VIMACCOOP. Verifica que los datos ingresados sean correctos.																																	
5	Responsable de negocios	Confirma en el sistema la inversión realizada.																																	
6	Responsable de negocios	Debitar de la cuenta del socio el monto pactado e imprimir el documento.																																	
7	Socio	Firma el comprobante del débito en la cuenta.																																	
8	Responsable de negocios	Imprime el documento de inversión. Revisa que el documento impreso tenga los datos correctos.																																	
9	Responsable de negocios	Coloca el sello, firma el documento de inversión.																																	
10	Socio	Firma el documento de inversión y devuelve al responsable.																																	

11	Responsable de negocios Gerente	Revisa y entrega a gerencia. Firma, verifica el documento de inversión y entrega al responsable de negocios.
12	Responsable de negocios	Saca una copia y el documento original entrega al beneficiario.
13	Responsable de negocios	Archiva el documento en la carpeta correspondiente.
14		Fin Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda. Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

- Manual de políticas de captaciones (acta 236)

Diagrama de flujo:

Ver en la siguiente página

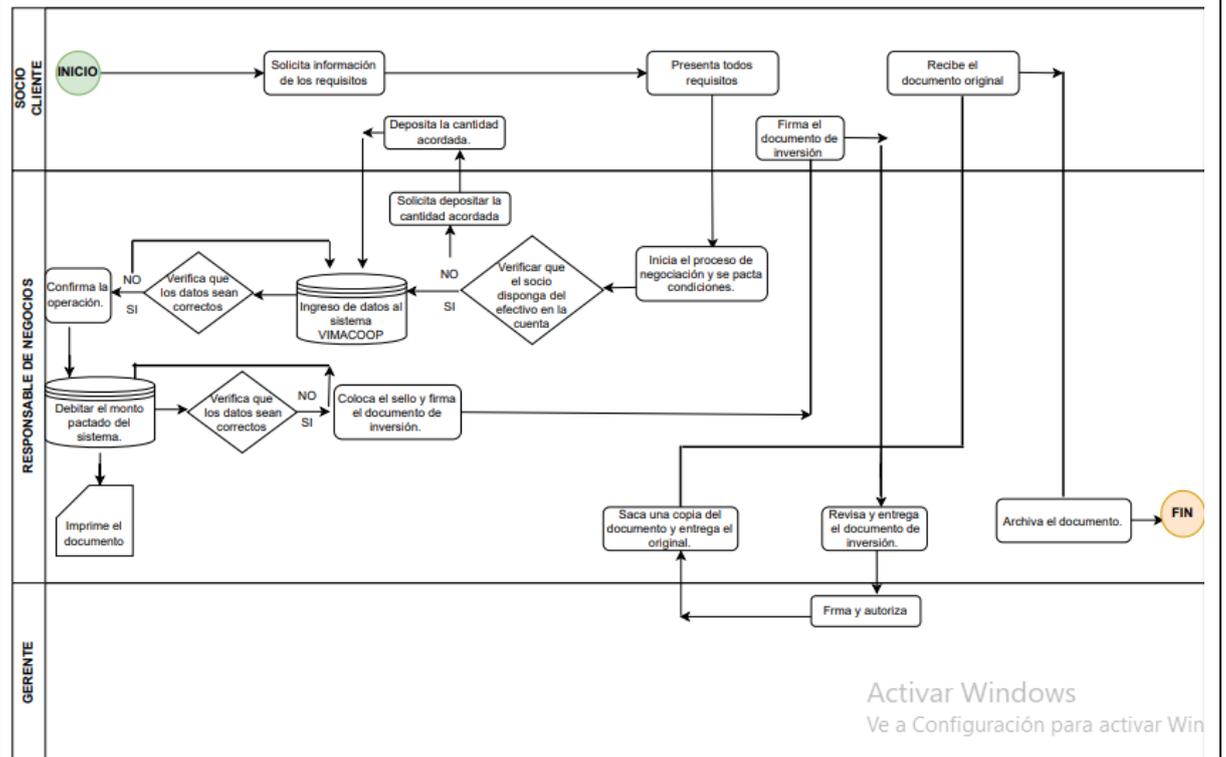


Gráfico 7-3. Diagrama de flujo de emisión de inversiones

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ELABORADO POR: Brenda Rafaela Ormaza Lucio	Revisado por:	Aprobado por:
---	----------------------	----------------------

ÁREA DE CAPTACIONES	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Depósitos a plazo: cancelación de inversiones	31/01/2021	6-8

Propósito/Objetivo:																																			
Determinar el procedimiento a seguir para cancelar una inversión de forma correcta y cumplir con la normativa institucional.																																			
Alcance:																																			
Su campo de aplicación será la cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.																																			
Líder del proceso:																																			
Las personas responsables de realizar el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de negocios o coordinador de agencia. • Cajero financiero 																																			
Definiciones:																																			
Vencida: Que concluye su plazo determinado y ya no está vigente. Monto: Cantidad de dinero entrega a la institución financiero por concepto de intermediación financiera.																																			
Descripción narrativa del procedimiento:																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Jefe de negocios/coordinador de agencias</td> <td>Revisa diariamente en el archivo de Excel y comprueba en el sistema de la cooperativa las inversiones vencidas.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Jefe de negocios/coordinador de agencias</td> <td>Obtener la lista de las inversiones vencidas.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Jefe de negocios/coordinador de agencias</td> <td>Comunicar mediante llamada telefónica al socio el vencimiento de su documento de inversión.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Socio/Cliente</td> <td>Se acerca a la oficina y entrega el documento vencido.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Jefe de negocios/coordinador de agencias</td> <td>Recepta el documento de inversión e ingresa al sistema VIMACCOOP para cancelar.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Jefe de negocios/coordinador de agencias</td> <td>Coloca el sello de cancelado en el documento de inversión.</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Jefe de negocios/coordinador de agencias</td> <td>Archiva el documento en la carpeta de cancelados.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Cajero financiero</td> <td>Decide el destino del monto generado. SI el dinero se queda en la cuenta. NO se retira el dinero de la cuenta.</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td></td> <td>Fin</td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Revisa diariamente en el archivo de Excel y comprueba en el sistema de la cooperativa las inversiones vencidas.	2	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Obtener la lista de las inversiones vencidas.	3	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Comunicar mediante llamada telefónica al socio el vencimiento de su documento de inversión.	4	Socio/Cliente	Se acerca a la oficina y entrega el documento vencido.	5	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Recepta el documento de inversión e ingresa al sistema VIMACCOOP para cancelar.	6	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Coloca el sello de cancelado en el documento de inversión.	7	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Archiva el documento en la carpeta de cancelados.		Cajero financiero	Decide el destino del monto generado. SI el dinero se queda en la cuenta. NO se retira el dinero de la cuenta.	8			9		Fin
N.º	Actor	Descripción de la actividad																																	
1	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Revisa diariamente en el archivo de Excel y comprueba en el sistema de la cooperativa las inversiones vencidas.																																	
2	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Obtener la lista de las inversiones vencidas.																																	
3	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Comunicar mediante llamada telefónica al socio el vencimiento de su documento de inversión.																																	
4	Socio/Cliente	Se acerca a la oficina y entrega el documento vencido.																																	
5	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Recepta el documento de inversión e ingresa al sistema VIMACCOOP para cancelar.																																	
6	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Coloca el sello de cancelado en el documento de inversión.																																	
7	Jefe de negocios/coordinador de agencias	Archiva el documento en la carpeta de cancelados.																																	
	Cajero financiero	Decide el destino del monto generado. SI el dinero se queda en la cuenta. NO se retira el dinero de la cuenta.																																	
8																																			
9		Fin																																	
Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda. Realizado por: Ormaza, B, 2021.																																			
Formularios necesarios en el procedimiento:																																			
<ul style="list-style-type: none"> • Manual de políticas de captaciones (acta 236) 																																			
Diagrama de flujo:																																			
Ver en la siguiente página																																			

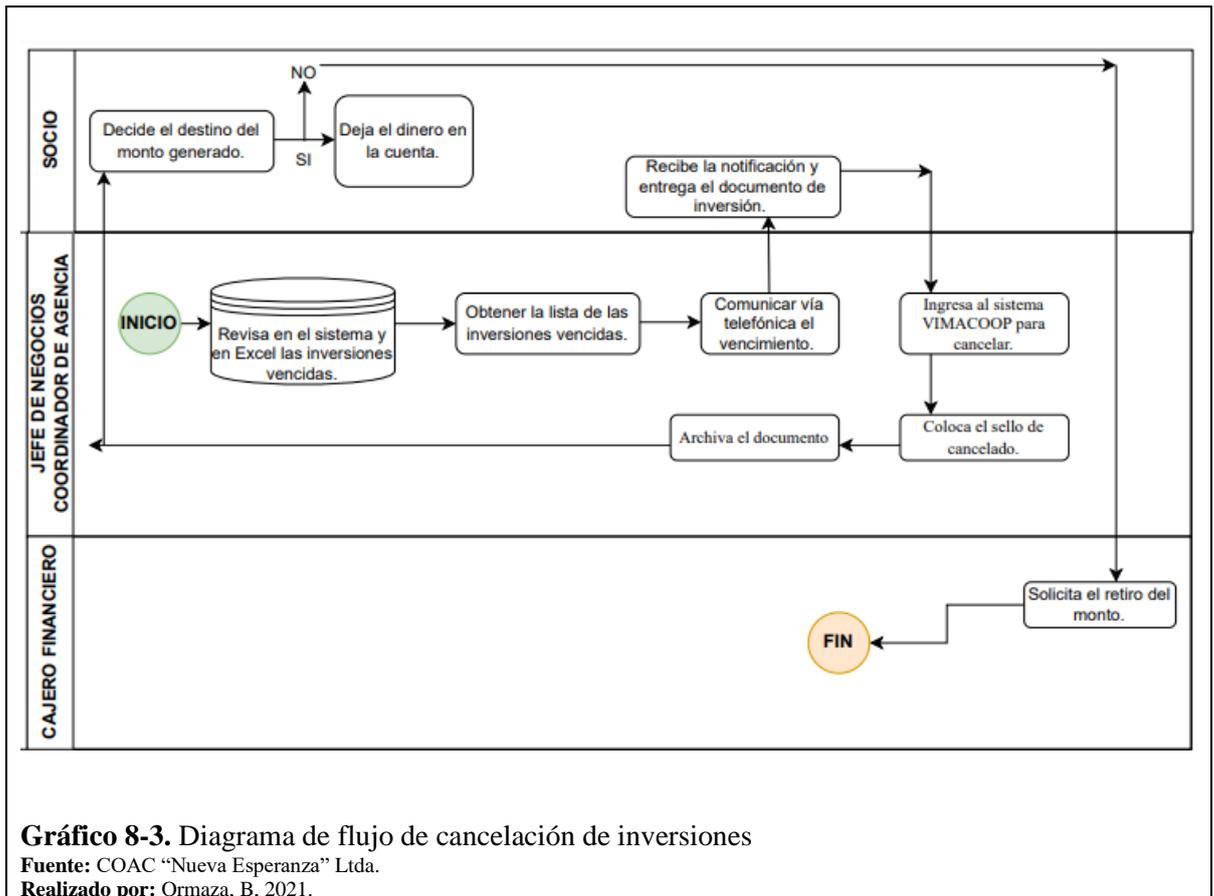


Gráfico 8-3. Diagrama de flujo de cancelación de inversiones

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÁREA DE CAPTACIONES	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Depósitos a plazo: pre cancelación de inversiones	31/01/2021	7-8

Propósito/Objetivo:

Delimitar la manera adecuada para pre cancelar una inversión, mediante la ayuda de un flujograma que explica de forma gráfica el procedimiento.

Alcance:

El alcance de este documento está adaptado para la institución financiera y todas sus agencias.

Líder del proceso:

En este procedimiento intervienen:

- Responsable de negocios o coordinador de agencia
- Gerente
- Socio

Definiciones:

Pre cancelación: se denomina pre cancelación a la acción de cancelar de forma anticipada el documento de inversión antes de que su cumpla el plazo pactada entre las dos partes que intervienen en el proceso.

Descripción narrativa del procedimiento:

N.º	Actor	Descripción de la actividad
1	Socio/Cliente	Solicita información de los requisitos necesarios para realizar la pre cancelación.
	Gerente	Realiza la respectiva solicitud indicando los motivos de la pre cancelación.
		Recibe, revisa y autoriza la pre cancelación.
2	Responsable de negocios o coordinador de agencia	Genera la cancelación del documento de inversión en el sistema de la cooperativa.
3	Cajero financiero	Entrega el dinero acumulado hasta la presente fecha.
	Socio/ Cliente	Recibe el dinero del efectivo en ventanilla.
4		Fin

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

- Manual de políticas de captaciones (acta 236)

Diagrama de flujo:

Ver en la siguiente página

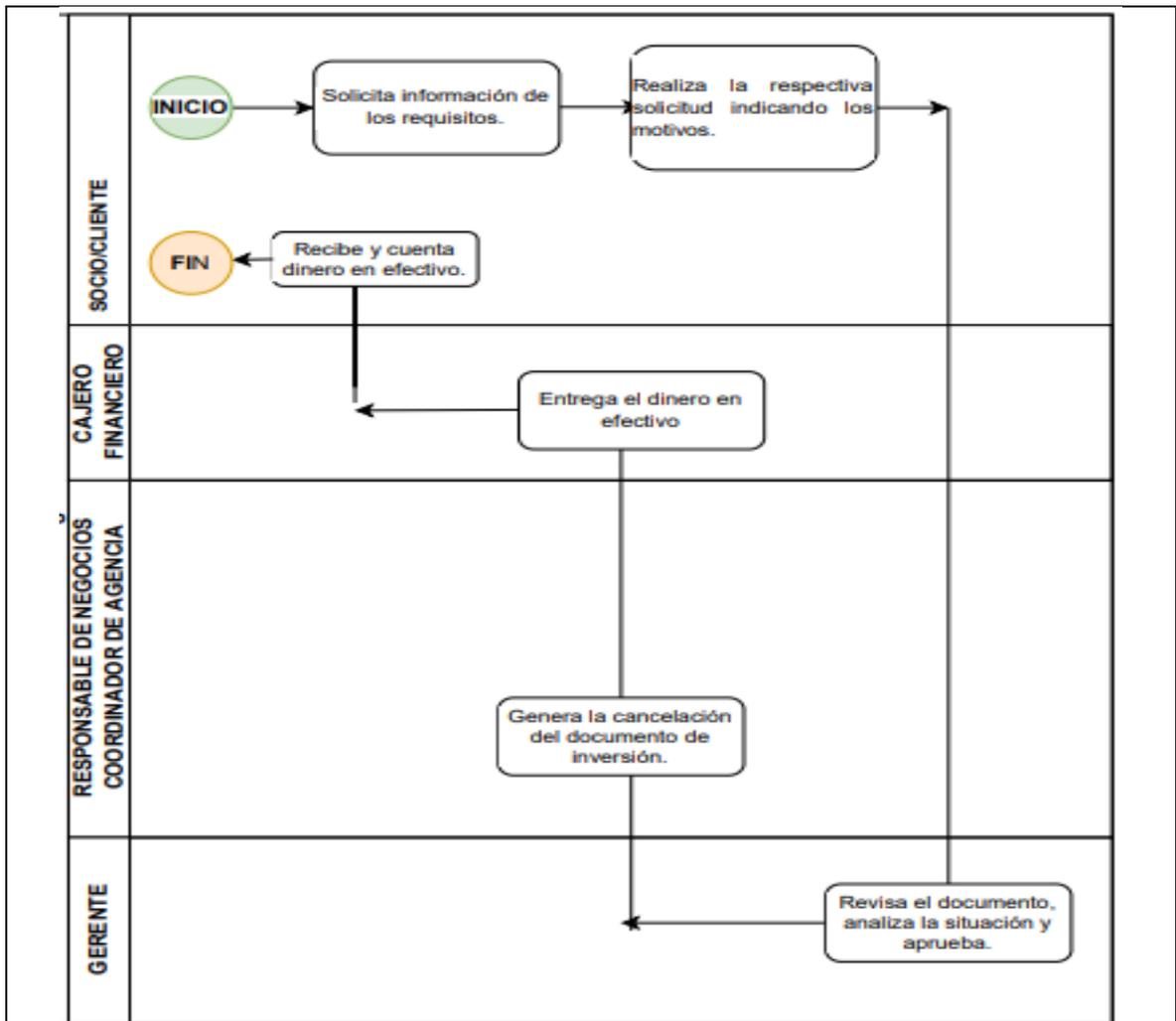


Gráfico 9-3. Diagrama de flujo de pre cancelación de inversiones

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÁREA DE CAPTACIONES	DÍA/MES/AÑO	PÁGINA
Depósitos a plazo: renovación de inversiones	31/01/2021	8-8

Propósito/Objetivo:

Describir el procedimiento que se debe seguir de forma adecuada para renovar una inversión, en concordancia con las políticas descritas en el manual de políticas de la cooperativa.

Alcance:

El campo de acción de este documento cubre a toda la cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., incluido sus agencias ubicadas en los distintos lugares.

Líder del proceso:

Las personas que intervienen en este procedimiento son las siguientes:

- Responsable de negocios (Líder)
- Coordinador de agencia(Líder)
- Gerente

Definiciones:

- Renovar: Es la acción de restablecer el documento de inversión pactando ya sea las mismas o nuevas condiciones del monto generado de una anterior inversión.

Descripción narrativa del procedimiento:

N.º	Actor	Descripción de la actividad
1	Socio	Solicita la renovación del documento de inversión. Entrega el documento de inversión ya vencido para archivarlo.
2	Responsable de negocios/Coordinador de agencia	Recepta el documento de inversión. Coloca el sello de cancelado y archiva el documento.
3		Ingresa al sistema VIMACCOOP las condiciones pactadas. <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda del socio por nombre • Selección del nombre del socio • Llenar campos requeridos para renovar la póliza • Grabar los datos nuevos ingresados.
4		Genera e imprime el documento. Verifica que los datos estén correctos. SI continua con el procedimiento NO revisa nuevamente los datos
5		Firma el documento de inversión.
6		Revisa, firma y sella el nuevo documento de inversión.
7		Firma y autoriza el documento de inversión con las nuevas condiciones pactadas.
8		Entrega el documento completo de la inversión realizada.
9		Fin

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

- Manual de políticas de captaciones (acta 236)

Diagrama de flujo:
Ver en la siguiente página

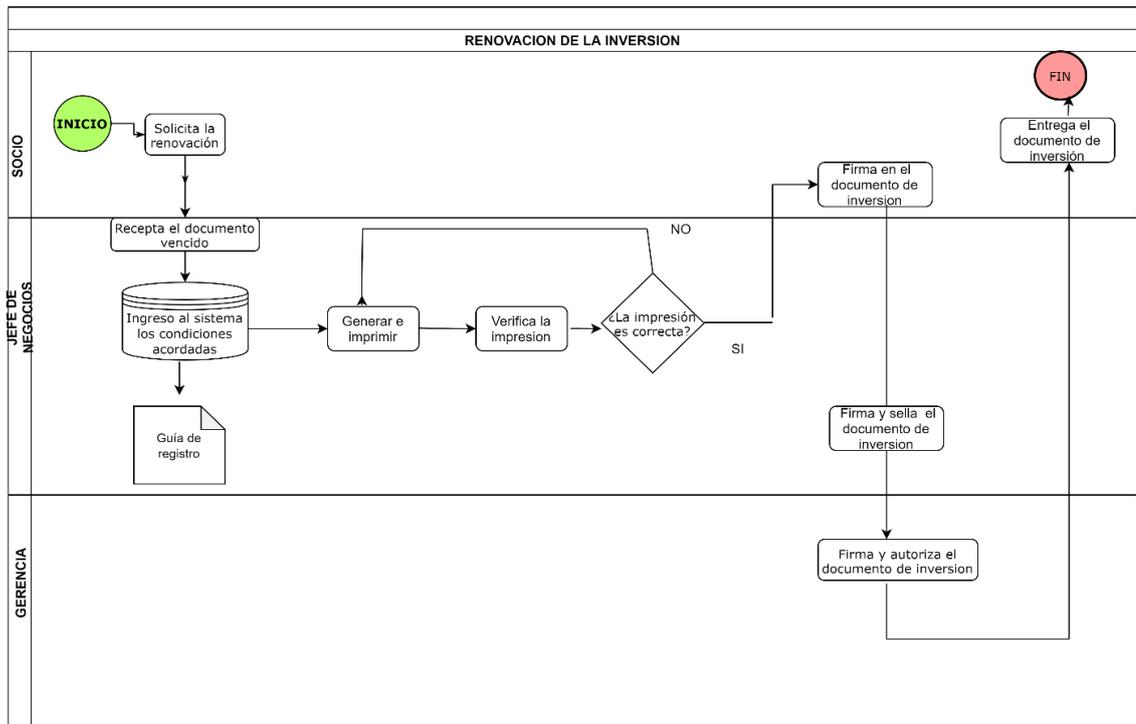


Gráfico 10-3. Diagrama de flujo de renovación de inversiones

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ELABORADO POR:	Revisado por:	Aprobado por:
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

- Manual de procedimientos caja propuesto

NOMBRE DE LA INSTITUCION	LOGOTIPO
COAC "NUEVA ESPERANZA". LTDA	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÀREA DE CAJA

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÀREA DE CAJA	Fecha	Página																								
Apertura de caja	31/01/2021	1-6																								
Objetivos:																										
Definir el procedimiento a seguir para la apertura de caja, a través de un diagrama de flujo que sintetice y oriente el proceso global.																										
Alcance:																										
El campo de acción de este documento es la cooperativa con todas las agencias abiertas actualmente.																										
Líder del proceso:																										
En el procedimiento intervienen:																										
<ul style="list-style-type: none"> • Cajero financiero • Responsable de bóveda 																										
Definiciones:																										
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura: Acción de comenzar a desarrollar una actividad generalmente diaria. • Caja: Dinero en efectivo disponible en el área de tesorería. 																										
Procedimientos:																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Ingresa al sistema VIMACOOP con su usuario y contraseña.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Apertura la cuenta en cero.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Responsable de bóveda</td> <td>Entrega el dinero en efectivo disponible para operar todas las actividades en el transcurso del día.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Receipta, cuenta el dinero en efectivo y revisa que sea la cantidad correcta.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Registra en el sistema VIMACOOP el ingreso del dinero recibido. <ul style="list-style-type: none"> • Caja • Otras transacciones • Ingresos • Fondeo interno entre cajas • Observaciones </td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Controla el efectivo tomando en cuenta las medidas de seguridad correspondiente.</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td></td> <td>Fin</td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Cajero financiero	Ingresa al sistema VIMACOOP con su usuario y contraseña.	2	Cajero financiero	Apertura la cuenta en cero.	3	Responsable de bóveda	Entrega el dinero en efectivo disponible para operar todas las actividades en el transcurso del día.	4	Cajero financiero	Receipta, cuenta el dinero en efectivo y revisa que sea la cantidad correcta.	5	Cajero financiero	Registra en el sistema VIMACOOP el ingreso del dinero recibido. <ul style="list-style-type: none"> • Caja • Otras transacciones • Ingresos • Fondeo interno entre cajas • Observaciones 	6	Cajero financiero	Controla el efectivo tomando en cuenta las medidas de seguridad correspondiente.	9		Fin
N.º	Actor	Descripción de la actividad																								
1	Cajero financiero	Ingresa al sistema VIMACOOP con su usuario y contraseña.																								
2	Cajero financiero	Apertura la cuenta en cero.																								
3	Responsable de bóveda	Entrega el dinero en efectivo disponible para operar todas las actividades en el transcurso del día.																								
4	Cajero financiero	Receipta, cuenta el dinero en efectivo y revisa que sea la cantidad correcta.																								
5	Cajero financiero	Registra en el sistema VIMACOOP el ingreso del dinero recibido. <ul style="list-style-type: none"> • Caja • Otras transacciones • Ingresos • Fondeo interno entre cajas • Observaciones 																								
6	Cajero financiero	Controla el efectivo tomando en cuenta las medidas de seguridad correspondiente.																								
9		Fin																								
<p>Fuente: COAC “Nueva Esperanza” LTDA Realizado por: Ormaza, B, 2021.</p>																										
Formularios necesarios en el procedimiento:																										
Reglamento interno de la cooperativa																										
Diagrama de flujo: Ver en la siguiente página.																										

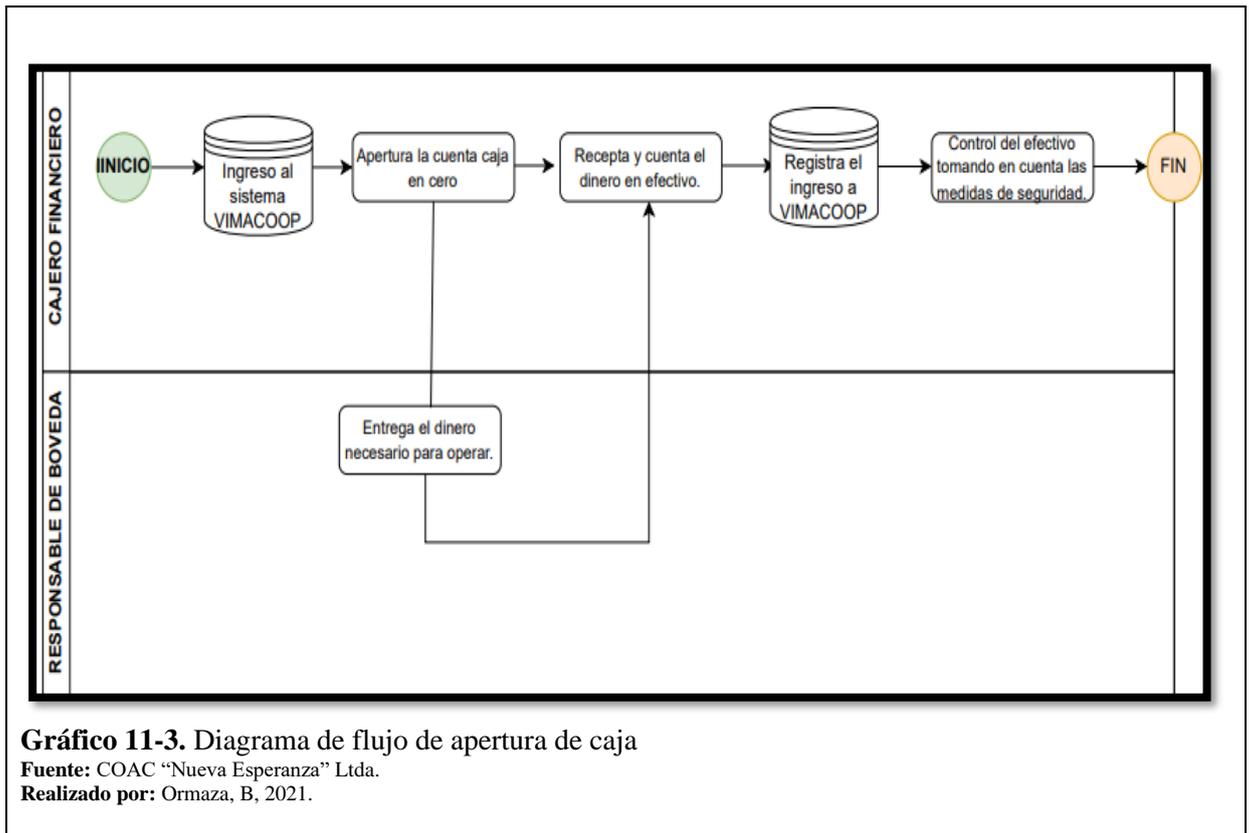


Gráfico 11-3. Diagrama de flujo de apertura de caja

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÀREA DE CAJA	Fecha	Página																											
Transacciones de Depósitos	31/01/2021	2-6																											
Propósito/ Objetivos:																													
Delimitar los procedimientos para realizar depósitos, mediante la explicación adecuada en un diagrama de flujo.																													
Alcance:																													
Este documento está desarrollado para la cooperativa matriz y sus respectivas agencias.																													
Líder del proceso:																													
Este procedimiento está a cargo de:																													
<ul style="list-style-type: none"> • Cajero financiero 																													
Definiciones:																													
Depósitos: es una operación financiera donde se guarda o entrega a la institución financiera una cierta cantidad de dinero.																													
Procedimientos:																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Solicita al socio los datos del beneficiario de la cuenta a la que se transfiere el dinero. La búsqueda puede realizarse por: <ul style="list-style-type: none"> • Nombres completos • Número de cédula • Número de cuenta </td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Ingreso de los datos al sistema VIMACOOOP. <ul style="list-style-type: none"> • Número de comprobante • Detalle del dinero si es en efectivo. • Detalle del dinero si es en cheque. (Nombres, apellidos y número de cédula de la persona que realiza el depósito) </td> </tr> <tr> <td>3</td> <td rowspan="4">Socio</td> <td>Si es en efectivo. Entrega la cantidad de dinero detallada.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Receipta y corrobora que la cantidad de dinero sea la correcta. Verifica que los billetes sean verdaderos</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Registra en el sistema la cantidad de dinero en billetes y monedas que se recibe.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Si es en cheque se registra: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo en el que se hace efectivo (generalmente en 3 días) • Nombre de la institución financiera emisora • Numero de cheque • Número de cuenta del girador • Valor del cheque </td> </tr> <tr> <td>9</td> <td rowspan="4">Cajero financiero</td> <td>Verifica las rúbricas correspondientes en el cheque. Confirma con el socio que los datos ingresados sean los correctos.</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Genera y guarda la transacción en el sistema VIMACOOOP.</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>SI tiene libreta imprime en el mismo documento la respectiva transacción realizada.(Actualiza) NO dispone de la libreta imprime el respectivo comprobante.</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Verifica la impresión y entrega el documento.</td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Cajero financiero	Solicita al socio los datos del beneficiario de la cuenta a la que se transfiere el dinero. La búsqueda puede realizarse por: <ul style="list-style-type: none"> • Nombres completos • Número de cédula • Número de cuenta 	2	Cajero financiero	Ingreso de los datos al sistema VIMACOOOP. <ul style="list-style-type: none"> • Número de comprobante • Detalle del dinero si es en efectivo. • Detalle del dinero si es en cheque. (Nombres, apellidos y número de cédula de la persona que realiza el depósito) 	3	Socio	Si es en efectivo. Entrega la cantidad de dinero detallada.	4	Receipta y corrobora que la cantidad de dinero sea la correcta. Verifica que los billetes sean verdaderos	5	Registra en el sistema la cantidad de dinero en billetes y monedas que se recibe.	6	Si es en cheque se registra: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo en el que se hace efectivo (generalmente en 3 días) • Nombre de la institución financiera emisora • Numero de cheque • Número de cuenta del girador • Valor del cheque 	9	Cajero financiero	Verifica las rúbricas correspondientes en el cheque. Confirma con el socio que los datos ingresados sean los correctos.	10	Genera y guarda la transacción en el sistema VIMACOOOP.	11	SI tiene libreta imprime en el mismo documento la respectiva transacción realizada.(Actualiza) NO dispone de la libreta imprime el respectivo comprobante.	12	Verifica la impresión y entrega el documento.
N.º	Actor	Descripción de la actividad																											
1	Cajero financiero	Solicita al socio los datos del beneficiario de la cuenta a la que se transfiere el dinero. La búsqueda puede realizarse por: <ul style="list-style-type: none"> • Nombres completos • Número de cédula • Número de cuenta 																											
2	Cajero financiero	Ingreso de los datos al sistema VIMACOOOP. <ul style="list-style-type: none"> • Número de comprobante • Detalle del dinero si es en efectivo. • Detalle del dinero si es en cheque. (Nombres, apellidos y número de cédula de la persona que realiza el depósito) 																											
3	Socio	Si es en efectivo. Entrega la cantidad de dinero detallada.																											
4		Receipta y corrobora que la cantidad de dinero sea la correcta. Verifica que los billetes sean verdaderos																											
5		Registra en el sistema la cantidad de dinero en billetes y monedas que se recibe.																											
6		Si es en cheque se registra: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo en el que se hace efectivo (generalmente en 3 días) • Nombre de la institución financiera emisora • Numero de cheque • Número de cuenta del girador • Valor del cheque 																											
9	Cajero financiero	Verifica las rúbricas correspondientes en el cheque. Confirma con el socio que los datos ingresados sean los correctos.																											
10		Genera y guarda la transacción en el sistema VIMACOOOP.																											
11		SI tiene libreta imprime en el mismo documento la respectiva transacción realizada.(Actualiza) NO dispone de la libreta imprime el respectivo comprobante.																											
12		Verifica la impresión y entrega el documento.																											

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

Reglamento interno de la cooperativa

Diagrama de flujo:

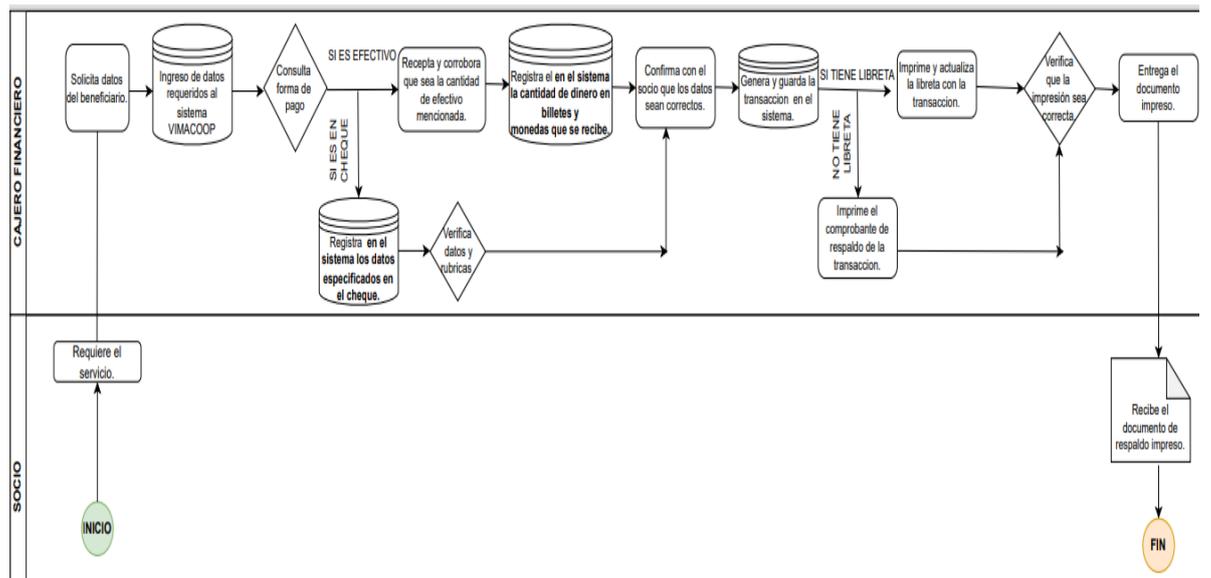


Gráfico 12-3. Diagrama de flujo de transacciones de depósitos

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÁREA DE CAJA	Fecha	Página																					
Transacciones de retiro	31/01/2021	3-6																					
Objetivos:																							
Describir el procedimiento que se debe desarrollar para realizar transacciones de retiro de dinero, con el fin de cumplir con la normativa estipulada por la entidad financiera.																							
Alcance:																							
Este documento está destinado para todo el personal operativo de la cooperativa incluido sus agencias.																							
Líder del procesos:																							
El personal encargado de realizar el procedimiento es: <ul style="list-style-type: none"> • Cajero financiero También interviene: <ul style="list-style-type: none"> • Socio 																							
Definiciones:																							
<ul style="list-style-type: none"> • Retiro: Acción de extraer cierta cantidad de dinero de la cuenta disponible en la institución financiera. 																							
Procedimientos:																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Socio</td> <td>Requiere la transacción de retiro.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td rowspan="8">Cajero financiero</td> <td>Solicita los documentos pertinentes para realizar el retiro en efectivo. <ul style="list-style-type: none"> • Libreta del socio • Documento de identidad </td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>SI es retiro con endoso se solicita al socio: <ul style="list-style-type: none"> • Documento de identidad del titular y beneficiario • Libreta del titular • Papeleta de retiro con sus respectivas rubricas del titular y beneficiario y la información solicitada en la parte posterior para endoso. </td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Ingreso al sistema VIMACOOOP los datos obtenidos: <ul style="list-style-type: none"> • Número de cuenta • Número de comprobante • Detalle del efectivo • Detalle del endoso(Nombres completos y número de cédula del beneficiario) </td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Ingresar al sistema el detalle del dinero a ser entregado al socio.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Cuenta la cantidad de dinero a ser entregado.</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Si el retiro es con cheque: Búsqueda del cheque que corresponda <ul style="list-style-type: none"> • Clic en caja • Clic en retiro cheque transacción • Clic buscar cheque • Seleccionar número de cheque correspondiente </td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Registra en el sistema los datos del cheque: <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta del socio del que se realizó el retiro de dinero • Numero de comprobante • Detalle de cantidad de dinero • Nombre beneficiario </td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Socio	Requiere la transacción de retiro.	2	Cajero financiero	Solicita los documentos pertinentes para realizar el retiro en efectivo. <ul style="list-style-type: none"> • Libreta del socio • Documento de identidad 	3	SI es retiro con endoso se solicita al socio: <ul style="list-style-type: none"> • Documento de identidad del titular y beneficiario • Libreta del titular • Papeleta de retiro con sus respectivas rubricas del titular y beneficiario y la información solicitada en la parte posterior para endoso. 	4	Ingreso al sistema VIMACOOOP los datos obtenidos: <ul style="list-style-type: none"> • Número de cuenta • Número de comprobante • Detalle del efectivo • Detalle del endoso(Nombres completos y número de cédula del beneficiario) 	5	Ingresar al sistema el detalle del dinero a ser entregado al socio.	6	Cuenta la cantidad de dinero a ser entregado.	9	Si el retiro es con cheque: Búsqueda del cheque que corresponda <ul style="list-style-type: none"> • Clic en caja • Clic en retiro cheque transacción • Clic buscar cheque • Seleccionar número de cheque correspondiente 	10	Registra en el sistema los datos del cheque: <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta del socio del que se realizó el retiro de dinero • Numero de comprobante • Detalle de cantidad de dinero • Nombre beneficiario
N.º	Actor	Descripción de la actividad																					
1	Socio	Requiere la transacción de retiro.																					
2	Cajero financiero	Solicita los documentos pertinentes para realizar el retiro en efectivo. <ul style="list-style-type: none"> • Libreta del socio • Documento de identidad 																					
3		SI es retiro con endoso se solicita al socio: <ul style="list-style-type: none"> • Documento de identidad del titular y beneficiario • Libreta del titular • Papeleta de retiro con sus respectivas rubricas del titular y beneficiario y la información solicitada en la parte posterior para endoso. 																					
4		Ingreso al sistema VIMACOOOP los datos obtenidos: <ul style="list-style-type: none"> • Número de cuenta • Número de comprobante • Detalle del efectivo • Detalle del endoso(Nombres completos y número de cédula del beneficiario) 																					
5		Ingresar al sistema el detalle del dinero a ser entregado al socio.																					
6		Cuenta la cantidad de dinero a ser entregado.																					
9		Si el retiro es con cheque: Búsqueda del cheque que corresponda <ul style="list-style-type: none"> • Clic en caja • Clic en retiro cheque transacción • Clic buscar cheque • Seleccionar número de cheque correspondiente 																					
10		Registra en el sistema los datos del cheque: <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta del socio del que se realizó el retiro de dinero • Numero de comprobante • Detalle de cantidad de dinero • Nombre beneficiario 																					

11		Llena el cheque con los campos requeridos con los mismos datos ingresados en el sistema.
12		Imprime el comprobante, documento de respaldo de retiro en cheque.
13	Socio/cliente	Firma el documento impreso entregado.
14	Cajero financiero	Si es en efectivo cuenta la cantidad de dinero solicitado y entrega al socio o cliente. Si es en cheque entrega el documento físico.
15	Socio/cliente	Confirma que la cantidad entregada es la correcta. Verifica que los datos del cheque sean los correctos.
16	Cajero financiero	Actualiza, imprime la libreta del socio con las nuevas transacciones realizadas y entrega.
17	Socio/cliente	Recibe la libreta actualizada para verificar sus transacciones.
18		Fin

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

Reglamento interno de la cooperativa

Diagrama de flujo:

Ver en la siguiente página.

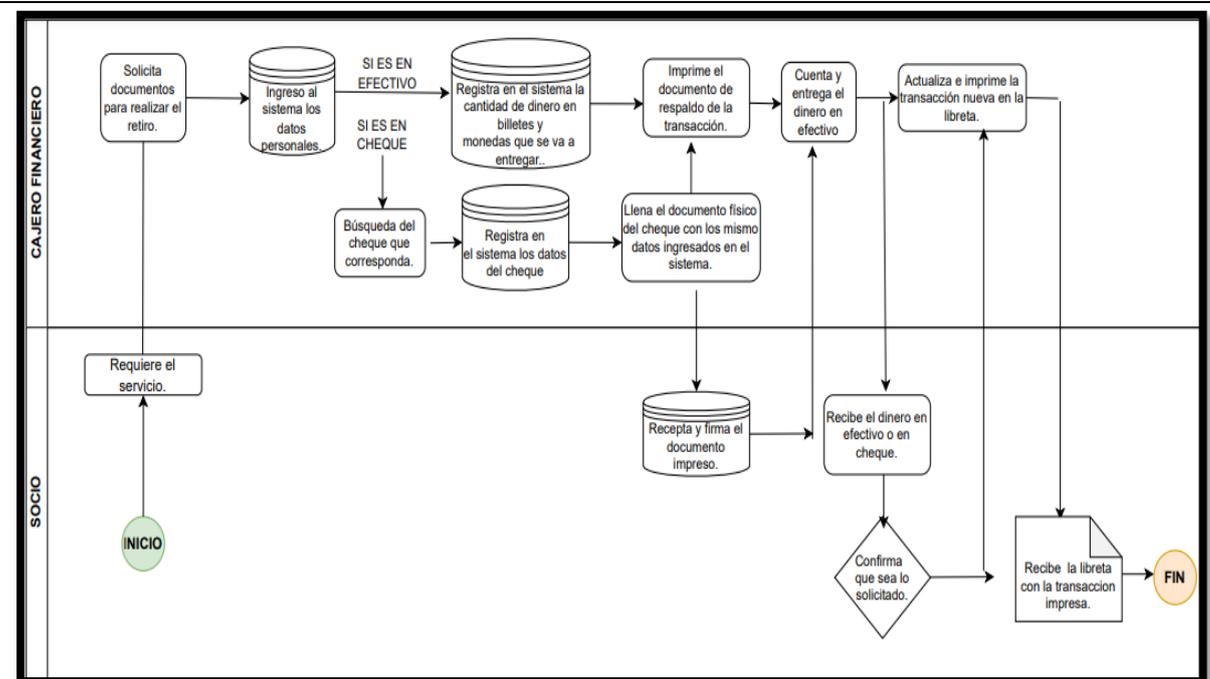


Gráfico 13-3. Diagrama de flujo de transacciones de retiro

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

ELABORADO POR: Brenda Rafaela Ormaza Lucio	Revisado por:	Aprobado por:
---	----------------------	----------------------

ÁREA DE CAJA	Fecha	Página																											
Entrega el dinero al encargado de bóveda	31/01/2021	4-6																											
Objetivos:																													
Definir los procedimientos que se deben seguir para entregar el dinero al encargado de bóveda, para su respectiva custodia, generando seguridad del efectivo.																													
Alcance:																													
Este documento está desarrollado para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.																													
Líder del procesos:																													
Los responsables de este procedimiento son:																													
<ul style="list-style-type: none"> • Cajero financiero (Líder) • Responsable de bóveda 																													
Definiciones:																													
<ul style="list-style-type: none"> • Bóveda: Espacio seguro donde se guarda el dinero en efectivo, documentos importantes de inversión, pagarés, y otros que tiene una valor importante en una institución financiera • Custodiar: Actividad que tiene como fin salvaguardar los títulos y valores de una entidad. 																													
Procedimientos:																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Informar el exceso del dinero en efectivo</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Responsable de bóveda</td> <td>Cuenta y entrega el dinero en efectivo existente Coordina el momento para entregar el dinero y corrobora que sea el mencionado.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Registra en el sistema VIMACOOP el exceso del efectivo. <ul style="list-style-type: none"> • Entrar a la opción CAJA • Clic en otras transacciones • Ingresa el número de comprobante • Clic en egreso • Clic en fondeo interno entre cajas • Ingreso el detalle del dinero • Llena la observación de la transacción </td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td>Verifica los datos ingresados en el sistema.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>Guarda y genera la transacción realizada.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td>Imprime el comprobante de la transacción. Verifica que los datos de la impresión sean los correctos.</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Responsable de bóveda</td> <td>Receipta y traslada el dinero en efectivo a bóveda.</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td></td> <td>Fin</td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Cajero financiero	Informar el exceso del dinero en efectivo	2	Responsable de bóveda	Cuenta y entrega el dinero en efectivo existente Coordina el momento para entregar el dinero y corrobora que sea el mencionado.	3	Cajero financiero	Registra en el sistema VIMACOOP el exceso del efectivo. <ul style="list-style-type: none"> • Entrar a la opción CAJA • Clic en otras transacciones • Ingresa el número de comprobante • Clic en egreso • Clic en fondeo interno entre cajas • Ingreso el detalle del dinero • Llena la observación de la transacción 	4		Verifica los datos ingresados en el sistema.	5		Guarda y genera la transacción realizada.	6		Imprime el comprobante de la transacción. Verifica que los datos de la impresión sean los correctos.	9	Responsable de bóveda	Receipta y traslada el dinero en efectivo a bóveda.	10		Fin
N.º	Actor	Descripción de la actividad																											
1	Cajero financiero	Informar el exceso del dinero en efectivo																											
2	Responsable de bóveda	Cuenta y entrega el dinero en efectivo existente Coordina el momento para entregar el dinero y corrobora que sea el mencionado.																											
3	Cajero financiero	Registra en el sistema VIMACOOP el exceso del efectivo. <ul style="list-style-type: none"> • Entrar a la opción CAJA • Clic en otras transacciones • Ingresa el número de comprobante • Clic en egreso • Clic en fondeo interno entre cajas • Ingreso el detalle del dinero • Llena la observación de la transacción 																											
4		Verifica los datos ingresados en el sistema.																											
5		Guarda y genera la transacción realizada.																											
6		Imprime el comprobante de la transacción. Verifica que los datos de la impresión sean los correctos.																											
9	Responsable de bóveda	Receipta y traslada el dinero en efectivo a bóveda.																											
10		Fin																											
Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda. Realizado por: Ormaza, B, 2021.																													
Formularios necesarios en el procedimiento:																													
Reglamento interno de la cooperativa																													
Diagrama de flujo: Ver en la siguiente página.																													

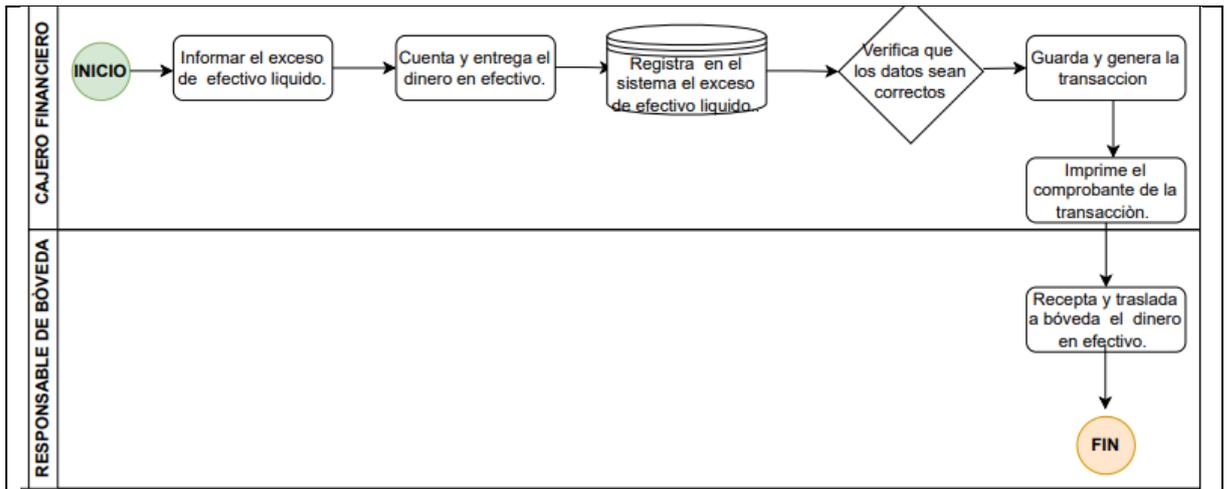


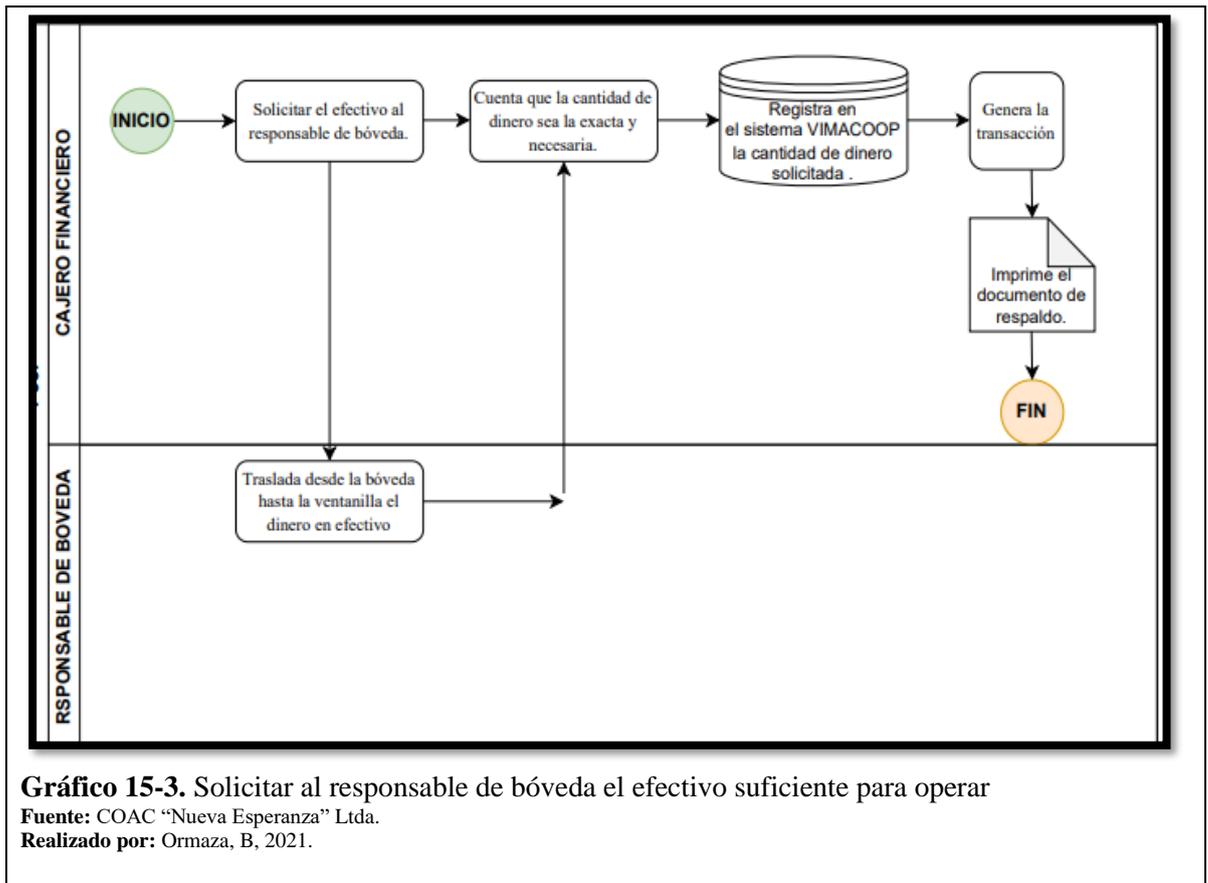
Gráfico 14-3. Entrega el dinero al encargado de bóveda

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÀREA DE CAJA	Fecha	Página																				
Solicitar al responsable de bóveda el efectivo suficiente para operar	31/01/2021	5-6																				
Objetivos:																						
Delimitar el procedimiento para solicitar al responsable de bóveda el dinero suficiente para operar, mediante la representación gráfica y cumplir adecuadamente con la normativa interna.																						
Alcance:																						
El documento está destinado para ser aplicado por el personal operativo de la cooperativa y sus agencias.																						
Líder del procesos:																						
El procedimiento será desarrollado por: <ul style="list-style-type: none"> • Cajero financiero (Líder) • Responsable de bóveda • 																						
Definiciones:																						
Procedimientos:																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Cajero financiero</td> <td>Solicitar el efectivo al responsable de bóveda.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td rowspan="3">Responsable de bóveda</td> <td>Traslada desde la bóveda hasta la ventanilla el dinero en efectivo.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cuenta que la cantidad de dinero sea la exacta y necesaria.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Registra en el sistema VIMACOOP la cantidad de dinero solicitada para operar con normalidad. <ul style="list-style-type: none"> • Clic en CAJA • Clic en otras transacciones • Registra el número de comprobante • Clic en ingreso • Fondeo interno entre cajas • Detalle del dinero que interviene en la transacción • Llenar el campo requerido que menciona la observación de la transacción. </td> </tr> <tr> <td>5</td> <td rowspan="3">Cajero financiero</td> <td>Guarda y genera la transacción.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Imprime el documento de respaldo.</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Fin</td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	Cajero financiero	Solicitar el efectivo al responsable de bóveda.	2	Responsable de bóveda	Traslada desde la bóveda hasta la ventanilla el dinero en efectivo.	3	Cuenta que la cantidad de dinero sea la exacta y necesaria.	4	Registra en el sistema VIMACOOP la cantidad de dinero solicitada para operar con normalidad. <ul style="list-style-type: none"> • Clic en CAJA • Clic en otras transacciones • Registra el número de comprobante • Clic en ingreso • Fondeo interno entre cajas • Detalle del dinero que interviene en la transacción • Llenar el campo requerido que menciona la observación de la transacción. 	5	Cajero financiero	Guarda y genera la transacción.	6	Imprime el documento de respaldo.	9	Fin
N.º	Actor	Descripción de la actividad																				
1	Cajero financiero	Solicitar el efectivo al responsable de bóveda.																				
2	Responsable de bóveda	Traslada desde la bóveda hasta la ventanilla el dinero en efectivo.																				
3		Cuenta que la cantidad de dinero sea la exacta y necesaria.																				
4		Registra en el sistema VIMACOOP la cantidad de dinero solicitada para operar con normalidad. <ul style="list-style-type: none"> • Clic en CAJA • Clic en otras transacciones • Registra el número de comprobante • Clic en ingreso • Fondeo interno entre cajas • Detalle del dinero que interviene en la transacción • Llenar el campo requerido que menciona la observación de la transacción. 																				
5	Cajero financiero	Guarda y genera la transacción.																				
6		Imprime el documento de respaldo.																				
9		Fin																				
Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda. Realizado por: Ormaza, B, 2021.																						
Formularios necesarios en el procedimiento:																						
Reglamento interno de la cooperativa																						
Diagrama de flujo: Ver en la siguiente página.																						



<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

ÁREA DE CAJA	Fecha	Página																											
Cobro de servicios no financieros, sistema facilito y Western Union	31/01/2021	6-6																											
Objetivos:																													
Determinar las actividades que deben seguir para realizar el cobro de los servicios no financieros, sistema facilito y western unión a través de un diagrama de flujo que represente con claridad lo que se debe hacer con exactitud.																													
Alcance:																													
El campo de acción es la cooperativa y sus agencias en los distintos lugares.																													
Líder del procesos:																													
El procedimiento será realizado por:																													
<ul style="list-style-type: none"> • Cajero financiero • Socio 																													
Definiciones:																													
Servicios no financieros: son el conjunto de servicios que están disponibles para todo tipo de personas que requieren realizar pagos de servicios básicos, Avon y demás pagos que tengan convenio con Western Union.																													
Procedimientos:																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.º</th> <th>Actor</th> <th>Descripción de la actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>SOCIO/CLIENTE</td> <td>Solicita y especifica el servicio no financiero que desea realizar y se encuentre dentro del catálogo.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td rowspan="3">CAJERO FINANCIERO</td> <td>Solicita número de referencia del servicio no financiero</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Consulta en el sistema y verifica los datos.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Confirma que los datos sean los correctos para continuar con el procedimiento.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>SOCIO/CLIENTE</td> <td>Verifica y menciona la cantidad a pagar</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td>Paga el valor correspondiente</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td></td> <td>Cuenta que la cantidad de dinero sea el mismo que está en el sistema no financiero.</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td rowspan="2">CAJERO FINANCIERO</td> <td> Ingreso de los valores cobrados al sistema financiero. <ul style="list-style-type: none"> • Clic en caja • Clic en otras transacciones • Clic ingresos • Clic recaudación Facilito o Western Union • Detalle de los valores cobrados • Registro de la observación Para el ingreso del pago de bono de desarrollo humano se procede de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • Clic en caja • Clic en otras transacciones • Clic en egresos • Clic en pago de BDH o WESTERN UNION • Valores pagados • Llenar la observación </td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Cuadre del efectivo entre ingresos y egresos recaudados de los servicios no financieros.</td> </tr> </tbody> </table>			N.º	Actor	Descripción de la actividad	1	SOCIO/CLIENTE	Solicita y especifica el servicio no financiero que desea realizar y se encuentre dentro del catálogo.	2	CAJERO FINANCIERO	Solicita número de referencia del servicio no financiero	3	Consulta en el sistema y verifica los datos.	4	Confirma que los datos sean los correctos para continuar con el procedimiento.	5	SOCIO/CLIENTE	Verifica y menciona la cantidad a pagar	6		Paga el valor correspondiente	9		Cuenta que la cantidad de dinero sea el mismo que está en el sistema no financiero.	10	CAJERO FINANCIERO	Ingreso de los valores cobrados al sistema financiero. <ul style="list-style-type: none"> • Clic en caja • Clic en otras transacciones • Clic ingresos • Clic recaudación Facilito o Western Union • Detalle de los valores cobrados • Registro de la observación Para el ingreso del pago de bono de desarrollo humano se procede de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • Clic en caja • Clic en otras transacciones • Clic en egresos • Clic en pago de BDH o WESTERN UNION • Valores pagados • Llenar la observación 	11	Cuadre del efectivo entre ingresos y egresos recaudados de los servicios no financieros.
N.º	Actor	Descripción de la actividad																											
1	SOCIO/CLIENTE	Solicita y especifica el servicio no financiero que desea realizar y se encuentre dentro del catálogo.																											
2	CAJERO FINANCIERO	Solicita número de referencia del servicio no financiero																											
3		Consulta en el sistema y verifica los datos.																											
4		Confirma que los datos sean los correctos para continuar con el procedimiento.																											
5	SOCIO/CLIENTE	Verifica y menciona la cantidad a pagar																											
6		Paga el valor correspondiente																											
9		Cuenta que la cantidad de dinero sea el mismo que está en el sistema no financiero.																											
10	CAJERO FINANCIERO	Ingreso de los valores cobrados al sistema financiero. <ul style="list-style-type: none"> • Clic en caja • Clic en otras transacciones • Clic ingresos • Clic recaudación Facilito o Western Union • Detalle de los valores cobrados • Registro de la observación Para el ingreso del pago de bono de desarrollo humano se procede de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • Clic en caja • Clic en otras transacciones • Clic en egresos • Clic en pago de BDH o WESTERN UNION • Valores pagados • Llenar la observación 																											
11		Cuadre del efectivo entre ingresos y egresos recaudados de los servicios no financieros.																											

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Formularios necesarios en el procedimiento:

Reglamento interno de la cooperativa

Diagrama de flujo:

Ver en la siguiente página.

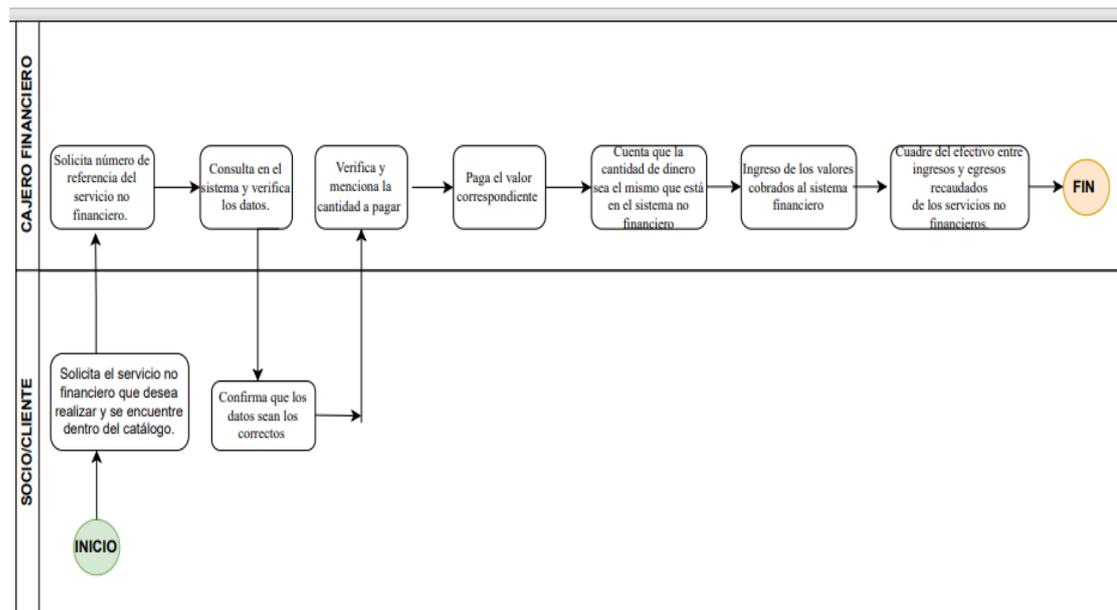


Gráfico 16-3. Cobro de servicios no financieros, sistema facilito y Western Union

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

<i>ELABORADO POR:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Brenda Rafaela Ormaza Lucio		

3.3.1.9. Dirección: Establecimiento de preceptos que orienten al talento humano propuesto

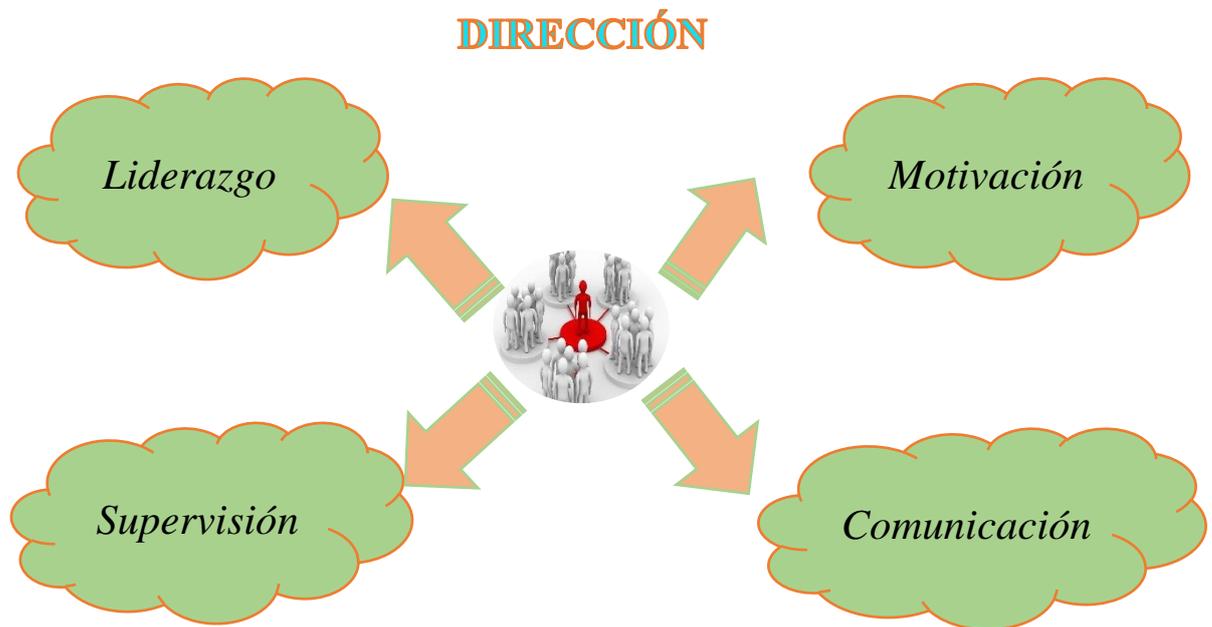


Figura 7-3. Dirección del talento humano

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ormaza, B, 2022.

- Se recomienda realizar capacitaciones de manera mensual 1 por mes para que el personal esté capacitado con información actual de las nuevas tendencias o impactos de la tecnología.
- Se debe realizar charlas de motivación cada día antes de empezar con las actividades cotidianas que permita a todos los colaboradores salir de la rutina e iniciar sus actividades con una sonrisa.
- Las capacitaciones o charlas se pueden realizar con la ayuda de los colaboradores, se recomienda formar equipos de trabajo para que con relación a temas actuales se brinde la información a manera de conversación y hacer ameno el momento y a su vez nutrirse de nuevas ideas.
- Un consejo para promover el liderazgo es proponer una dinámica a la hora del día donde se sienta cansancio mental entre las 11h00 y 15h00 que son horas antes de la salida al almuerzo o se concluye el día para de esta manera relajarse y llenarse de buenas vibras.
- Se debe fijar metas a cumplirse al día para a manera de presión se tenga la intención de cumplir con todas y poner toda la actitud para realizarla de la mejor manera, con ayuda de supervisiones de al menos una vez para generar ambientes de control de actividades, cuyo respaldo será una hoja a manera de horario se sigan las actividades en los tiempos establecidos.

- Se debe promover espacios de confianza en donde se establezcan las dudas, avisos o inconvenientes y demás aspectos que deban ser socializados con el jefe del área para tomar soluciones a tiempo.
- Promover la creatividad con la creación de una cartelera donde se ubiquen frases motivacionales, cuadro de recompensas a los mejores empleados del mes como medio de incentivo para seguir mejorando y poder estar como colaborador destacado de la cooperativa.

3.3.2.0. Establecer estándares y medir resultados.

- Se debe tomar un máximo de 5 minutos para brindar información acerca de los requisitos necesarios para facilitar el proceso se debe explicar de forma detallada o ayudarse de un papel colorido en forma de tríptico o volante para captar la atención del socio.
- Al menos el 90% de los socios atendidos al día deben estar satisfechos con el servicio, esto se puede medir a través de una cartilla en donde se califique con una estrella al personal inmediatamente de haber recibido el servicio de acuerdo con su nivel de satisfacción.

Tabla de indicadores de gestión para medir resultados

Nombre del indicador	Fórmula para calcular	Aplicación de fórmula
Satisfacción del cliente	$\frac{\% \text{ clientes muy satisfechos obtenidos}}{\% \text{ clientes muy satisfechos planificados}}$	$\frac{72\%}{100\%} = 0,72$
Cobertura del servicios financieros y no financieros	$\frac{\text{Número de socios activos atendidos}}{\text{Número de socios totales}} * 100$	$\frac{775}{1974} * 100 = 39,26\%$
Valoración de los servicios financieros actuales	$\frac{\% \text{ clientes muy satisfechos}}{\% \text{ clientes moderadamente satisfechos}}$	$\frac{64\%}{36\%} = 1,78$
Grado de cumplimiento de actividades del POA	$\frac{\text{Número de actividades del POA cumplidos}}{\text{Total de actividades planteadas en el POA}} * 100$	En espera

Eficiencia de los procesos de cada área	Resultado ejecutado/ costo de implementación * tiempo invertido	En espera
	$\frac{\text{Resultado planificado/ costo presupuestado} * \text{tiempo estimado}}{\text{Resultado planificado}}$	
Eficacia de los procesos de cada área	Resultado ejecutado*100	En espera
	$\frac{\text{Resultado planificado}}{\text{Resultado planificado}}$	
Efectividad de los procesos de cada área	Promedio del resultado de eficiencia y eficacia	En espera
	$\frac{\text{Total de efectividad planificada}}{\text{Total de efectividad planificada}}$	

Fuente: investigación propia

Realizado por: Ormaza, B,2021.

3.3.2. Modelo de gestión financiero

Etapa 1. Planificación de actividades y presupuestos

Tabla 18-3. Presupuesto de programación de actividades propuestas(gastos)

UNIDAD: AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA CÒDIGO CUENTA: 4 CODIGO MM: 24								
N.º	DESCRIPCIÓN DE GASTO	CÒDIGO SUBCUNTA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	PRIORIDAD	OBSE RVACIONES
1	Contratar personal para atención al cliente.	4501	425	1	428,32	5139,84	B: Mediana mente prioritario.	En espera
2	Publicidad y propaganda en canales de televisión y radios a nivel nacional para tener reconocimiento y atraer clientes.	450315	30	2	60	720	A: Muy prioritario	En espera
3	Crear programas de rifas y bingos que promuevan el ahorro e inversión.	4790	300	1	300	3600	A: Muy prioritario	En espera
4	Buzón de sugerencias	4790	20	3	60	60	A: Muy prioritario	En espera
5	Cartelera informativa	4790	55	2	110	110	A: Muy prioritario	En espera

6	Acuerdos con capacitadores que trabajan cooperativas de segmentos más altos 1-2	450620	400	1	400	4800	B: Media name nte priorit ario.	En espera
7	Contratar un jefe financiero	4501	467,19	1	467,19	5606,28	A: Muy priorit ario	En espera
8	Campañas realizadas en eventos culturales para fomentar el ahorro e inversión.	450315	100	1	100	1200	A: Muy priorit ario	En espera
9	Controles, revisiones al sistema VIMACOOOP y sistema de cobro de servicios no financieros.	450625	160	2	320	3840	A: Muy priorit ario	En espera
10	Máquina de desinfección ozono ozonificador purificador airegenerador y alcohol	450790	162	1	162	162	A: Muy priorit ario	En espera
11	Creación de una aplicación móvil y un blog que brinde servicios financieros y facilite el acceso desde casa	450625	1000	1	1000	1000	A: Muy priorit ario	En espera
12	Diseño de una página web institucional actualizada	450315	70	1	70	70	A: Muy priorit ario	En espera
13	Instalación del cajero	450630	10000	1	10000	10000	A: Media name nte priorit ario	En espera
TOTAL						\$ 13477,51	\$36308,12	
Observaciones								

Fuente: (Terrazas, 2009)

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Tabla 19-3. Presupuesto de programación de actividades propuestas(ingresos)

UNIDAD: AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA								
CÓDIGO CUENTA: 5								
CODIGO MM: 15								
N.º	DESCRIPCIÓN ITEM DE INGRESO	CÓDIGO SUBC UENT A	COSTO UNITAR IO	CAN TIDA D	PRESUP UESTO MENSU AL	PRESUP UESTO TOTAL	PRORI DAD	OBSER VACIO NES
1	Incremento del 10 % en ingresos por servicios	54	921,50	1	921,50	9215,02	B: Mediana mente prioritario.	En espera
2	Incremento del 10 % en ingresos por servicios	54	1843	1	1843	10220,26	A: Muy prioritario	En espera
3	Incremento del 5 % en ingresos por servicios	54	2555,07	1	2555,07	10932,33	A: Muy prioritario	En espera
4	Incremento del 5 % en ingresos por servicios	54	3279,70	1	3279,70	11656,96	A: Muy prioritario	En espera
5	Incremento del 5 % en ingresos por servicios	54	4079,94	1	4079,94	12457,20	A: Muy prioritario	En espera
6	Incremento del 5 % en ingresos por servicios	54	4982,88	1	4982,88	13360,14	B: Mediana mente prioritario.	En espera
7	Incremento del 5 % en ingresos por servicios	54	6680,07	1	6680,07	15057,33	A: Muy prioritario	En espera
8	Depósitos	5101	1200	1	1200	9202,08	A: Muy prioritario	En espera
9	Incremento del 5 % en ingresos por servicios	54	8281,53	1	8281,53	16658,79	A: Muy prioritario	En espera
10	Incremento del 3 % en ingresos por servicios	54	9662,10	1	9662,10	18039,36	A: Muy prioritario	En espera
11	Incremento del 5% en ingresos por servicios	54	11364,80	1	11364,80	19742,06	A: Muy prioritario	En espera
12	Incremento del 5% en ingresos por servicios	54	14411,70	1	14411,70	22778,96	A: Muy prioritario	En espera

13	Incremento del 5% en ingresos por servicios	54	1775,39	1	1775,39	26152,65	A: Mediana mente prioritario	En espera
TOTAL					71037,68	195473,14		
Observaciones: NINGUNA								

- Presupuesto actual de la cooperativa

UNIDAD: AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA								
CÓDIGO: 1								
CUENTA: 11								
N.º	DESCRIPCIÓN DE GASTO	CÓDIGO SUBCUNTA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL	PRORIDAD	OBSERVACIONES
1	Presupuesto consolidado anual			1	2333,33	28300	A: Muy prioritario.	Ejecutado
TOTAL					\$ 2333,33	58300		
Observaciones: NINGUNA								
PRESUPUESTO TOTAL								
PRESUPUESTO INGRESOS + PRESUPUESTO ACTUAL+PRESUPUESTO DE LOS EGRESOS								
\$36308,12 +195473,14+ 58300,00								
=290.081, 26								

Etapa 2. Ejecución y análisis

Tabla 21-3. Proyecciones financieras del balance general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUEVA ESPERANZA" LTDA.							
BALANCE GENERAL PROYECTADO							
DEL 01/01/2021 AL 31/12/2021							
CODIGO_	CUENTA DES.	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
1	ACTIVO	10.886.391,80	11.169.437,99	11459843,37	11757799,30	12063502,08	12377153,14
	FONDOS DISPONIBLES	65.050,48	66.741,79	68477,08	70257,48	72084,18	73958,37
1101	Caja	65.050,48	66.741,79	68477,08	70257,48	72084,18	73958,37
1103	Bancos y otras	926.284,55	950.367,95	975077,51	1000429,53	1026440,70	1053128,16

	instituciones financieras						
110320	Instituciones del sector financiero o popular y solidario	603.229,87	618.913,85	635005,61	651515,75	668455,16	685835,00
13	INVERSIONES	921.173,73	945.124,25	969697,48	994909,61	1020777,26	1047317,47
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado y sector financiero o popular y solidario	843.823,73	865.763,15	888272,99	911368,09	935063,66	959375,31
1305	Mant. Vcmtto..Entidades. Sector Financiero o Popular y Solidario	78.600,00	80.643,60	82740,33	84891,58	87098,76	89363,33
1399	(Provisión para inversiones)	-1.250,00	-1.282,50	-1315,85	-1350,06	-1385,16	-1421,17
14	CARTERA DE CRÉDITOS	8.067.590,37	8.277.347,72	8492558,76	8713365,29	8939912,79	9172350,52
1401	Cartera de crédito productivo por vencer	31.402,54	32.219,01	33056,70	33916,17	34797,99	35702,74
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	1.421.125,37	1.458.074,63	1495984,57	1534880,17	1574787,05	1615731,52
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	699.319,76	717.502,07	736157,13	755297,21	774934,94	795083,25
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	5.979.827,67	6.135.303,19	6294821,07	6458486,42	6626407,07	6798693,65

1411	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer	22.826,77	23.420,27	24029,19	24653,95	25294,95	25952,62
1412	Cartera de créditos para la microem presa refinanciada por vencer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	49.817,62	51.112,88	52441,81	53805,30	55204,24	56639,55
1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1428	Cartera de créditos para la microem presa que no devenga intereses	112.016,65	114.929,08	117917,24	120983,09	124128,65	127355,99
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	12.963,86	13.300,92	13646,74	14001,56	14365,60	14739,11
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1452	Cartera de créditos para la microem presa vencida	38.666,11	39.671,43	40702,89	41761,16	42846,95	43960,97
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-300.375,98	-308.185,76	-316198,59	-324419,75	-332854,66	-341508,88

16	CUENTAS POR COBRAR	184.681,90	189.483,63	194410,20	199464,87	204650,96	209971,88
1602	Intereses por cobrar comisiones	7.571,06	7.767,91	7969,87	8177,09	8389,69	8607,83
1603	Intereses por cobrar de cartera de c	134.085,66	137.571,89	141148,76	144818,62	148583,91	152447,09
1604	Otros Intereses por Cobrar	25.311,99	25.970,10	26645,32	27338,10	28048,89	28778,16
1614	Pagos por cuenta de clientes	673,09	690,59	708,55	726,97	745,87	765,26
1690	Cuentas por cobrar varias	24.618,75	25.258,84	25915,57	26589,37	27280,70	27989,99
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-7.578,65	-7.775,69	-7977,86	-8185,29	-8398,10	-8616,46
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	630.331,44	646.720,06	663534,78	680786,68	698487,14	716647,80
1801	Terrenos	107.134,44	109.919,94	112777,85	115710,08	118718,54	121805,22
1802	Edificios	1.109.315,37	1.138.157,57	1167749,67	1198111,16	1229262,05	1261222,86
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	50.865,60	52.188,11	53545,00	54937,17	56365,53	57831,04
1806	Equipos de computación	40.711,24	41.769,73	42855,75	43969,99	45113,21	46286,16
1807	Unidades de Transporte	29.801,00	30.575,83	31370,80	32186,44	33023,29	33881,89
1899	(Depreciación acumulada)	-707.496,21	-725.891,11	-744764,28	-764128,15	-783995,48	-804379,37
19	OTROS ACTIVOS	91.279,33	93.652,59	96087,56	98585,84	101149,07	103778,94
1901	Inversiones en acciones y participaciones	25.975,37	26.650,73	27343,65	28054,58	28784,00	29532,39
1904	Gastos y pagos anticipados	6.095,46	6.253,94	6416,54	6583,37	6754,54	6930,16

1905	GASTOS DIFERIDOS	57.647,54	59.146,38	60684,18	62261,97	63880,78	65541,68
1990	Otros	1.686,11	1.729,95	1774,93	1821,08	1868,42	1917,00
1999	(Provisión para otros activos irre recuperables)	-125,15	-128,40	-131,74	-135,17	-138,68	-142,29
199990	(Provisión para otros activos)	-125,15	-128,40	-131,74	-135,17	-138,68	-142,29
2	PASIVOS	9292784,42	9.534.396,81	9782291,13	10036630,70	10297583,10	10565320,26
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	6748637,59	6.924.102,17	7104128,82	7288836,17	7478345,91	7672782,91
2105	DEPOSITOS RESTRICTADOS	31283,97	32.097,35	32931,88	33788,11	34666,60	35567,94
25	CUENTAS POR PAGAR	109736,50	112.589,65	115516,98	118520,42	121601,95	124763,60
2501	Intereses por pagar	60935,69	62.520,02	64145,54	65813,32	67524,47	69280,10
2503	Obligaciones patronales	27206,53	27.913,90	28639,66	29384,29	30148,28	30932,14
2504	Retenciones	7554,59	7.751,01	7952,54	8159,30	8371,44	8589,10
2505	Contribuciones, impuestos y multas	22,22	22,80	23,39	24,00	24,62	25,26
2506	Proveedores	7848,97	8.053,04	8262,42	8477,25	8697,65	8923,79
2590	Cuentas por pagar varias	6168,50	6.328,88	6493,43	6662,26	6835,48	7013,20
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	2433069,61	2.496.329,42	2561233,98	2627826,07	2696149,55	2766249,43
2602	Obligaciones con instituciones financieras	436345,52	447.690,50	459330,46	471273,05	483526,15	496097,83
2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2604	Obligaciones con instituciones del exterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	sector de entidades del grupo financiero o popular y solidario del						
2606	Obligaciones con entidades financieras	1646724,09	1.689.538,92	1733466,93	1778537,07	1824779,03	1872223,29
29	OTROS PASIVOS	1340,72	1.375,58	1411,34	1448,04	1485,69	1524,32
2990	Otros	1340,72	1.375,58	1411,34	1448,04	1485,69	1524,32
3	PATRIMONIO	1545671,15	1.585.858,60	1627090,92	1669395,29	1712799,56	1757332,35
31	CAPITAL SOCIAL	680865,03	698.567,52	716730,28	735365,26	754484,76	774101,36
3103	Aportes de socios	680865,03	698.567,52	716730,28	735365,26	754484,76	774101,36
33	RESERVAS	654991,72	672.021,50	689494,06	707420,91	725813,85	744685,01
3301	Legales	654991,72	672.021,50	689494,06	707420,91	725813,85	744685,01
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	256.604,64	263.276,36	270121,55	277144,71	284350,47	291743,58
3501	Superavit por valuacion de propiedades, equipo y otros	256.604,64	263.276,36	270121,55	277144,71	284350,47	291743,58
36	RESULTADOS	46.790,24	48.006,79	49254,96	50535,59	51849,52	53197,60
3601	Utilidades o excedentes acumuladas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3602	(Pérdidas acumuladas)	46.790,24	48.006,79	49254,96	50535,59	51849,52	53197,60
7	CUENTAS DE ORDEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	5.010.739,15	5.141.018,37	5274684,85	5411826,65	5552534,14	5696900,03
7102	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	2.887.328,15	2.962.398,68	3039421,05	3118445,99	3199525,59	3282713,26

7103	Activos castigados	92.992,80	95.410,61	97891,29	100436,46	103047,81	105727,05
7105	Operaciones activas con vinculados	145.332,95	149.111,61	152988,51	156966,21	161047,33	165234,56
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial	213,25	218,79	224,48	230,32	236,31	242,45
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	150.087,05	153.989,31	157993,04	162100,85	166315,48	170639,68
7190	Otras cuentas de orden deudoras	1.734.783,95	1.779.888,33	1826165,43	1873645,73	1922360,52	1972341,89
72	DEUDORAS POR EL CONTRARIO	5.010.739,15	5.141.018,37	5274684,85	5411826,65	5552534,14	5696900,03
7202	Activos propios en poder de terceros entregados en garantía	2.887.328,15	2.962.398,68	3039421,05	3118445,99	3199525,59	3282713,26
7203	Activos castigados	92.993,80	95.411,64	97892,34	100437,54	103048,92	105728,19
7205	Operaciones activas con empresas vinculadas	145.332,95	149.111,61	152988,51	156966,21	161047,33	165234,56
7207	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial	213,25	218,79	224,48	230,32	236,31	242,45
7209	Intereses en suspenso	150.087,05	153.989,31	157993,04	162100,85	166315,48	170639,68
7290	Otras cuentas de orden deudoras	1.734.783,95	1.779.888,33	1826165,43	1873645,73	1922360,52	1972341,89
73	ACREEDORAS	10.729.387,81	11.008.351,89	11294569,04	11588227,84	11889521,76	12198649,33

	POR EL CONTRARIO						
7301	Valores y bienes recibidos de terceros	10.726.271,57	11.005.154,63	11291288,65	11584862,16	11886068,57	12195106,36
7314	Provisiones constituidas	3.116,24	3.197,26	3280,39	3365,68	3453,19	3542,97
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	10.729.387,81	11.008.351,89	11294569,04	11588227,84	11889521,76	12198649,33
7401	Valores y bienes recibidos de terceros	10.726.271,57	11.005.154,63	11291288,65	11584862,16	11886068,57	12195106,36
7414	Provisiones constituidas	3.116,24	3.197,26	3280,39	3365,68	3453,19	3542,97
7414	Provisión cartera refinanciada microcrédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
991	TOTAL ACTIVOS	10.886.391,80	11.169.437,99	11459843,37	11757799,30	12063502,08	12377153,14
992	TOTAL PASIVOS	9.292.784,42	9.534.396,81	9782291,13	10036630,70	10297583,10	10565320,26
993	TOTAL PATRIMONIO	1.545.671,15	1.585.858,60	1627090,92	1669395,29	1712799,56	1757332,35
994	TOTAL INGRESOS	1.299.170,00	1.332.948,42	1367605,08	1403162,81	1439645,04	1477075,82
995	TOTAL GASTOS	1.251.234,67	1.283.766,77	1317144,71	1351390,47	1386526,62	1422576,31
9999	RESULTADO OPERATIVO	47.935,33	49.181,65	50460,37	51772,34	53118,42	54499,50

Fuente: COAC "Nueva Esperanza" Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

Tabla 22-3. Proyecciones financieras del estado de resultados

CODIGO _CT A	DESCRIPCION	2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
5	INGRESOS	1299171	1332949,45	1367606,13	1403163,89	1439646,15	1477076,95
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1251960,44	1284511,41	1317908,71	1352174,33	1387330,87	1423401,47
5101	Depósitos	9202,08	9441,33	9686,81	9938,67	10197,07	10462,19
51010	Depósitos en instituciones financieras e instituciones del sector financiero popular y solidario	8002,08	8210,13	8423,60	8642,61	8867,32	9097,87
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	49349,42	50632,50	51948,95	53299,62	54685,41	56107,23
51030	Disponibles para la venta	47435,92	48669,25	49934,65	51232,96	52565,01	53931,70
510315	Mantenido hasta el vencimiento	1913,5	1963,25	2014,30	2066,67	2120,40	2175,53
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	1194608,94	1225668,77	1257536,16	1290232,10	1323778,14	1358196,37
510405	Cartera de crédito productivo	2142,82	2198,53	2255,70	2314,34	2374,52	2436,25
510410	Cartera de crédito de consumo	201798,16	207044,91	212428,08	217951,21	223617,94	229432,01
510415	Cartera de crédito inmobiliario	78985,42	81039,04	83146,06	85307,85	87525,86	89801,53

510420	Cartera de microcrédito	883828,93	906808,48	930385,50	954575,53	979394,49	1004858,75
510426	Cartera de Crédito de Consumo Ordinario	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
510430	Cartera de créditos refinanciada	3088,94	3169,25	3251,65	3336,20	3422,94	3511,93
510450	De mora	24764,67	25408,55	26069,17	26746,97	27442,39	28155,90
54	INGRESOS POR SERVICIOS	26152,65	26832,62	27530,27	28246,05	28980,45	29733,94
5404	Manejo y cobranzas	6758,05	6933,76	7114,04	7299,00	7488,78	7683,48
540405	Manejo y Cobranzas	6758,05	6933,76	7114,04	7299,00	7488,78	7683,48
5490	Otros servicios	1619,21	1661,31	1704,50	1748,82	1794,29	1840,94
549005	Tarifados con costo máximo	1619,21	1661,31	1704,50	1748,82	1794,29	1840,94
56	OTROS INGRESOS	38833,3	39842,97	40878,88	41941,73	43032,22	44151,06
5604	Recuperaciones de activos financieros	13193,32	13536,35	13888,29	14249,39	14619,87	14999,99
560405	De activos castigados	3044,41	3123,56	3204,78	3288,10	3373,59	3461,31
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	10148,91	10412,78	10683,51	10961,29	11246,28	11538,68
5690	Otros	25639,98	26306,62	26990,59	27692,35	28412,35	29151,07
569005	Otros	25639,98	26306,62	26990,59	27692,35	28412,35	29151,07
4	GASTOS	1271733,8	1304798,88	1338723,65	1373530,46	1409242,26	1445882,56
41	INTERESES CAUSADOS	564857,52	579543,82	594611,95	610071,87	625933,73	642208,01
4101	Obligaciones con el público	442897,18	454412,51	466227,23	478349,14	490786,22	503546,66
410115	depósitos de ahorro	209047,59	214482,83	220059,38	225780,92	231651,23	237674,16

410130	depósitos a plazo	233849,59	239929,68	246167,85	252568,22	259134,99	265872,50
4103	Obligaciones financieras	121960,34	125131,31	128384,72	131722,73	135147,52	138661,35
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país y del sector popular y solidario	23070,47	23670,30	24285,73	24917,16	25565,01	26229,70
410315	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	27929,95	28656,13	29401,19	30165,62	30949,93	31754,62
410330	Obligaciones con entidades financieras del sector público	70959,92	72804,88	74697,80	76639,95	78632,59	80677,03
44	PROVISIONES	47048,54	48271,80	49526,87	50814,57	52135,75	53491,28
4402	Cartera de créditos	43248,56	44373,02	45526,72	46710,42	47924,89	49170,93
440220	Crédito de consumo	8082,72	8292,87	8508,49	8729,71	8956,68	9189,55
440230	Crédito inmobiliario	392,34	402,54	413,01	423,75	434,76	446,07
440240	Microcrédito	34773,5	35677,61	36605,23	37556,96	38533,45	39535,32
4403	Cuentas por cobrar	3799,98	3898,78	4000,15	4104,15	4210,86	4320,34
440305	Cuentas por cobrar	3799,98	3898,78	4000,15	4104,15	4210,86	4320,34
45	GASTOS DE Operación	631576,74	647997,74	664845,68	682131,66	699867,09	718063,63
4501	Gastos de personal	277898,26	285123,61	292536,83	300142,79	307946,50	315953,11
450105	Remuneraciones mensuales	156889,87	160969,01	165154,20	169448,21	173853,86	178374,06
450110	Beneficios sociales	40920,97	41984,92	43076,52	44196,51	45345,62	46524,61
450120	Aportes al IESS	26715,53	27410,13	28122,80	28853,99	29604,19	30373,90
450130	Pensiones y	13666,34	14021,66	14386,23	14760,27	15144,04	15537,78

	jubilaciones						
450190	Otros Honorarios	28959,43	29712,38	30484,90	31277,50	32090,72	32925,08
450205	Directores	70059,06	71880,60	73749,49	75666,98	77634,32	79652,81
450210	Honorarios profesionales	17372,07	17823,74	18287,16	18762,63	19250,46	19750,97
450305	Servicios varios	52686,99	54056,85	55462,33	56904,35	58383,86	59901,84
450310	Movilización, fletes y embalajes	125203,59	128458,88	131798,81	135225,58	138741,45	142348,73
450315	Servicios de guardianía	13842,43	14202,33	14571,59	14950,46	15339,17	15737,99
450320	Publicidad y propaganda	24773,01	25417,11	26077,95	26755,98	27451,64	28165,38
450325	Servicios básicos	16029,23	16445,99	16873,59	17312,30	17762,42	18224,24
450330	Seguros	6548,65	6718,91	6893,61	7072,84	7256,73	7445,41
450390	Arrendamientos	11140,64	11430,30	11727,48	12032,40	12345,24	12666,22
450405	Otros servicios	8241,31	8455,58	8675,43	8900,99	9132,42	9369,86
450410	Impuestos, contribuciones y multas	46618,32	47830,40	49073,99	50349,91	51659,01	53002,14
450415	Impuestos Fiscales	45149,62	46323,51	47527,92	48763,65	50031,50	51332,32
450420	Impuestos Municipales	2150	2205,90	2263,25	2322,10	2382,47	2444,42
450425	Aportes a la SEPS	2646,83	2715,65	2786,25	2858,70	2933,02	3009,28
450430	Aportes al COSEDE por prima fija	3817,29	3916,54	4018,37	4122,85	4230,04	4340,02
450435	Aportes para otros organismos e instituciones	29991,53	30771,31	31571,36	32392,22	33234,42	34098,51
450440	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	6543,97	6714,11	6888,68	7067,79	7251,55	7440,09
450505	Depreciaciones	33040,58	33899,64	34781,03	35685,33	36613,15	37565,09
450515	Edificios	17731,65	18192,67	18665,68	19150,99	19648,92	20159,79

450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	4705,75	4828,10	4953,63	5082,42	5214,57	5350,15
450530	Equipos de computación	9596,71	9846,22	10102,23	10364,88	10634,37	10910,86
450535	Unidades de transporte	362,98	372,42	382,10	392,03	402,23	412,69
450540	Equipos de construcción	626	642,28	658,98	676,11	693,69	711,72
450590	Otros	17,49	17,94	18,41	18,89	19,38	19,89
4506	Amortizaciones	24552,94	25191,32	25846,29	26518,29	27207,77	27915,17
450615	Gastos de instalación	1004,06	1030,17	1056,95	1084,43	1112,63	1141,55
450620	Estudios	7738,13	7939,32	8145,74	8357,53	8574,83	8797,77
450625	Programas de computación	19858,93	20375,26	20905,02	21448,55	22006,21	22578,37
450630	Gastos de adecuación	4132,43	4239,87	4350,11	4463,21	4579,26	4698,32
450690	Otros	1459,39	1497,33	1536,26	1576,21	1617,19	1659,24
4507	Otros gastos	66418,81	68145,70	69917,49	71735,34	73600,46	75514,07
450705	Suministros diversos	9186,96	9425,82	9670,89	9922,34	10180,32	10445,00
450710	Donaciones	2612,93	2680,87	2750,57	2822,08	2895,46	2970,74
450715	Mantenimiento y reparaciones	38168,93	39161,32	40179,52	41224,18	42296,01	43395,71
450790	Otros	16611,99	17043,90	17487,04	17941,71	18408,19	18886,80
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	7178,92	7365,57	7557,08	7753,56	7955,15	8161,99
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	4504,25	4621,36	4741,52	4864,80	4991,28	5121,05
470305	Intereses y comisiones	4504,25	4621,36	4741,52	4864,80	4991,28	5121,05

	devengados						
4790	Otros	6334,67	6499,37	6668,36	6841,73	7019,62	7202,13
4790							
10	Otros	2674,67	2744,21	2815,56	2888,77	2963,87	3040,93
	IMPUESTOS Y Participación A EMPLEADOS						
48	ADOS	21072,08	21619,95	22182,07	22758,81	23350,54	23957,65
	Participación a empleados						
4810	s	7276,4	7465,59	7659,69	7858,84	8063,17	8272,82
	Participación a empleados						
4810	s	7276,4	7465,59	7659,69	7858,84	8063,17	8272,82
	Impuesto a la renta						
4815	a la renta	13795,68	14154,37	14522,38	14899,96	15287,36	15684,83
4815	Impuesto a la renta	13795,68	14154,37	14522,38	14899,96	15287,36	15684,83
9999	TOTAL, INGRESOS	1299171	1332949,45	1367606,13	1403163,89	1439646,15	1477076,95
995	TOTAL GASTOS	1271733,8	1304798,88	1338723,65	1373530,46	1409242,26	1445882,56
9999	RESULTADO OPERATIVO	27437,2	28150,57	28882,48	29633,43	30403,90	31194,40

Fuente: COAC "Nueva Esperanza" Ltda.
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

- Indicadores del análisis financiero de acuerdo con la lista técnica de instituciones financieras

Tabla 23-3. Indicadores financieros

INDICADORES DE ANÁLISIS FINANCIERO							
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUEVA ESPERANZA" LTDA.		VALOR AÑO 2021	VALOR AÑO 2022	VALOR AÑO 2023	VALOR AÑO 2024	VALOR AÑO 2025	VALOR AÑO 2026
DESCRIPCIÓN	FORMULA						
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS							
Proporción de activos improductivos netos	Activos improductivos netos/ Total Activos	5,79%	6%	6%	6%	6%	6%
Proporción de los activos productivos netos	Activos productivos netos/ Total Activos	74,11%	74%	74%	74%	74%	74%
Utilización del pasivo con costo en relación con la productividad generada	Activos productivos/Pasivos con costo	331,58%	332%	332%	332%	332%	332%

INDICES DE MOROSIDAD							
Morosidad de la Cartera Total	Cartera Improductiva Bruta/Cartera Bruta	2,75%	3%	3%	3%	3%	3%
Morosidad cartera consumo prioritario	Cartera improductiva consumo prioritario/Cartera bruta consumo prioritario	0,81%	1%	1%	1%	1%	1%
Morosidad cartera microcrédito	Cartera improductiva microcrédito/Cartera bruta microcrédito	1,87%	2%	2%	2%	2%	2%
Eficiencia operativa	Gastos operativos/Activo total promedio	5,80%	6%	6%	6%	6%	6%
Eficiencia administrativa de personal	Gastos de personal/Activo total promedio	2,55%	3%	3%	3%	3%	3%
ROE	((Ingresos - gastos)/(Patrimonio total)	1,78%	2%	2%	2%	2%	2%
ROA	Ingresos - gastos/ activo total	0,25%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Intermediación financiera	Cartera Bruta/(Depósitos a la Vista+Depósitos a Plazo)	4,55%	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: COAC “Nueva Esperanza” Ltda.

Realizado por: Ormaza, B, 2021.

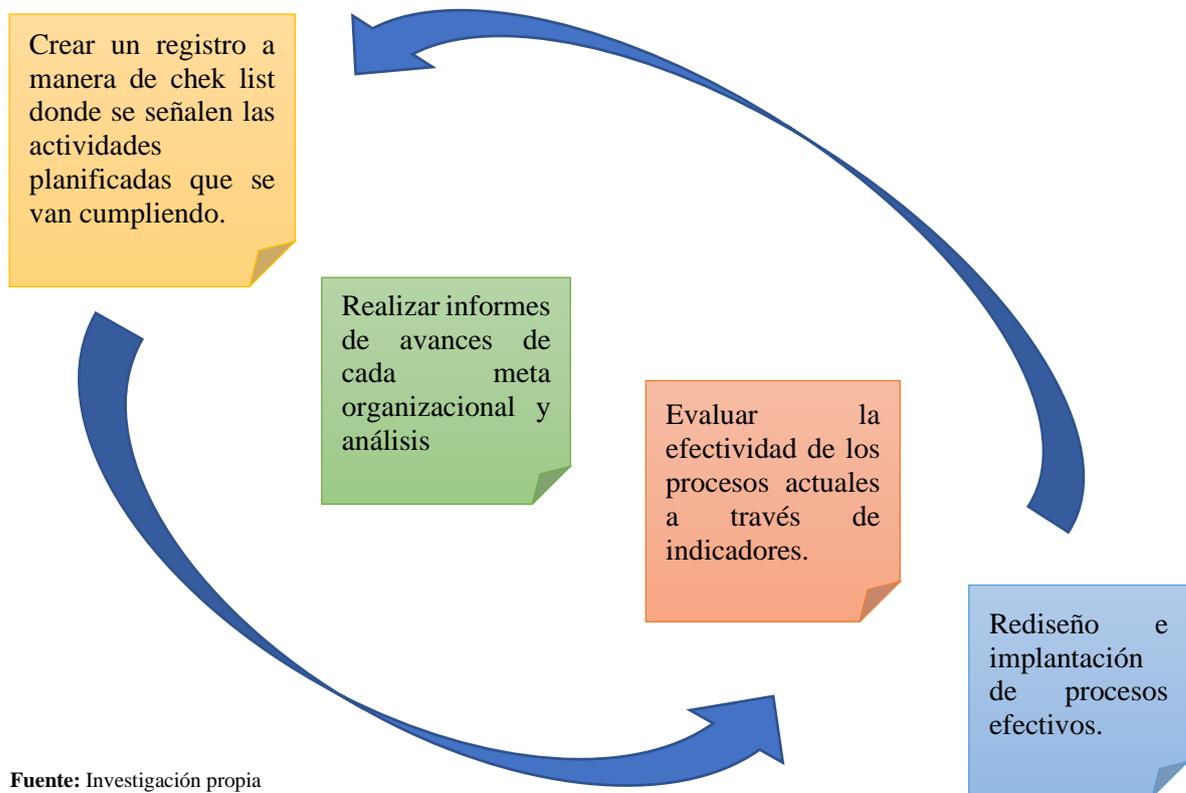
- Análisis integral de los indicadores financieros

Luego de calcular los indicadores financieros clave y proyectarlos hasta el año 2026 se puede concluir que la propuesta de este trabajo de investigación mejorará y ofrecerá incrementos en todos los indicadores dentro de los cuales se puede observar que el ROA y ROE aumenta de 1,79 puntos porcentuales a 2 puntos porcentuales considerando que estos van variando de acuerdo al valor del año base en el que se toma resaltando en este caso que el año acontecido es el año 2021 donde la economía se ha ido reactivando poco a poco pero a principios se mantenía un periodo de recesión económica lo cual afecta que sea leve la variación, pero si se toma años donde las actividades económicas estuvieron en equilibrio se puede determinar que este tendrá incrementos porcentuales mayores, incluso así el ROA respectivamente tiene un aumento de 0,25% a 0,30 % lo cual significa que tendrá impacto positivos aumentando más la posibilidad de ser rentables en el sector, pues los datos son reales y reflejan la situación actual para en base a ello pronosticar los valores.

Etapa 4. Control y decisión

- Realizar el análisis financiero detallado de cada cuenta de manera trimestral pues durante este lapso se podrá corroborar el movimiento de las cuentas más importantes y compararlos con los techos que estipula la SEPS.
- Revisar constantemente que los procesos para el manejo de cada cuenta sean los óptimos y que al final se pueda conseguir resultados esperados.
- Se debe tener un control acerca de la programación de actividades presupuestados para evaluar el cumplimiento de lo planificado en relación con lo ejecutado.

Gráfico 3. Preceptos para el monitoreo y gestión de la decisión.



Fuente: Investigación propia
Realizado por: Ormaza, B, 2021.

- Se debe monitorear como va variando los porcentajes de los indicadores financieros para tener un adecuado control de la situación financiera real.
- Se recomienda que se tenga un plan aprobado para tener un cronograma de las actividades que se realizar de preferencial mensual para obtener datos actualizados constantemente y no evadir ninguno.
- Seguir el diseño de procesos financieros propuestos para tener mayor efectividad, pues engloba todas las actividades que deben cumplirse para manejar adecuadamente el recurso monetario de la cooperativa.

CONCLUSIONES

- El presente trabajo de investigación está ligado a la información basada en fuentes de información primarias y secundarias, donde se explica la parte teórica, es decir estipulada por conceptos, pasos a seguir y demás fundamentos para comprender lo que se realizó y tener base teórica del desarrollo de la propuesta presentada y conocer las estructuras de cómo se formulan algunos de los modelos de gestión tanto en la parte administrativa y financiera la misma que será de gran ayuda para guiarse y obtener efectividad en los procesos, obteniendo conocimiento real para poder aplicarlo de acuerdo a las necesidades de cada organización y giro del negocio.
- Luego de finalizar el presente trabajo de investigación se puede determinar que es importante manejar y gestionar adecuadamente la parte administrativa y financiera de una entidad financiera en especial una cooperativa, pues a diario se manejan transacciones las cuales deben traer buenos resultados para todo el personal que debe estar enmarcado en cumplir con las metas propuestas y en la misión-visión de la organización, para no desviar sus puntos clave de crecimiento, partiendo básicamente de un análisis situacional para identificar problemas y detectar si se presentan anomalías que no están ayudando a que los procesos sean adecuados, optimicen los recursos y a su vez sean efectivos en el menor tiempo posible pero al final ofrezcan buenos resultados.
- Cabe mencionar que es fundamental manejar análisis financieros mensuales para comparar márgenes obtenidos con márgenes ideales que ayudan a tomar soluciones rápidas y de mejora continua, la aplicación de un modelo de gestión administrativo financiero permitirá la adecuada gestión financiera en la cooperativa de ahorro y crédito permitiendo destacar la manera, los tiempos los procesos que están sin ser productivos y que se pueden mejorar, a través de una herramienta clave que son los flujogramas descritos al final de cada manual de procedimiento, de esta manera se optimiza el tiempo, se acelera los procesos de inducción del nuevo personal y hace que este respaldada cada actividad hecha, así se evita la realización de procesos de forma empírica que no da lugar a innovar a buscar cambios para mejorar la efectividad de los procesos administrativos y financieros, todo esto ayuda a posicionarse en el mercado por los servicios efectivos y de calidad que satisface a los clientes y atraen en base a estrategias de marketing nuevas personas que desean acceder a la variedad de servicios financieros y no financieros, de esta manera a la par va creciendo su niveles de activos para poder llegar ascender de segmento.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la organización adopte la investigación minuciosa acerca de los fundamentos teóricos de fuentes de información primaria y secundaria en todo su aplicación para que sus modelos estén realizados en base científica que ayude a determinar conocimiento claro, verídico y eficaz para tener solidez y den los resultados esperados evitando errores en los procesos y mejorar su efectividad, además de tener antecedentes de cómo se debe realizar y aplicar diversas estructuras y metodologías necesarias para posteriormente aplicarse.
- Se recomienda que se use herramientas de evaluación continua de los procesos para generar efectividad y no retrasar las operaciones por desconocimiento de no seguir un modelo que especifique que parte se debe cumplir para llegar más rápido al éxito empresarial, también que es importante el estar constantemente ligados a las nuevas tecnologías que permiten atraer más clientes gracias a la innovación constante, con ayuda de programas de incentivos y todo tipo de gastos que genere los cuales deben tener una programación de presupuesto de cada acción a realizarse para de esta manera tener un orden adecuado y planificado de lo que se prevé gastar. También se recomienda que se siga el modelo de gestión administrativo y financiero planteado en esta investigación, en el cual es importante que se empiece por un diagnóstico realizado a través del FODA y análisis financieros vertical- horizontal que indique la imagen real de cómo se encuentra en el presente periodo para luego en base a estrategias, preceptos administrativos-financieros se logre la consecución de las metas, objetivos organizacionales en base a la realidad y condiciones que atraviesa la cooperativa.
- Finalmente es recomendable guiarse en un modelo de gestión administrativo financiero para guiar los esfuerzos del personal operativo, contribuir con la efectividad y poder tener un crecimiento constante que contribuya a mejorar en todos los ámbitos, a través de explicaciones que ayuden a comprender la realidad del sector, motivar al personal en relación a su rendimiento para alcanzar las metas trazadas usando los recursos disponibles en cada actividad y la toma de decisiones financieras y administrativas adecuadas

BIBLIOGRAFÍA

- Allauca, J. (2017). Diseño, elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera.. Recuperado de: <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/donos.html>
- Alvarez, L. (2017). Modelos de Gestion. Recuperado de: <file:///C:/Users/Brenda/Downloads/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- Arias, E. (2020). Economipedia: Enfoque mixto. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html>
- Aziz, H. (2019). Formulación y ejemplos de indicadores. Red Lab, 1. Recuperado de: <http://redlab.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/Formulaci%C3%B3n-y-ejemplos-de-indicadores.pdf>
- Bezares Gómez, M. F. (2013). Finanzas de Empresa. En Vizcaya (1ª Ed.).
- Burguete, A. (2017). Analisis Financiero. Unid Editorial Digital. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41183>
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Recuperado de: <https://isbn.cloud/9789806629004/proyecto-de-investigacion-y-su-esquema-de-elaboracion/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. (2020). Negocio.site. Recuperado de: <https://cooperativanuevaesperanza.negocio.site/>
- Cordova, S. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. Universidad y sociedad, 12(4), 3-5. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Cortazzo, P. S. (2016). Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa (1a ed ed.). La plata: Universidad de la plata. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo__.-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1
- García, B. P. (2018). Manual de presupuestos: teórico y práctico. Bogotá: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/68879>
- Gonzales, M. F. (2017). Gestion Financiera Empresarial. Machala, Ecuador: UTMACH.
- Grisales, C. A. (2017). Presupuestos Bajo Normas Internacionales de Información Financiera y Taxonomía XBRL. Cali: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70310>
- Holgado, F. J. (02 de Febrero de 2018). Modelos de proceso. Recuperado de https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1142/1/IS_I%20Tema%203%20-%20Modelos%20de%20Proceso.pdf

- Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Bubok Publishing S.L. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/189293?page=26>
- Madriga, M. H. (2017). SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE MEDICIÓN . Ciencia y Sociedad, 42(1), 112-113. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>
- Merino, R. A. (2021). Planificación Estratégica. Riobamba, Ecuador.
- Ojeda, P. C. (2020). Curso Taller: Universo, población y muestra. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Ojeda, P. C. (2020). Curso Taller: Universo, población y muestra. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Ojeda, P. C. (2020). Curso Taller: Universo, población y muestra. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Ojeda., P. C. (2020). Curso Taller: Universo, población y muestra. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Padilla, M. C. (2016). Gestión financiera (2a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126525>
- Padilla., M. C. (2012). Gestión financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69231>
- Peña, R. P. (2019). Modelación Financiera. (U. P. Colombia, Ed.) Bogotá, Colombia.
- Pérez, A. R. (01 de Julio de 2017). Métodos científicos de indagación y. Revista Escuela de Administración de Negocios(82), 11.
- Plata, C. A. (2017). LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO. Bogotá: Universidad de Bogotá. Recuperado de: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Quezada, M. C. (Agosto de 2019). Desarrollo de instrumentos de evaluación: Pautas de observación. INEE. Recuperado de: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A356.pdf>
- Sergio Sixto González Rodríguez, D. A. (2020). Modelo de . Universidad y Sociedad, 12(4), 3. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Sordo, A. I. (08 de Noviembre de 2021). Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>
- Suárez, C. L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Machala: UTMACH. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14207/1/Cap.1-Introducci%C3%B3n%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf>

- la parroquis San Isidro de Patulu de la provincia de Chimborazo. Recuperado de:
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7893/4/CD-4718.pdf>
- Terrazas, R. (Junio de 2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. PERSPECTIVAS(23). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Tesis y Másters. (28 de Julio de 2021). Cronogramas de actividades. Recuperado de:
<https://tesisymasters.mx/que-es-un-cronograma-de-actividades/>
- Toscano, A. C. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. Scielo, 11(2). Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010
- Veiga, J. F. (2015). Control de gestión empresarial (Octava Edición ed.). Business & Marketing School. Recuperado de:
http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524182018_2_.pdf
- Velde, H. V. (2019). El arte de planificar: Módulo 3 – Maestría en Metodología y Didáctica (I Edición ed.). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Westreicher, G. (2020). Economipedia: Definición de gestión. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Westreicher, G. (2020). Economipedia: Encuesta. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>



- REGULAR ()
- DEFICIENTE ()
5. ¿A su criterio cuál de las siguientes dificultades considera que se presenta dentro de la cooperativa?
- PROCESOS REALIZADOS DE FORMA EMPIRICA ()
- NO EXISTE PREVISION DE GASTOS ()
- CONTROL RECURRENTE DE LOS ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS ()
- MANEJO INADECUADO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES ()
- PROCESOS TARDIOS EN LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS ()
- DESEQUILIBRIO ENTRE RENTABILIDAD Y RIESGO ()
- FALTA DE HERRAMIENTAS EFECTIVAS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA ()
6. ¿Considera usted que todas las metas y objetivos organizacionales se han cumplido a cabalidad en los últimos años?
- COMPLETAMENTE ()
- PARCIALMENTE ()
- NO COMPLETAMENTE ()
7. ¿Cómo califica usted al control y seguimiento de las actividades administrativas financieras que realiza la cooperativa?
- MUY BUENO ()
- BUENO ()
- REGULAR ()
- NECESITA MEJORAR ()
8. ¿Cuál de estas perspectivas considera usted que necesita mayor control y supervisión en la cooperativa?
- CARTERA DE CRÉDITO ()
- PROCESOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS ()
- INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO ()

MANEJO DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD ()

CALIDAD DE SERVICIOS NO FINANCIEROS ()

ARQUEOS DE CAJA ()

9. ¿Qué medidas considera usted que la cooperativa toma como solución cuando se detecta un problema o error en las actividades diarias?

MEDIDAS CORRECTIVAS ()

MEDIDAS PREVENTIVAS ()

MEDIDAS CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS ()

NO SE LOS TOMA EN CUENTA AL MOMENTO ()

OTRAS ()

10. ¿Qué valoración le pondría usted al aporte que tendría el generar un modelo de gestión administrativa y financiera desarrollado técnicamente en la cooperativa?

EXCELENTE ()

BUENO ()

REGULAR ()

11. ¿Cree usted que la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero contribuirá a la mejora en la toma de decisiones en la cooperativa?

TOTALMENTE DE ACUERDO ()

PARCIALMENTE DE ACUERDO ()

NO ESTOY DE ACUERDO ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

ANEXO B: CUESTIONARIO APLICADO A LOS SOCIOS



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CARRERA DE FINANZAS



ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

1. ¿Qué tiempo es usted socio de la cooperativa?
 - 1 MES – 2 AÑOS ()
 - 3 AÑOS – 5 AÑOS ()
 - 6 AÑOS – O MÁS ()

2. ¿Cómo califica usted la atención brindada por el personal de la cooperativa?
 - MUY BUENO ()
 - BUENO ()
 - REGULAR ()
 - NECESITA MEJORAR ()

3. ¿Cómo valora usted la prestación de los servicios financieros que oferta la cooperativa actualmente?
 - MUY SATISFECHO ()
 - MODERADAMENTE SATISFECHO ()
 - POCO SATISFECHO ()
 - NO SATISFECHO ()

4. ¿Considera usted que actualmente en la cooperativa se están cumpliendo las actividades planteadas en base a una planificación?
 - TOTAL ()
 - PARCIAL ()
 - NO SE ESTAN CUMPLIENDO TODOS ()

5. ¿Ha tenido dificultades usted en la prestación de algunos de los siguientes servicios financieros que brinda la cooperativa?

CRÉDITOS ()

AHORRO PROGRAMADO ()

AHORRO PLAZO FIJO O CESANTÍA ()

SERVICIOS NO FINANCIEROS COMO PAGOS (SRI, SERVICIOS BASICOS, BONOS, ETC) ()

6. ¿Cuál considera usted que es una de las dificultades en el proceso de otorgamiento de un crédito en la cooperativa?

SE DEMORA MUCHO ()

ALTAS TASAS DE INTERÉS ()

LAS CUOTAS NO ESTÀN DE ACUERDO A LA CAPACIDAD DE PAGO ()

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que afecta en los servicios que otorga el área de tesorería (caja)?

FILAS DEMASIADO LARGAS ()

FALTA DE EFECTIVO ()

FALLAS EN EL SISTEMA INFORMÀTICO ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

ANEXO C: GUIA DE ENTREVISTA A GERENCIA



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CARRERA DE FINANZAS



ENTREVISTA A GERENCIA

Nombre:.....

Cargo:.....

Fecha:.....

1. ¿Cuál es el estado de los servicios financieros en la cooperativa?

.....

2. ¿En el desarrollo de los distintos servicios que ofrece la cooperativa, se encuentran establecidos en base a una planificación previamente establecida, planes operativos y presupuestos?

.....

3. ¿La cooperativa actualmente cuenta con manual de funciones, manual de procesos y procedimientos para la delegación de funciones?

.....

4. ¿En cuál de las actividades desarrolladas en la cooperativa considera usted que necesita mayor control y supervisión?

.....

5. ¿La cooperativa realiza análisis financieros para la toma de decisiones o lo toman de manera empírica?

.....

6. ¿A su criterio cuáles son las dificultades que se presentan con mayor frecuencia dentro de la cooperativa actualmente?

.....

7. ¿Cuál considera usted que son las problemáticas que se presenta en el área de captaciones?

.....

8. ¿Cuál considera usted qué es un inconveniente en el proceso de otorgamiento de un crédito en la cooperativa?

.....

9. ¿Qué aspectos considera usted que afecta en los servicios que otorga el área de tesorería (caja)?

.....

10. ¿Qué aspectos usted considera dentro de la evaluación de los procesos financieros y administrativos que actualmente se desarrollan en la cooperativa?

.....

11. ¿En la cooperativa cuando se detecta un problema o error en las actividades diarias cómo se los soluciona?

.....

12. ¿Cuáles son los objetivos y metas que pretende alcanzar a futuro la cooperativa?

.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

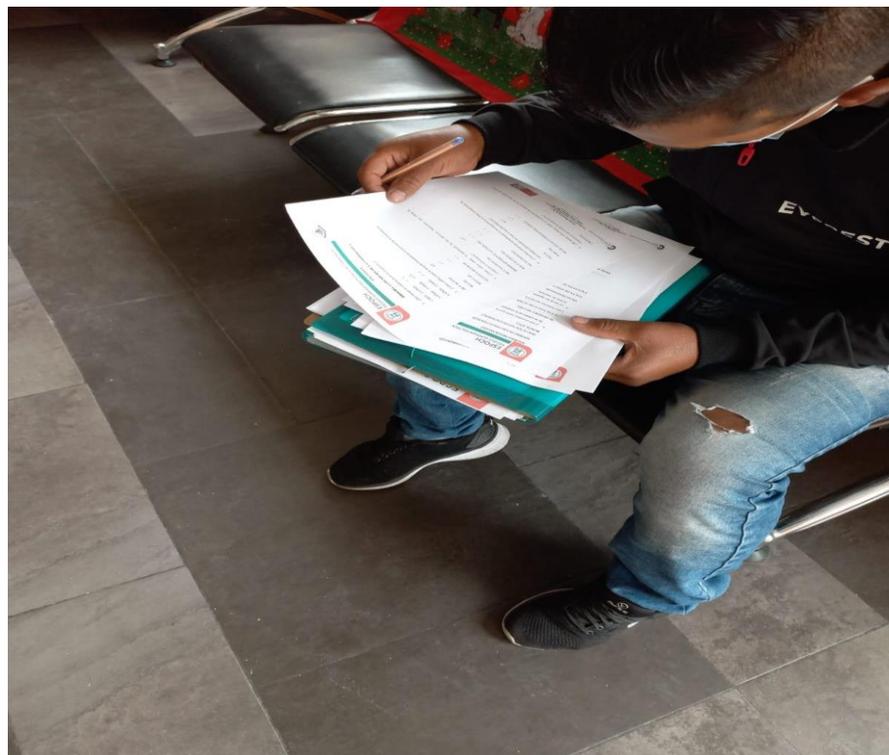
ANEXO D: ENCUESTA REALIZADA AL JEFE DE NEGOCIOS



ANEXO D: ENCUESTA REALIZADA AL ASESOR DE CRÉDITOS



ANEXO D: ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS





ANEXO E: CARTA DE AUSPICIO DE LA COOPERATIVA



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CARRERA DE FINANZAS



12 CARTA DE AUSPICIO

Riobamba, 3 de Noviembre de 2021

Ingeniera
Maritza Rodríguez U.
**PRESIDENTE UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE FINANZAS**
Presente.-

Señora directora:

Con un atento saludo, adjunto a la presente me permito aceptar el tema de la propuesta del Trabajo de Titulación (**Proyecto de Investigación**) denominado: **MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA, PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "NUEVA ESPERANZA" LTDA.**, con el proposito de que se continúe con el proceso del trabajo para este periodo.

ASPIRANTE(S): BRENDA RAFAELA ORMAZA LUCIO
CARRERA: LICENCIATURA EN FINANZAS.
CEDULA: 020179899-8
NO DE CELULAR: 0979077331
EMAIL: brenda.ormaza@esPOCH.edu.ec
CÓDIGO: 229

Agradezco su gentil atención.

Atentamente,



GERENTE DE LA COAC "NUEVA ESPERANZA" LTDA
Ing. Carmen Uvidia Condor



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 19/05/2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: BRENDA RAFAELA ORMAZA LUCIO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



19/05/2022

0946-DBRA-UTP-2022