



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

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE  
PALLATANGA LTDA.”, PERÍODO 2022-2026.”**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Trabajo de Integración Curricular

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**MARJORIE IVONE MORENO CHÁVEZ**

Riobamba - Ecuador

2023



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

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE  
PALLATANGA LTDA.”, PERÍODO 2022-2026.”**

**Trabajo de Integración Curricular**  
**Tipo:** Trabajo de Integración Curricular

Presentado para optar al grado académico de:  
**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** MARJORIE IVONE MORENO CHÁVEZ  
**DIRECTOR:** Ph.D. RAÚL VICENTE ANDRADE MERINO

Riobamba - Ecuador

2023

© 2023, Marjorie Ivone Moreno Chávez

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

Yo, Marjorie Ivone Moreno Chávez 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 Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de enero de 2023



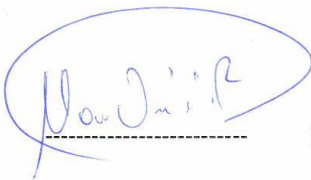
---

**Marjorie Ivone Moreno Chávez**

C.C: 060523172-9

**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 FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.”**, PERÍODO 2022-2026.”, realizado por la señorita: **MARJORIE IVONE MORENO CHÁVEZ**, 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.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ph.D. Liliana Alejandra Funes Samaniego <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-01-30
Ph.D. Raúl Vicente Andrade Merino <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2023-01-30
Ing. Mauro Patricio Andrade Romero <b>ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2023-01-30

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi familia en especial a mis padres Roberto y Angelita, a mis hermanos Marcos, Isabel, Jorge. Por estar presentes en todo el transcurso de mis estudios desde el inicio hasta ahora el final, por no dejarme rendir, por motivarme, por sus consejos y apoyarme siempre en todo.

**Marjorie Ivone Moreno Chávez**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero me gustaría empezar agradeciendo a Dios por dame el valor y la fuerza de no rendirme en toda la carrera, a la Epoch por darme todas las herramientas para formarme como persona y profesional, a mis maestros infinitas gracias por compartir sus conocimientos por ser ese apoyo dentro de las aulas por enseñarnos y motivarnos aprender, porque ustedes son la guía para empezar a forjar nuestro futuro profesional.

**Marjorie Ivone Moreno Chávez**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1.	Planteamiento del Problema.....	2
1.2.	Limitaciones y Delimitaciones .....	3
1.3.	Problema General de Investigación .....	3
1.4.	Problemas Específicos de Investigación .....	3
1.5.	Objetivos.....	3
1.5.1	<i>Objetivo General</i> .....	3
1.5.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	4
1.6.	Justificación.....	4
1.6.1	<i>Justificación Teórica</i> .....	4
1.6.2	<i>Justificación Metodológica</i> .....	4
1.6.3	<i>Justificación Práctico Social</i> .....	4
1.6.4	<i>Idea a Defender</i> .....	4

### CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	5
2.1.	Antecedentes de Investigación.....	5
2.2.	Referencias Teóricas.....	5
2.2.1.	<i>Cooperativismo</i> .....	5
2.2.2.	<i>Cooperativa</i> .....	6
2.2.3.	<i>Cooperativa de ahorro y crédito</i> .....	6
2.2.4.	<i>Gestión Financiera</i> .....	7
2.2.5.	<i>Herramientas Financieras</i> .....	9
2.2.5.1	<i>Información financiera</i> .....	9
2.2.5.2	<i>Los estados Financieros</i> .....	9
2.2.5.3	<i>Análisis e Interpretación de los Estados Financieros</i> .....	10



2.2.5.4	<i>Métodos de análisis financiero</i> .....	10
2.2.5.5	<i>Razones financieras</i> .....	11

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	15
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	15
<b>3.1.1</b>	<i>Cualitativo</i> .....	15
<b>3.1.2</b>	<i>Cuantitativo</i> .....	15
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de Investigación</b> .....	15
<b>3.2.1</b>	<i>Exploratorio</i> .....	15
<b>3.2.2</b>	<i>Descriptivo</i> .....	16
<b>3.2.3</b>	<i>Correlacional</i> .....	16
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de Investigación</b> .....	16
<b>3.3.1</b>	<i>No experimental</i> .....	16
<b>3.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	16
<b>3.4.1</b>	<i>Investigación de Campo</i> .....	16
<b>3.4.2</b>	<i>Investigación Documental</i> .....	17
<b>3.5.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	17
<b>3.5.1.</b>	<i>Población</i> .....	17
<b>3.5.2.</b>	<i>Muestra</i> .....	17
<b>3.6.</b>	<b>Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación</b> .....	18
<b>3.6.1</b>	<i>Métodos</i> .....	18
<b>3.6.1.1</b>	<i>Inductivo</i> .....	18
<b>3.6.1.2</b>	<i>Deductivo</i> .....	18
<b>3.6.2.</b>	<i>Análisis</i> .....	18
<b>3.6.3.</b>	<i>Técnicas</i> .....	19
<b>3.6.3.1</b>	<i>Entrevista</i> .....	19
<b>3.6.3.2</b>	<i>Encuesta</i> .....	19
<b>3.6.4.</b>	<b>Instrumentos de Investigación</b> .....	19
<b>3.6.4.1</b>	<i>Cuestionario</i> .....	19
<b>3.6.4.2</b>	<i>Guía de Entrevista</i> .....	19

### **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	20
<b>4.1.</b>	<b>Encuesta Dirigida a la Población Económicamente Activa de Pallatanga</b> .....	20

4.2.	<b>Encuesta Dirigida al departamento de Talento Humano</b> .....	28
4.3.	<b>Entrevista a la Gerente</b> .....	34
4.4.	<b>Entrevista Analista de Riesgos</b> .....	36

## CAPÍTULO V

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	38
5.1.	<b>Título de la Propuesta</b> .....	38
5.2.	<b>Diagnostico Situacional de la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda.</b> .....	38
5.2.1.	<i>Reseña Histórica</i> .....	38
5.2.2.	<i>Misión de la Cooperativa Actual</i> .....	39
5.2.3.	<i>Visión de la Cooperativa Actual</i> .....	39
5.2.4.	<i>Servicios y Productos Financieros que Oferta la Cooperativa</i> .....	40
5.2.5.	<i>Análisis Situacional del Estado de Situación Financiera de la Cooperativa</i> .....	41
5.2.5.1	<i>Estados Financieros</i> .....	41
5.2.5.2	<i>Indicadores Aplicados por la Cooperativa en la Actualidad</i> .....	44
5.2.3.	<i>Estructura Organizacional de la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda.</i> ...	46
5.2.4.	<i>FODA institucional de la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda al 2020</i> .....	47
5.3.	<b>Modelo de Gestión Financiera Sugerido para la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda.</b> .....	49
5.3.1.	<i>Misión Propuesta</i> .....	49
5.3.2.	<i>Visión Propuesta</i> .....	49
5.3.3.	<i>Estructura Orgánica Propuesta</i> .....	49
5.3.3.1	<i>Responsabilidades del Talento Humano en el Proceso de Otorgamiento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda,</i> .....	51
5.3.4.	<i>Análisis FODA</i> .....	53
5.3.4.1	<i>Determinación de los Factores Estratégicos Externos</i> .....	53
5.3.4.2	<i>Determinación de los Factores Estratégicos Internos</i> .....	54
5.3.4.3	<i>Matriz de Perfil Estratégico Externo</i> .....	55
5.3.4.4	<i>Matriz de Perfil Estratégico Interno</i> .....	56
5.3.4.5	<i>Análisis Para Priorizar los Factores Internos y Externos Para la Ejecución del Modelo de Gestión Financiera</i> .....	57
5.3.4.6.	<i>Matriz FODA</i> .....	60
5.3.5.	<i>Diseño del Problema de la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda.</i> .....	61
5.3.6.	<i>Análisis Horizontal y Vertical</i> .....	62
5.3.6.1	<i>Análisis Vertical del Balance General</i> .....	62
5.3.6.2	<i>Análisis Vertical del Estado de Resultados</i> .....	67

5.3.6.3	<i>Análisis Horizontal del Balance General</i> .....	71
5.3.6.4	<i>Análisis Horizontal del Estado de Resultados</i> .....	77
<b>5.3.7.</b>	<b><i>Indicadores Financieros</i></b> .....	<b>81</b>
5.3.7.1	<i>Indicadores de Liquidez</i> .....	82
5.3.7.2	<i>Indicador de Actividad</i> .....	84
5.3.7.3	<i>Indicadores de Endeudamiento</i> .....	84
5.3.7.4	<i>Indicadores de Rentabilidad</i> .....	85
<b>5.3.8.</b>	<b><i>Diseño de Estrategias Financieras</i></b> .....	<b>86</b>
5.3.8.1	<i>Estrategia 1: Diseñar Políticas para Reducir el Índice de Cartera Vencida</i> .....	86
5.3.8.2	<i>Estrategia 2: Diseñar Políticas para Otorgamiento de Créditos</i> .....	87
5.3.8.3	<i>Estrategia 3: Establecer procedimientos para la Colocación de Créditos y Cobranzas</i> .....	89
5.3.8.4	<i>Estrategia 4: Establecer Mecanismos para Mejorar los Procesos Internos de la Cooperativa</i> .....	98
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	101
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	102
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Acciones básicas de la gestión financiera.....	8
<b>Tabla 1-4:</b>	Conocimiento de la cooperativa por parte de la PEA de Pallatanga .....	20
<b>Tabla 2-4:</b>	Realizar publicidad de los productos y servicios que oferta.....	21
<b>Tabla 3-4:</b>	Es socio de la cooperativa .....	22
<b>Tabla 4-4:</b>	Factor que influye para tomar la decisión de ser parte de una Cooperativa .....	23
<b>Tabla 5-4:</b>	Productos que oferta la cooperativa y producto que deben incluir.....	24
<b>Tabla 6-4:</b>	Factores que influyen al momento de realizar un crédito.....	25
<b>Tabla 7-4:</b>	La competencia brinda un servicio oportuno y ágil.....	26
<b>Tabla 8-4:</b>	Socio de alguna cooperativa y a cuál está afiliada .....	27
<b>Tabla 9-4:</b>	Existe manual de crédito y cobranza actualizado .....	28
<b>Tabla 10-4:</b>	Actividades de crédito planificadas, ejecutadas y controladas .....	29
<b>Tabla 11-4:</b>	Cumplimiento con el manual de créditos y cobranzas .....	30
<b>Tabla 12-4:</b>	Estrategias para recuperar la cartera vencida.....	31
<b>Tabla 13-4:</b>	Posee manual de servicio al cliente .....	32
<b>Tabla 14-4:</b>	Indicadores financieros que aplica la cooperativa .....	33
<b>Tabla 1-5:</b>	Servicios y productos financieros que oferta la cooperativa .....	40
<b>Tabla 2-5:</b>	FODA Año 2020 de la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda .....	47
<b>Tabla 3-5:</b>	Probabilidad de Ocurrencia e Impacto de los Factores Estratégicos Externos....	53
<b>Tabla 4-5:</b>	Probabilidad de Ocurrencia e Impacto de los Factores Estratégicos Internos .....	54
<b>Tabla 5-5:</b>	Matriz de perfil estratégico externo.....	55
<b>Tabla 6-5:</b>	Matriz de Perfil Estratégico Interno .....	56
<b>Tabla 7-5:</b>	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	57
<b>Tabla 8-5:</b>	Análisis de la matriz EFE.....	57
<b>Tabla 9-5:</b>	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	58
<b>Tabla 10-5:</b>	Análisis matriz EFI.....	59
<b>Tabla 11-5:</b>	Matriz FODA.....	60
<b>Tabla 12-5:</b>	Análisis Vertical del Balance General.....	62
<b>Tabla 13-5:</b>	Análisis Vertical del Estado de Resultados .....	67
<b>Tabla 14-5:</b>	Análisis Horizontal del Balance General.....	71
<b>Tabla 15-5:</b>	Análisis Horizontal del Estado de Resultados .....	77
<b>Tabla 16-5:</b>	Proceso de otorgamiento de crédito.....	89
<b>Tabla 17-5:</b>	Proceso de cobranza .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b>	Funciones de las cooperativas .....	7
<b>Gráfico 1-4:</b>	Conocimiento de la cooperativa por parte de la PEA de Pallatanga .....	20
<b>Gráfico 2-4:</b>	Realizar publicidad de los productos y servicios que oferta .....	21
<b>Gráfico 3-4:</b>	Es socio de la cooperativa .....	22
<b>Gráfico 4-4:</b>	Factor que influye para tomar la decisión de ser parte de una Cooperativa .....	23
<b>Gráfico 5-4:</b>	Productos que oferta la cooperativa y producto que deben incluir.....	24
<b>Gráfico 6-4:</b>	Factores que influyen al momento de realizar un crédito.....	25
<b>Gráfico 7-4:</b>	La competencia brinda un servicio oportuno y ágil .....	26
<b>Gráfico 8-4:</b>	Socio de alguna cooperativa y a cuál está afiliada .....	27
<b>Gráfico 9-4:</b>	Existe manual de crédito y cobranza actualizado.....	28
<b>Gráfico 10-4:</b>	Actividades de crédito planificadas, ejecutadas y controladas.....	29
<b>Gráfico 11-4:</b>	Cumplimiento con el manual de créditos y cobranzas .....	30
<b>Gráfico 12-4:</b>	Estrategias para recuperar la cartera vencida .....	31
<b>Gráfico 13-4:</b>	Posee manual de servicio al cliente .....	32
<b>Gráfico 14-4:</b>	Indicadores financieros que aplica la cooperativa.....	33
<b>Gráfico 1-5:</b>	Estado de resultados .....	41
<b>Gráfico 2-5:</b>	Estado de situación financiera.....	42
<b>Gráfico 3-5:</b>	Evolución del activo.....	43
<b>Gráfico 4-5:</b>	Evolución del Pasivo.....	44
<b>Gráfico 5-5:</b>	Evolución del patrimonio .....	44
<b>Gráfico 6-5:</b>	Indicadores Financieros.....	45
<b>Gráfico 7-5:</b>	Estructura Organizacional de la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda. ....	46
<b>Gráfico 8-5:</b>	Estructura orgánica de la matriz COAC San Miguel de Pallatanga Ltda.....	50
<b>Gráfico 9-5:</b>	Estructura orgánica de las agencias COAC San Miguel de Pallatanga Ltda.....	51
<b>Gráfico 10-5:</b>	Segmentación de entidades del sector financiero popular y solidario.....	61
<b>Gráfico 11-5:</b>	Resumen análisis vertical de balance general cuentas de activos.....	65
<b>Gráfico 12-5:</b>	Resumen análisis vertical de balance general cuentas de pasivo .....	66
<b>Gráfico 13-5:</b>	Resumen análisis vertical de balance general cuentas de patrimonio .....	67
<b>Gráfico 14-5:</b>	Resumen Análisis vertical del Estado de Resultados –Ingresos.....	69
<b>Gráfico 15-5:</b>	Resumen Análisis vertical del Estado de Resultados –Gastos .....	70
<b>Gráfico 16-5:</b>	Resumen del análisis horizontal del estado de situación Financiera .....	76
<b>Gráfico 17-5:</b>	Análisis horizontal - Resumen de ingresos y egresos.....	81
<b>Gráfico 18-5:</b>	Flujograma del proceso de otorgamiento de crédito COAC San Miguel de Pallatanga Ltda. ....	92

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: DISEÑO DE LA MISIÓN**

**ANEXO B: DISEÑO DE LA VISIÓN**

## RESUMEN

El presente Trabajo de Integración Curricular tuvo como finalidad desarrollar un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., período 2022-2026, que contribuya al crecimiento del segmento III al II. Para el desarrollo se empleó un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, con un nivel exploratorio, descriptivo y correlacional; se utilizó también la investigación documental para el desarrollo del marco teórico, la investigación de campo a través de la cual se recabo información general sobre el funcionamiento de los procesos internos de la cooperativa, además se aplicó una encuesta a la población económicamente activa de Pallatanga y al talento humano de la cooperativa con preguntas cerradas. Se realizó un diagnóstico situacional utilizando la matriz FODA, a través de la cual se identificó algunas debilidades como: falta de publicidad y propaganda, falta de gestión para colocación de créditos, el sistema operativo no permite generar información de manera ágil para la toma de decisiones. Como conclusión se elaboró un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., período 2022-2026, en el cual se estableció estrategias en base a las debilidades obtenidas, con la finalidad de fortalecer los procesos internos de créditos y cobranzas. Se sugiere a los directivos poner en prácticas las estrategias establecidas en la propuesta del modelo de gestión financiera, lo cual permitirá mejorar los procesos de créditos y cobranzas y por ende también reducir el índice de morosidad de la cartera de créditos.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <CRÉDITOS Y COBRANZA>, <MATRIZ FODA>, <ESTADOS FINANCIEROS>, <INDICADORES FINANCIEROS>.



**16-03-2023**

**0571-DBRA-UPT-2023**

## ABSTRACT

The purpose of this Curricular Integration Work was to develop a financial management model for Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda, period 2022-2026, which contributes to the growth of segments III to II. For its development, a qualitative and quantitative research approach was used, with an exploratory, descriptive, and correlational level; documentary research was also used for the development of the theoretical framework, field research through which general information was collected on the operation of the internal processes of the entity, in addition, a survey was applied to the economically active population of Pallatanga and to human talent department of the credit union with closed questions. A situational diagnosis was made using the SWOT matrix, through which some weaknesses were identified such as: lack of advertising and publicity, lack of management for credit placement, and the operating system does not allow generating information in an agile way for decision making. In conclusion, a financial management model was developed for Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda, period 2022-2026, in which strategies were established based on the weaknesses obtained, to strengthen the internal processes of account receivables and account payables or credit and payments. It is suggested that managers put into practice the strategies established in the financial management model proposal, which will improve credit and collection processes and therefore also reduce the delinquency rate of the credit portfolio.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <CREDITS AND COLLECTION>, <SWOT MATRIX>, <FINANCIAL STATEMENTS>, <FINANCIAL INDICATORS>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126



## INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa. Se torna indispensable poder realizar y ejecutar el análisis, decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización propiciando al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas. El presente trabajo de titulación está desarrollado en cinco capítulos:

**Capítulo I:** En este capítulo se identifica y se plantea el problema de investigación con sus limitaciones y delimitaciones, los objetivos generales y específicos, también se estableció la justificación sobre la importancia de desarrollar el modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., período 2022-2026, que contribuya al crecimiento del segmento III al II.

**Capítulo II:** Para desarrollar este capítulo se tomó como referencia algunos trabajos investigativos, que permitieron determinar la importancia de realizar un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda, así también se elaboró el marco teórico con conceptos relacionados a las dos variables objeto de estudio que son: modelo de gestión financiera y crecimiento del segmento III al II.

**Capítulo III:** En este capítulo se estableció el tipo de investigación que en este caso fue cuantitativa y cualitativa, con un nivel exploratorio, descriptivo y correlacional, también se utilizó la investigación documental y de campo, se establece la población objeto de estudio que está formado por la Población Económicamente Activa de Pallatanga que son 4140 habitantes. Para aplicar cuestionarios, fue necesario obtener una muestra de la población, para esto se empleó la ecuación de cálculo de población finita, dando como resultado 100 habitantes.

**Capítulo IV:** En este capítulo se desarrolló la tabulación de las encuestas aplicadas a los 100 habitantes de la Población Económicamente Activa de Pallatanga y al talento humano de la cooperativa, esta información sirvió como base para la elaboración de manual de gestión.

**Capítulo V:** En este capítulo se desarrolló el modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., período 2022-2026, para lo cual se realizó un diagnóstico situacional de la cooperativa a través de la matriz FODA, también se estableció las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

En la revista de ciencias sociales de la Universidad de Zulia (Coba, Díaz, & Tapia, 2020) menciona que las cooperativas surgen como una alternativa en el sistema financiero mundial, como forma social y figura empresarial, tienen un reto que es interactuar con la nueva realidad, económico, social y tecnología, sin amenazar el cumplimiento de los principios de las cooperativas de ahorro y crédito y sus objetivos organizacionales, el cumplimiento de estos principios les permite crecer, ofertando productos y servicios en beneficio de los socios y la población.

Según las (Cooperativas de las Américas, 2020) en su programa ACI-UE menciona que en Ecuador las cooperativas del sector financiero y no financiero popular y solidario tiene un total de 3110 cooperativas activas al 2020, las cuales facturaran por productos y servicios más o menos 1.6 millones de dólares, la cantidad de personas asociadas a las cooperativas ecuatorianas es de 8 064 509.

De acuerdo con el artículo científico de (Morales, Chamba, & Elizalde, 2021), en la provincia de Chimborazo las cooperativas de Ahorro y Crédito a través de sus servicios, han respaldado el desarrollo en el ámbito social y económico de la provincia, existen 78 entidades que operan ofertando productos y servicios mediante oficinas, ventanillas, cajeros automáticos y corresponsales solidarios, que buscan impulsar el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes economías.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga LDTA, es una institución financiera, se encuentra en el segmento número 3, pertenece a la economía popular y solidaria, ubicada en el cantón Pallatanga, Provincia de Chimborazo, actualmente cuenta con 12 mil socios, fue fundada el 23 de mayo de 1996, tiene 25 años en el mercado financiero. Tiene 3 millones de patrimonio y 12 millones de activos en la actualidad, ofrecer servicios y productos financieros como; pago y cobro de servicios públicos y privados, facturación, créditos, depósitos a plazo fijo, cuentas de ahorro.

La cooperativa de ahorro y crédito San Miguel de Pallatanga LTDA, necesita un modelo de gestión financiera para aumentar su crecimiento dentro del mercado financiero, ya que el crecimiento ha sido sostenible, pero no igual al resto de las cooperativas que se encuentra en su mismo segmento o que inicio en el mismo período de tiempo, su crecimiento ha sido más lento no ha tenido un crecimiento acelerado.

Debido a este problema es necesario realizar un modelo de gestión financiera que permita buscar estrategias de mejora para el crecimiento sostenible y capitalización de la cooperativa a través de los análisis de indicadores financieros.

## **1.2. Limitaciones y Delimitaciones**

**INSTITUCIÓN:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga Ltda.  
**ÁREA:** Financiera  
**TEMPORAL:** Período 2022-2026

## **1.3. Problema General de Investigación**

¿De qué manera el modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., período 2022-2026, contribuye para el crecimiento del segmento III al II?

## **1.4. Problemas Específicos de Investigación**

- ✓ ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., tiene suficientes socios para posesionarse en el mercado financiero?
- ✓ ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., tiene capacidad financiera para su crecimiento?
- ✓ ¿El modelo de gestión financiera permitirá realizar un análisis de los balances tanto horizontal como vertical?

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo General***

Desarrollar un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., período 2022-2026, que contribuya al crecimiento del segmento III al II.

### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

- ✓ Establecer una base teórica a través de la revisión bibliográfica que sustente el modelo de gestión financiera.
- ✓ Analizar el estado situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.
- ✓ Diseñar estrategias financieras para el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., para el período 2022-2026.

## **1.6. Justificación**

### ***1.6.1 Justificación Teórica***

El diseño del modelo de gestión financiera permitirá cumplir con su principal objetivo que es la administración, planeación y control de los recursos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., pretendiendo maximizar su beneficio a corto y largo plazo, para de esta forma generar un crecimiento tanto organizacional como un crecimiento sostenido dentro del mercado financiero.

### ***1.6.2 Justificación Metodológica***

Para el desarrollo del trabajo de titulación se utilizó la investigación documental, debido a que se recopiló datos de diferentes medios como: bibliografías, documentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de la cooperativa.

### ***1.6.3 Justificación Práctico Social***

La presente investigación se realizó con la finalidad de proporcionar estrategias a través del modelo de gestión financiera, para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., logre posesionarse en el mercado financiero, con la finalidad de seguir brindando la ayuda social a través de sus colocaciones y captaciones.

### ***1.6.4 Idea a Defender***

El modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., período 2022-2026, contribuirá al crecimiento del segmento III al II.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de Investigación

Para realizar esta investigación se tomó como referencia los siguientes trabajos investigativos, que permiten determinar la importancia de realizar un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.”, período 2022-2026:

(Quintero Rivera & Salazar, 2020), estructuración de un modelo de gestión financiera para empresas del sector artesanal en la semana Santa en Popayán. Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Popayan, Colombia mencionan que “la gestión financiera es una forma de llevar a cabo la economía en un tiempo y espacio determinado, esta ha sido y es analizada en todos sus aspectos a nivel global” (pág. 19), también permite facilitar la toma de decisiones sobre las acciones correctivas a emprender y permite el cumplimiento de sus objetivos y la medición de los progresos realizados para su consecución.

Para (Martínez Gonzalo, 2020), modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: El caso de las empresas farmacéuticas en España. Universidad Complutense de Madrid, España indica que “la gestión financiera es el proceso de toma de decisiones y de análisis de datos que busca la óptima administración y empleo de los recursos financieros de la empresa para el logro de unos objetivos” (pág. 7), también permite, simular distintas alternativas de optimización y gestión, la toma de decisiones por parte de la Dirección para corregir una situación de ausencia de liquidez, teniendo en cuenta el efecto de dichas alternativas sobre la solvencia, la liquidez, la rentabilidad y el valor de una empresa.

#### 2.2. Referencias Teóricas

##### 2.2.1. *Cooperativismo*

El cooperativismo es una ideología que surgió a fines del siglo XIX en Europa, (Blacio Aguirre, 2009, pág. 1) define como “la asociación de individuos o personas que se unen en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones sociales, económicas, y culturales, mediante una organización que es de propiedad colectiva y de gestión democrática”.

El Cooperativismo es el movimiento socioeconómico más grande de la historia humana; se define también como un sistema económico, social, político y cultural, que ha permitido mejorar la calidad de vida de millones de personas, fundamentalmente de la clase media y baja, implementado en ellas los valores y principios de la solidaridad, equidad y justicia.

### **2.2.2. *Cooperativa***

Las cooperativas son organizaciones u asociaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionado democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales. (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2011, pág. 15)

La importancia de las cooperativas, según la (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2011) radica en que “a través de la aplicación de un verdadero sistema cooperativista con todas sus reglas, normas, procedimientos y principios establecidos por los organismos de control, será indudablemente, una herramienta efectiva para el desarrollo económico, social e intelectual”.

Cabe recalcar que no se organizan principalmente con fines de lucro ni para servir a otras personas, sino para satisfacer las necesidades de sus propios miembros (socios). La membresía en cooperativas es voluntaria y está abierta a todos aquellos habitantes que necesitan sus servicios.

Las cooperativas realizan tres actividades principales como son; captación, colocación y recuperación de cartera.

### **2.2.3. *Cooperativa de ahorro y crédito***

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Código Orgánico Montario y Financiero, 2014)

Las cooperativas de ahorro y crédito realizan tres actividades principales como se detalla a continuación:

**Captación.-** Proceso mediante el cual el sistema financiero acumula recursos de los usuarios mediante herramientas de captación (cuenta de Ahorros, cuenta corriente, depósitos a plazo fijo, etc.) incluyen recursos en moneda nacional y extranjera y los utiliza como fuente del Mercado Financiero. Las instituciones financieras pagan intereses (tasa de interés de captación).por sus recursos depositados en las mismas.

**Colocación.-** Proceso que permite poner dinero en circulación en la economía del país utilizando los recursos que fueron adquiridos durante el proceso de captación, para otorgar créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por brindar este servicio las instituciones financieras cobran, una cantidad determinado interés (tasa de interés de colocación) dependiendo del tipo de préstamo.

**Recuperación.-** Es el tiempo en que la inversión original que se otorgó al banco mediante el proceso de captación se recupera sumadas las utilidades, en tanto más corto sea el plazo de recuperación y mayor el interés de captación, mayor será el beneficio que se obtenga.

### **Gráfico 1-2:** Funciones de las cooperativas

**Fuente:** (Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2014).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

#### **2.2.4. Gestión Financiera**

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Según (Córdoba Padilla, 2019) menciona que:

El objetivo básico de la gestión financiera se puede definir desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y, en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

Las organizaciones actúan en un medio complejo donde están sometidas a los continuos cambios y a la volatilidad de los mercados, lo que exige mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el manejo de los negocios. De esta manera, se pueden lograr mayores estándares de rentabilidad y encontrar nuevas formas para garantizar el éxito.

La planeación financiera es un factor clave en este proceso, donde se deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. No solo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros sino también los de carácter operativo, pues estos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros. Además, deberá interrelacionarse la planeación financiera con las condiciones, tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas, teniendo siempre como base los objetivos financieros. (pág. 2)

En la gestión financiera de una empresa se adquiere, conserva y manipula dinero en sus diferentes modalidades o a través de sus diversas herramientas, ya que esta requiere de recursos financieros para suplir las necesidades. Para la obtención de la financiación hace uso de las tácticas financieras, involucrando recursos internos y ex- ternos para así lograr sus objetivos apropiados, elevando su eficiencia y rentabilidad.

**Tabla 1-2:** Acciones básicas de la gestión financiera

<b>ACCIONES BÁSICAS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Comportamiento ético	Mantenimiento de la competencia, confidencialidad, integralidad y objetividad como altos estándares de conducta ética
No asumir riesgos sin un beneficio justificado	La gestión financiera siempre debe buscar el mayor retorno con el menor riesgo
Presupuesto realista	Fuentes y usos asegurados
Constitución de garantías	Aseguramiento contra pérdidas y eventualidades en las operaciones
Competitividad en sus proyectos	Planes para hacer frente a mercados competitivo que se originan en otros proyectos.
Mercados de capitales eficientes	Colocar el dinero para inversión y buscar financiación a largo plazo en los mercados adecuados
Vinculación de recursos humanos eficientes	Gerencia competente y de calidad para asumir con éxito lo desconocido
Seguimiento a la información financiera	Monitoreo y evaluación permanente de datos como tasas de interés, tasas de cambio, precios de las acciones y materias primas para una buena gestión financiera
Medición del riesgo de la empresa	Análisis permanente del modelo de operación, el mercado y el modelo financiero para determinar el riesgo de la empresa
Uso adecuado del efectivo	Utilización del efectivo en nuevos proyectos que aseguren importantes rendimientos.

**Fuente:** (Córdoba Padilla, 2019).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).



Resumiendo, se puede establecer que las finanzas se fundamentan en la satisfacción de los requerimientos de la población, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, entre ellas la alimentación, el vestido y la vivienda. Esta afirmación no es muy ambiciosa, ni riñe con el principio de maximización de la riqueza del inversionista, ya que las organizaciones económicas, como las empresas y los gobiernos, tienen como propósito facilitar el logro de esta función primordial.

### **2.2.5. Herramientas Financieras**

En la gestión financiera de las organizaciones se requiere el uso de algunas herramientas para poder llevar correctamente la administración de los negocios o recursos económicos. Estas herramientas son aplicables en las operaciones comerciales, industriales y de servicios, entre otros; y se llevan a cabo e inclusive en nuestra actividad personal. Según (Córdoba Padilla, 2019) indica que las herramientas financieras ofrecen “estructura, información y recursos para sus decisiones relacionadas con el dinero y de esta manera reducir el temor a la incertidumbre financiera y aumentar la capacidad de tomar decisiones, en lugar de tener que reaccionar continuamente ante las crisis” (pág. 86).

#### **2.2.5.1 Información financiera**

La información financiera es de gran importancia porque a través de ella, los usuarios pueden establecer sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Según (Bolten, 2019) menciona que: “La información financiera es la que produce la contabilidad, indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas, y por lo tanto, es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa”. (pág. 86). La necesidad de esta información hace que se produzcan los estados financieros. La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas para expresar, cuál es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera de una empresa.

#### **2.2.5.2 Los estados Financieros**

Los estados financieros presentan la información financiera en reportes formales para los grupos interesados en conocer sobre la situación de la organización, para (Córdoba Padilla, 2019) la gestión financiera “requiere de información actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus operaciones. La información financiera de la empresa se encuentra registrada en las cuentas, cuyos cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros”. (pág. 88)

Los estados financieros presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado.

#### *2.2.5.3 Análisis e Interpretación de los Estados Financieros*

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cuantitativos y cualitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión. Según (Córdoba Padilla, 2019) define que el estado financiero es:

Un proceso de selección, relación y evaluación, donde se selecciona la información disponible respecto a un negocio, que interese al usuario, sea relevante y que afecte la decisión según las circunstancias y se relaciona de tal manera que sea más significativa, haciendo un estudio de ella. (pág. 94)

A partir de los estados financieros que registran transacciones pasadas como evidencia del funcionamiento de un negocio, lo cual puede ser útil para predecir el comportamiento futuro de este, con el análisis financiero, los analistas financieros buscan responder fundamentalmente dos preguntas: ¿cuál es la rentabilidad de la empresa? y ¿está la compañía en buena condición financiera? para adicionalmente:

- ✓ Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- ✓ Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- ✓ Aumentar la productividad del trabajo.
- ✓ Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- ✓ Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- ✓ El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa. (Bolten, 2019)

#### *2.2.5.4 Métodos de análisis financiero*

De acuerdo con los requerimientos de los usuarios y la forma de analizar el contenido de los estados financieros, según (Córdoba Padilla, 2019) indica que existen los siguientes métodos de análisis e interpretación de los estados financieros: análisis vertical, análisis horizontal y análisis histórico.

**Método Vertical.** - Es un procedimiento estático que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo período en forma vertical.

El objetivo del análisis vertical es determinar qué tanto representa cada cuenta dentro del total, para lo cual se debe dividir la cuenta que se quiere determinar por el total y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 180 y el disponible es de 25, entonces tenemos  $(25/180) \times 100: 13,89\%$ , es decir, que el disponible representa el 13,89% del total de los activos.

El análisis vertical puede aplicarse también al Estado de Resultados, siguiendo el mismo procedimiento, tomando como referencia el total de las ventas u otro subtotal, determinando cuánto representa un determinado concepto, respecto al total o subtotal.

**Método Horizontal.** - En este método se comparan los estados financieros homogéneos, en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un período a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuáles merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones.

En el análisis horizontal se busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro, para lo cual se establece la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un período 2 respecto a un período 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2- el valor 1. La fórmula sería año 2 - año 1.

#### 2.2.5.5 Razones financieras

Las razones financieras evalúan el rendimiento de la empresa a partir del análisis de las cuentas del Estado de Resultados y del Balance General, no es solo con la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada sino además con la interpretación del valor de la razón. Según (Estupiñan Gaitán, 2003) menciona que:

Existen herramientas analíticas, que debe usar el administrador financiero, para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, las cuales pueden expresarse en razones e índices, cuyas bases son tomadas de los estados financieros y por lo tanto, son un tipo de análisis vertical, es decir, establecidas del Balance General o del Estado de Resultados o combinaciones

de los dos, cuyas razones e índices deben ser comparadas a través del tiempo con períodos anteriores o contra estándares. (pág. 99)

Para (Córdoba Padilla, 2019):

El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación. Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque pertenezcan a un mismo sector, la comparabilidad entre ellas o aún de la misma empresa, si su tamaño ha variado significativamente con el paso de los años, solo puede hacerse a través de razones o índices. (págs. 99-100)

### **Clasificación de las razones financieras**

Las razones financieras, para una mejor interpretación y análisis, según (Córdoba Padilla, 2019) han sido clasificadas en cuatro grupos, tales como:

**Razones de liquidez.** - Son aquellas que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que pagan sus obligaciones de corto plazo. En esencia se busca comparar las obligaciones de corto plazo con los recursos de corto plazo, disponibles para satisfacer dichas obligaciones. Entre las razones de liquidez se tienen:

**Capital de trabajo neto.** El capital de trabajo se refiere a los activos circulantes, es la inversión que una empresa hace en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar). El capital de trabajo neto son los activos circulantes menos los pasivos circulantes. Mide la liquidez de una empresa, calculada así:  $\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$

**Razón circulante.** Determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, se expresa de la manera siguiente:  $\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ .

Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Sin embargo, esta razón debe ser considerada como una medida simple de liquidez, ya que no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes.

**Prueba ácida.** Es la razón circulante, excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los Activos circulantes, calculada así: Prueba ácida:  $(\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Circulante}$

Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

**Razones de actividad.** - Son las que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa. Estas razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces.

Las razones de actividad miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, entre las cuales se tienen:

- ✓ **Rotación de inventarios.** Mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa, así:  
Rotación de inventarios:  $\text{Costo de ventas} / \text{Inventario}$
- ✓ **Rotación de cartera.** Mide el número de veces que las cuentas por cobrar retoman, en promedio, en un período determinado y está dada por:  $\text{Ventas a crédito} / \text{Cuentas por Cobrar}$
- ✓ **Período promedio de cobro.** Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar, así:  $\text{Período promedio de cobro} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas promedio por día: Cuentas por cobrar} / (\text{Ventas Anuales} / 360)$ .
- ✓ **Período promedio de pago.** Es la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, así:  $\text{Período promedio de pago} = \text{Cuentas por pagar} / \text{Compras promedio por día: Cuentas por pagar} / (\text{Compras Anuales} / 360)$ .
- ✓ **Rotación de activos.** Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, así:  $\text{Rotación de activos: Ventas} / \text{Activos}$
- ✓ **Razones de endeudamiento.** - Razones de estructura de capital y solvencia, que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Estas razones indican el monto del dinero de terceros, que se utiliza para generar utilidades; estas son de gran importancia ya que comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo, entre las cuales se tienen:
- ✓ **Nivel de endeudamiento.** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa, así:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

- ✓ **Razón pasivo a capital.** - Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas, así:
- ✓ **Razones de rentabilidad.** - Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos, entre las cuales se tienen:

- ✓ **Margen bruto de utilidad.** Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias, así:

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

- ✓ **Margen de utilidades operacionales.** Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta, así:

$$\text{Margen de utilidades operacionales} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

Los indicadores financieros deben interpretarse con prudencia porque los factores que afectan alguno de sus componentes, pueden también afectar, directa y proporcionalmente al otro, distorsionando la realidad financiera del ente. (págs. 100-106)

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

##### 3.1.1 *Cualitativo*

Según (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) el enfoque cualitativo es la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

La investigación cualitativa se utilizó para recopilar información general para el desarrollo del modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., además también fue útil para establecer las preguntas de la entrevista y encuestas aplicadas al talento humano de la cooperativa y a los clientes externos.

##### 3.1.2 *Cuantitativo*

Según (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) el enfoque cuantitativo es la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

La investigación cuantitativa se utilizó para tabular las encuestas aplicadas a los clientes externos de la cooperativa San Miguel de Pallatanga Ltda.

#### 3.2. Nivel de Investigación

##### 3.2.1 *Exploratorio*

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017) el nivel de investigación exploratorio: Es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Para desarrollar el modelo de gestión financiera para la cooperativa San Miguel de Pallatanga Ltda. se procedió a examinar información que reposa en el archivo de la cooperativa, así como: la cartera de crédito, manuales de crédito, políticas internas, reglamentos etc.

### **3.2.2 Descriptivo**

De acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017) la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

La investigación descriptiva fue utilizada para desarrollar el marco teórico, debido a que se procedió a investigar temas relacionados a la gestión financiera con la finalidad de sustentar la propuesta del modelo de gestión financiera.

### **3.2.3 Correlacional**

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017) el estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos o variables en una muestra o contexto en particular.

La investigación correlacional sirvió para relacionar las dos variables objeto de estudio de la investigación que son: modelo de gestión financiera y crecimiento del segmento III al II.

## **3.3. Diseño de Investigación**

### **3.3.1 No experimental**

De acuerdo con (Vásquez Hidalgo, 2005) el diseño experimental observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

Esta investigación es no experimental debido a que la información proporcionada por la cooperativa no se modificó, sino que se utilizó como base para el desarrollo del modelo de gestión financiera.

## **3.4. Tipo de estudio**

### **3.4.1 Investigación de Campo**

La investigación de campo fue utilizada para recabar información general sobre el funcionamiento de los procesos internos, para lo cual se acudió a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.



### 3.4.2 *Investigación Documental*

La investigación documental se utilizó para desarrollar el marco teórico con conceptos relacionados las dos variables objeto de estudio que son: modelo de gestión financiera y crecimiento del segmento III al II.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. *Población*

La población objeto de estudio está formado por la Población Económicamente Activa de Pallatanga que son 4140 habitantes.

#### 3.5.2. *Muestra*

Para aplicar cuestionarios a la Población Económicamente Activa de Pallatanga, fue necesario obtener una muestra de la población. Para esto se empleó la ecuación de cálculo de población finita:

**Fórmula:**

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

**Dónde:**

**N=** Tamaño de la población = 4140

**P=** Proporción de la población = 0,05

**q=** Complemento de la proporción de la población = 1-0,05=0,95

**e=** Error de la población 5%

**Z=** Nivel de confianza 0,95; el coeficiente es 1.96

**n=** Tamaño de la muestra total

**Cálculo:**

$$n = \frac{(4140 * 1,96^2)(0,05 * 0,95)}{(0,05^2)(4140 - 1) + (1,96^2) * 0,05 * 0,95}$$
$$n = \frac{755.45}{10.3475 + 0.1825}$$
$$n = \frac{755.45}{10.5299} \quad \mathbf{n = 72}$$

La muestra es de 72 habitantes, sin embargo, se aplicó 100 cuestionarios a la Población Económicamente Activa de Pallatanga con la finalidad de disminuir el grado de error muestral.

### **3.6. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación**

#### **3.6.1 Métodos**

##### *3.6.1.1 Inductivo*

De acuerdo con (Vásquez Hidalgo, 2005) La inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

El método inductivo fue utilizado para recabar información para el desarrollo del modelo de gestión financiero, con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones que servirán a los administrativos de la cooperativa para tomar acciones correctivas.

##### *3.6.1.2 Deductivo*

De acuerdo con (Vásquez Hidalgo, 2005) La deducción consiste en ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento.

El método deductivo se utilizó para desarrollar el modelo de gestión financiera en el cual se estableció estrategias que permitirán a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., posesionarse en el mercado.

#### **3.6.2. Análisis**

Según (Vásquez Hidalgo, 2005) El análisis maneja juicios, es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, podrá establecer la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Este método se utilizó al realizar el diagnóstico situacional con la finalidad de identificar las debilidades que han afectado a la cooperativa en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

### **3.6.3. Técnicas**

#### **3.6.3.1 Entrevista**

Esta técnica de investigación se utilizó para realizar entrevistas al analista de riesgos y a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., con la finalidad de recabar información relevante para el desarrollo del modelo de gestión financiera.

#### **3.6.3.2 Encuesta**

Las encuestas fueron aplicadas a la población económicamente activa del cantón Pallatanga con la finalidad de conocer el posicionamiento actual en el mercado financiero; también se aplicó encuesta al talento humano de la cooperativa, para recabar información de los procesos de créditos y cobranzas.

### **3.6.4. Instrumentos de Investigación**

#### **3.6.4.1 Cuestionario**

Los cuestionarios se aplicaron a la población económicamente activa de Pallatanga y al talento humano de la cooperativa con preguntas cerradas, esta información sirvió como base para la elaboración de manual de gestión financiera.

#### **3.6.4.2 Guía de Entrevista**

Para realizar las entrevistas al analista de riesgos y a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., se elaboró una serie de preguntas las mismas que sirvieron para tener un conocimiento general de los procesos internos de la institución.

## CAPÍTULO IV

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

#### 4.1. Encuesta Dirigida a la Población Económicamente Activa de Pallatanga

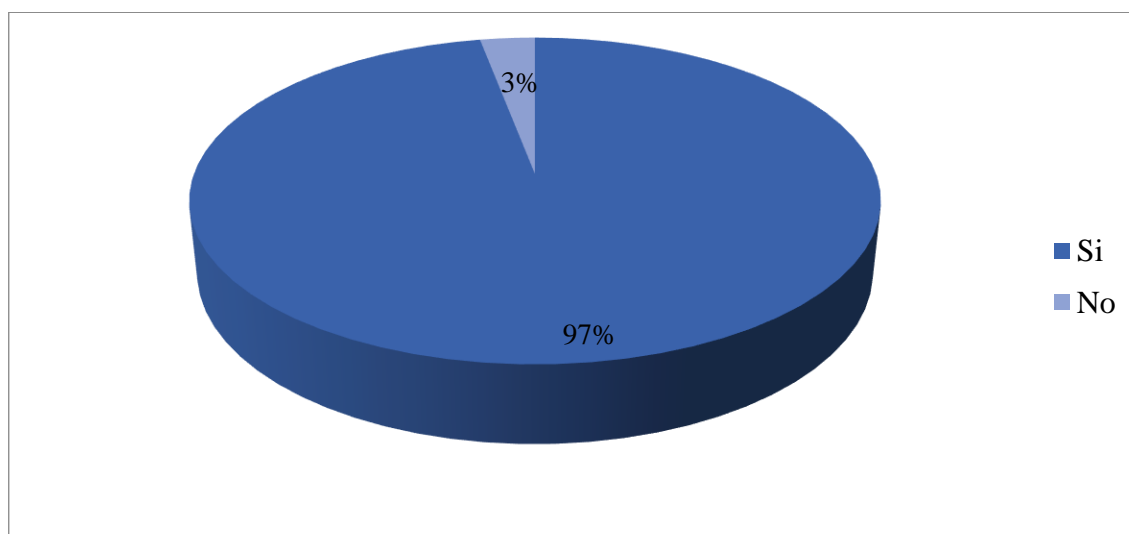
1) ¿Usted ha escuchado hablar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda?

**Tabla 1-4:** Conocimiento de la cooperativa por parte de la PEA de Pallatanga

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	97	97%
No	3	3%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 1-4:** Conocimiento de la cooperativa por parte de la PEA de Pallatanga

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

#### Análisis e interpretación:

Según las encuestas aplicadas a la población económicamente activa de Pallatanga se obtuvo que el 97% de los encuestados han escuchado hablar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda, mientras que el 3% no conocen a la cooperativa. Se puede evidenciar que la cooperativa esta posesionada en el mercado financiero del cantón Pallatanga.

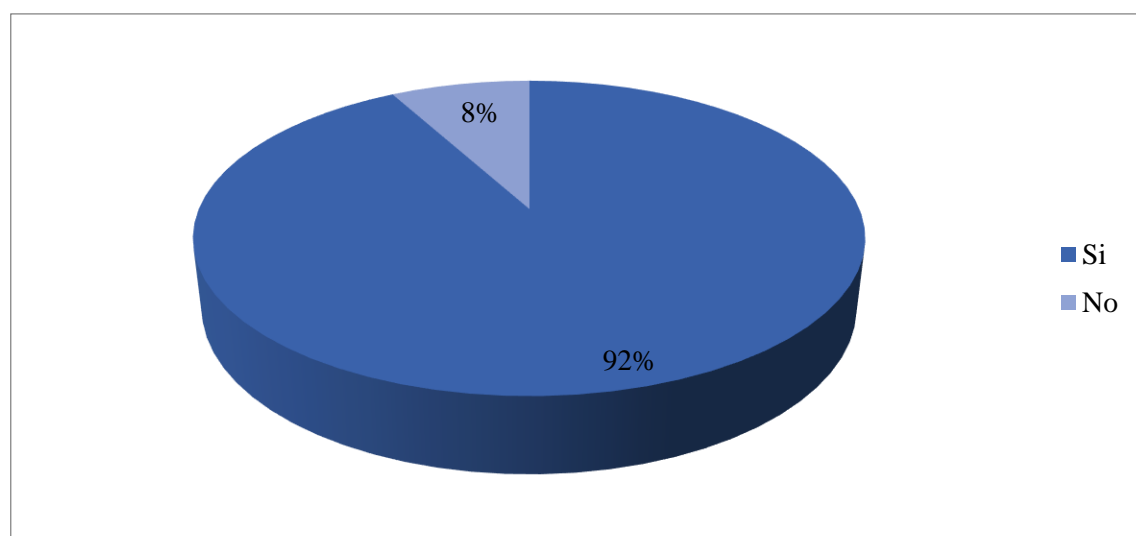
2) ¿Considera usted que la Cooperativa necesita realizar más publicidad de los productos y servicios que oferta?

**Tabla 2-4:** Realizar publicidad de los productos y servicios que oferta

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	92	92%
No	8	8%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 2-4:** Realizar publicidad de los productos y servicios que oferta

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

El 92% de los encuestados manifestaron que la Cooperativa necesita realizar más publicidad de los productos y servicios que oferta, el 8% indicaron que, si se ha realizado publicidad, razón por la cual es conocida en el cantón Palaltanga. La publicidad permite posesionar los productos y servicios que oferta la cooperativa como la primera opción para los habitantes de este sector.

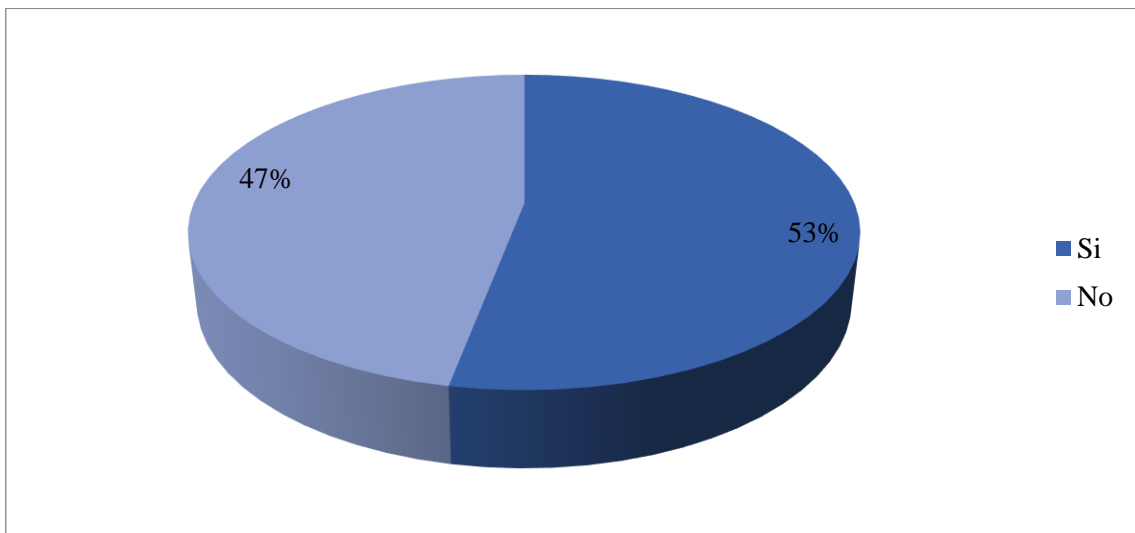
**3) ¿Usted es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda?**

**Tabla 3-4:** Es socio de la cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	53	53%
No	47	47%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 3-4:** Es socio de la cooperativa

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

El 53% de los encuestados manifestaron que son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda, mientras que el 47% no pertenecen a la cooperativa, se evidencia que un gran porcentaje de habitantes están asociados a la competencia, para lo cual la cooperativa debe establecer estrategias para captar a los clientes potenciales.

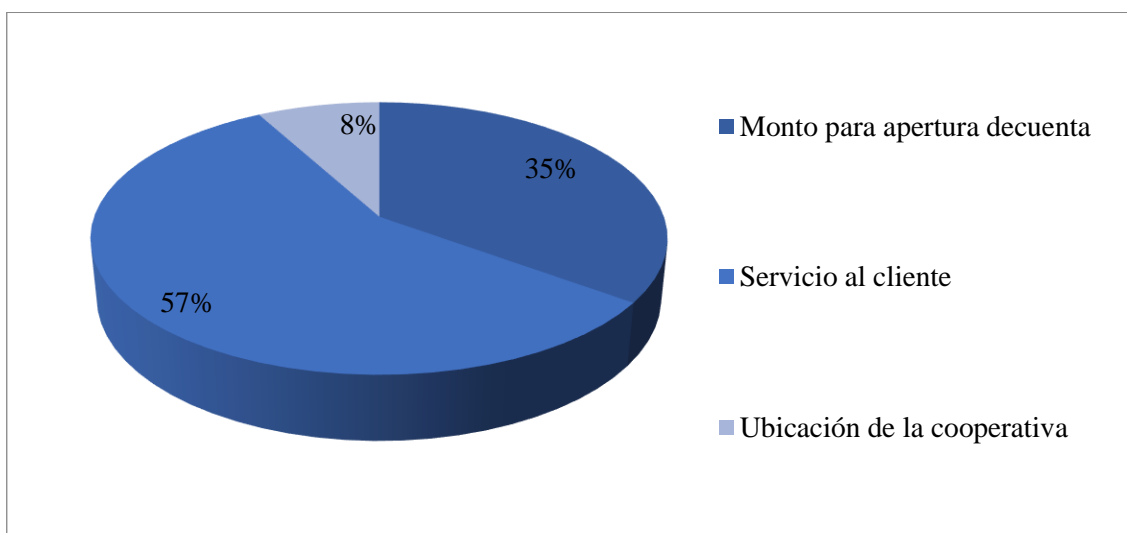
4) ¿Cuál es el factor que más influye al momento de tomar la decisión de ser parte de una Cooperativa de Ahorro y crédito?

**Tabla 4-4:** Factor que influye para tomar la decisión de ser parte de una Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Monto para apertura de cuenta	35	35%
Servicio al cliente	57	57%
Ubicación de la cooperativa	8	8%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 4-4:** Factor que influye para tomar la decisión de ser parte de una Cooperativa

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

Según los encuestados el 57% respondieron que el factor que influye para tomar la decisión de ser parte de una cooperativa es el servicio al cliente, el 35% toman en cuenta el monto para apertura de la cuenta, mientras que el 8% mencionaron que es importante la ubicación de la cooperativa, se evidencia que la atención al cliente prevalece por encima de los demás factores.

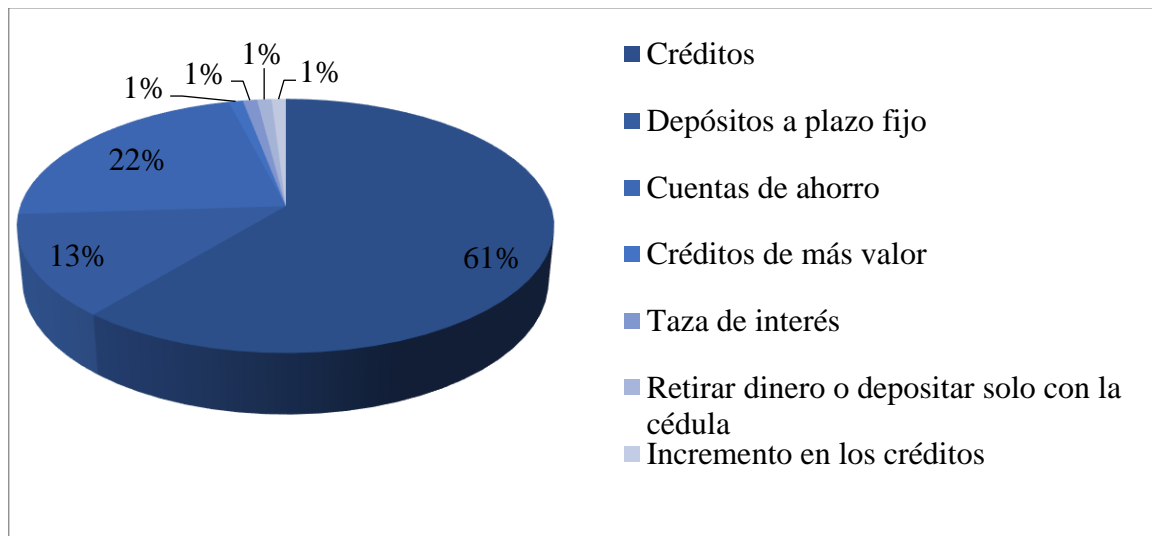
5) ¿Usted conoce algunos de estos productos que oferte la Cooperativa y qué producto le gustaría incluir?

**Tabla 5-4:** Productos que oferta la cooperativa y producto que deben incluir

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Créditos	61	61%
Depósitos a plazo fijo	13	13%
Cuentas de ahorro	22	22%
Créditos de más valor	1	1%
Taza de interés	1	1%
Retirar dinero o depositar solo con la cédula	1	1%
Incremento en los créditos	1	1%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 5-4:** Productos que oferta la cooperativa y producto que deben incluir

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

El 61% de los encuestados manifestaron que los créditos son los productos más conocidos que oferta la cooperativa, el 22% las cuentas de ahorro, el 13% los depósitos a plazo fijo, así también mencionaron que se debe incluir más productos y servicios como, por ejemplo; retirar dinero o depositar solo con la cédula, incrementar el monto de los créditos.



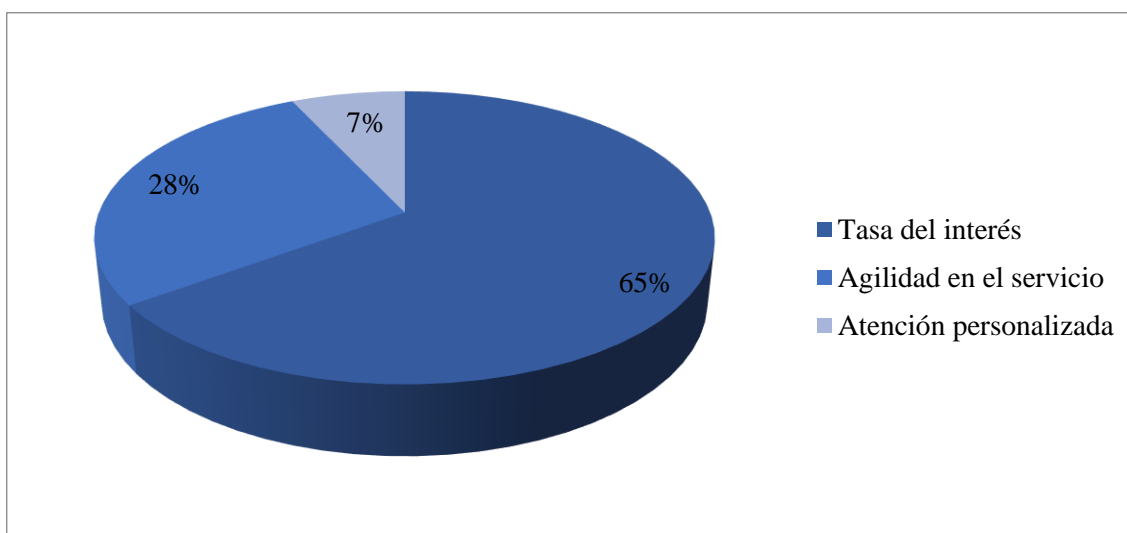
6) ¿Cuál es el factor que más influye al momento de realizar un crédito?

**Tabla 6-4:** Factores que influyen al momento de realizar un crédito

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Tasa del interés	65	65%
Agilidad en el servicio	28	28%
Atención personalizada	7	7%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 6-4:** Factores que influyen al momento de realizar un crédito

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

Según los encuestados el factor que más influye al momento de realizar un crédito es la tasa de interés con el 65%, seguido por la agilidad en el servicio con el 28%, mientras que el 7% mencionaron que es importante que la cooperativa brinde una atención personalizada por parte de los asesores de crédito.

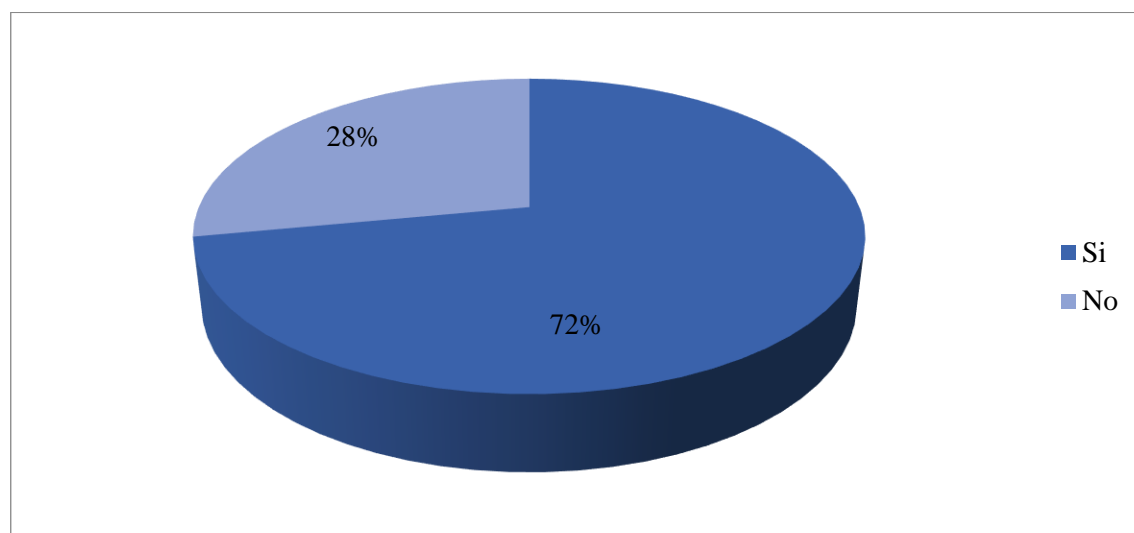
7) ¿La cooperativa a la que usted está asociado le atiende oportunamente, agiliza y realiza un acompañamiento?

**Tabla 7-4:** La competencia brinda un servicio oportuno y ágil

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	72	72%
No	28	28%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 7-4:** La competencia brinda un servicio oportuno y ágil

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

Según los encuestados el 72% de las cooperativas a las que están asociados les atienden oportunamente, de manera ágil y realizan un acompañamiento cuando desembolsan los créditos para los negocios, el 28% manifiestan que no están satisfechos con el servicio que les brindan las cooperativas. Brindar un servicio competente y oportuno a los asociados ayuda a que la cooperativa se posea en el mercado y por ende suba de segmento.

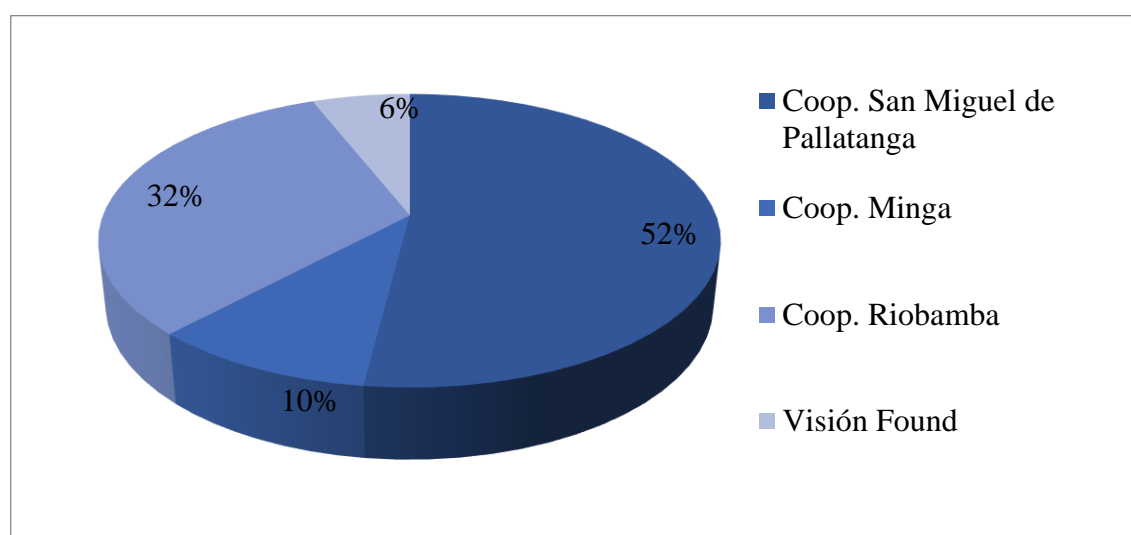
**8) ¿Usted es socio de alguna cooperativa y a cuál está afiliada?**

**Tabla 8-4:** Socio de alguna cooperativa y a cuál está afiliada

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Coop. San Miguel de Pallatanga	52	52%
Coop. Minga	10	10%
Coop. Riobamba	32	32%
Visión Found	6	6%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 8-4:** Socio de alguna cooperativa y a cuál está afiliada

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

Según los encuestados el 52% pertenecen a la cooperativa San miguel de Pallatanga, el 32% a la Cooperativa Riobamba, el 10% a la Cooperativa Minga, mientras que el 6% a la entidad financiera Visión Found; la mayor parte de la población económicamente activa son socios de la cooperativa objeto de estudio.

## 4.2. Encuesta Dirigida al departamento de Talento Humano

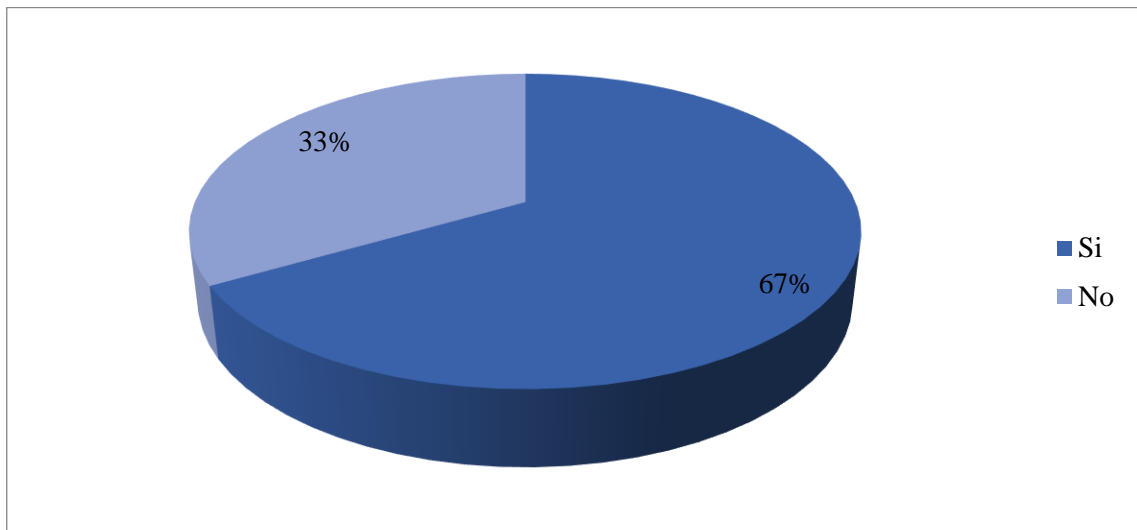
### 1) ¿La cooperativa dispone de un manual de crédito y cobranza actualizado?

**Tabla 9-4:** Existe manual de crédito y cobranza actualizado

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	67%
No	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 9-4:** Existe manual de crédito y cobranza actualizado

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

### Análisis e interpretación:

El 67% de los encuestados (talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., mencionaron que la cooperativa posee manual de crédito y cobranza actualizado, mientras que el 33% mencionaron que el manual de créditos no está actualizado, razón por la cual no se aplica las políticas crediticias para otorgar los créditos, por ende, existe un índice considerable de cartera vencida.

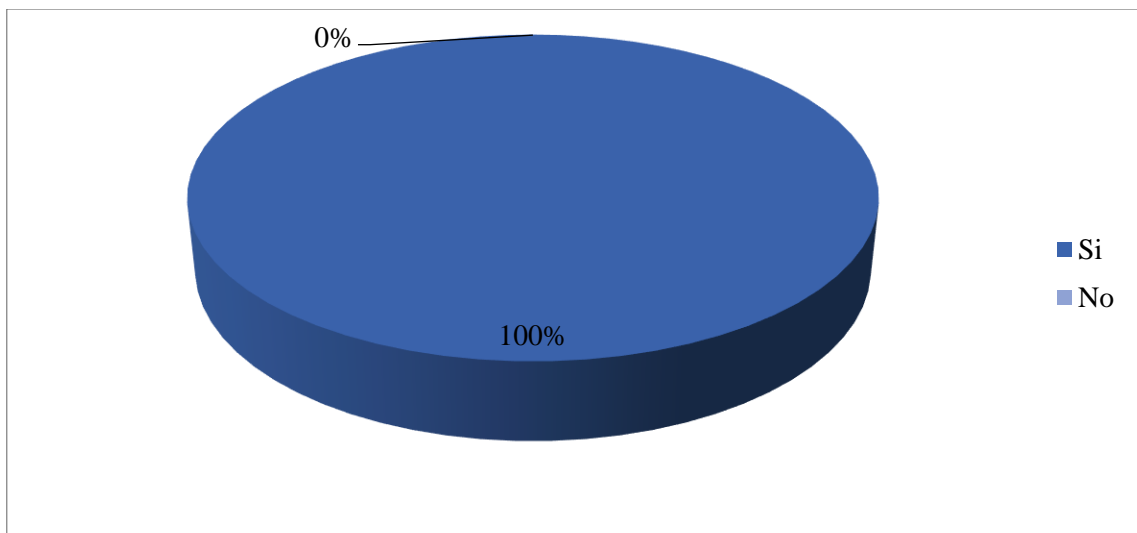
2) ¿Las actividades de crédito son planificadas, ejecutadas y controladas para evitar el riesgo de cartera vencida?

**Tabla 10-4:** Actividades de crédito planificadas, ejecutadas y controladas

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 10-4:** Actividades de crédito planificadas, ejecutadas y controladas

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que las actividades de crédito son planificadas, ejecutadas y controladas para evitar el riesgo de cartera vencida, sin embargo, existe un índice considerable de cartera vencida, para lo cual se han establecido nuevas estrategias para realizar las actividades de cobranzas.

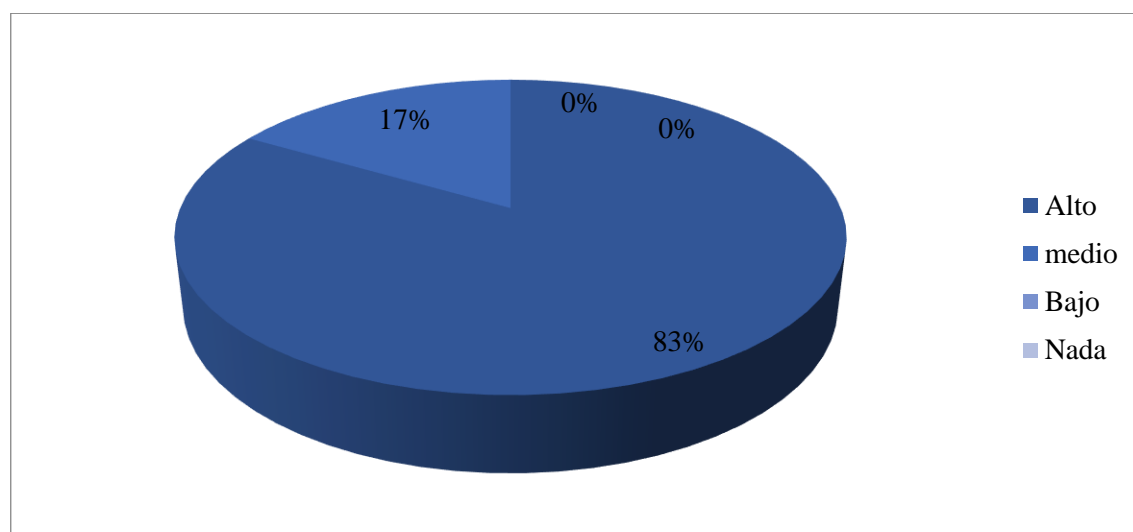
3) ¿En qué nivel considera que los asesores de crédito dan cumplimiento con el manual de créditos y cobranzas?

**Tabla 11-4:** Cumplimiento con el manual de créditos y cobranzas

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Alto	5	83%
medio	1	17%
Bajo	0	0%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 11-4:** Cumplimiento con el manual de créditos y cobranzas

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

Según los encuestados manifiestan que el 83% de los asesores de créditos dan cumplimiento con el manual de créditos y cobranzas en un nivel alto, el 17% medio. Según las encuestas se puede evidenciar que para otorgar créditos los asesores analizan los riesgos inherentes y dan cumplimiento a las políticas establecidas en el manual de créditos y cobranzas.

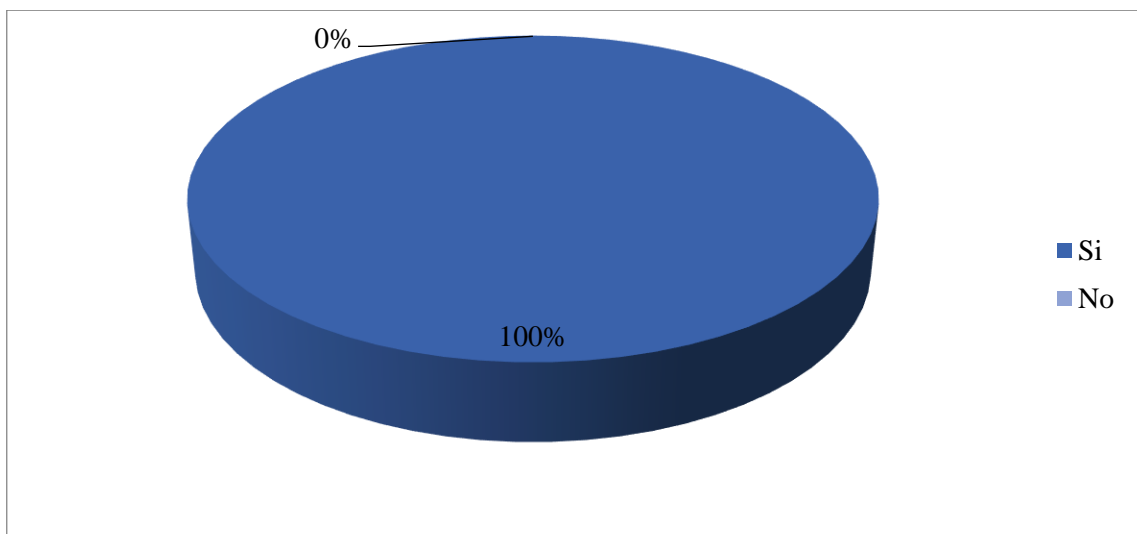
#### 4) ¿La cooperativa realiza estrategias para recuperar la cartera vencida?

**Tabla 12-4:** Estrategias para recuperar la cartera vencida

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 12-4:** Estrategias para recuperar la cartera vencida

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

#### **Análisis e interpretación:**

El 100% de los encuestados manifiestan que la cooperativa realiza estrategias para recuperar la cartera vencida, sin embargo, existe socios que no han podido cancelar los créditos, debido a que no disponen de liquidez, en otros de los casos los créditos fueron destinados para una actividad diferente a la que el asesor de crédito le otorgó.

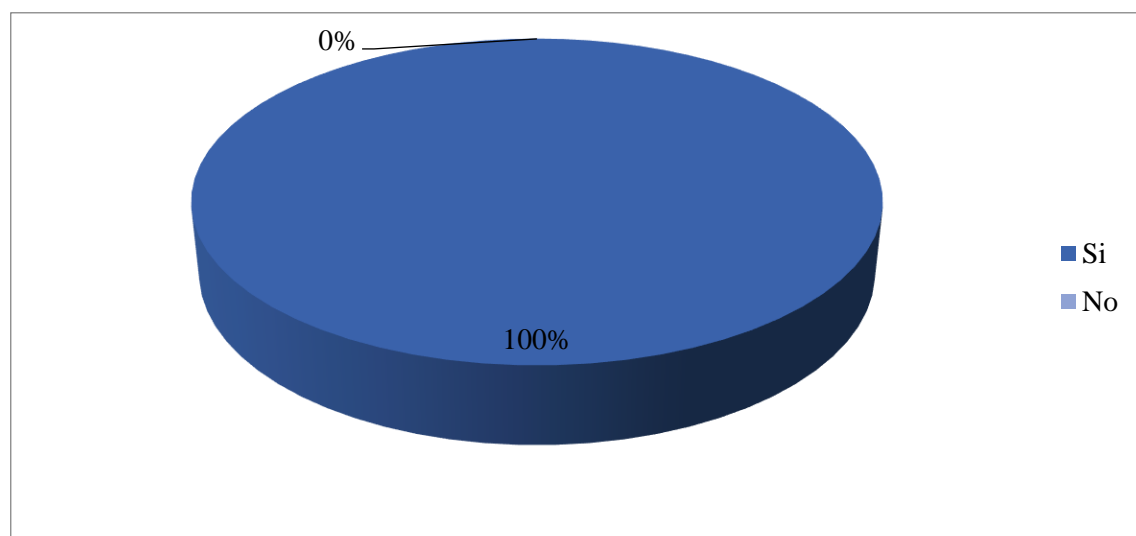
5) ¿Posee la cooperativa un manual de servicio al cliente?

**Tabla 13-4:** Posee manual de servicio al cliente

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 13-4:** Posee manual de servicio al cliente

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que la cooperativa si dispone de un manual de servicio al cliente, el mismo que garantiza satisfacer las necesidades concretas de los asociados de la cooperativa, tanto actuales como potenciales, este plan constituye la base para el resto de los planes ya que todos estos están encaminados a cumplir con los objetivos institucionales de la cooperativa.



6) ¿La cooperativa cuenta con estos indicadores?

Tabla 14-4: Indicadores financieros que aplica la cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Morosidad	6	100%
Liquidez	0	0%
Solvencia		
Intermediación financiera	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

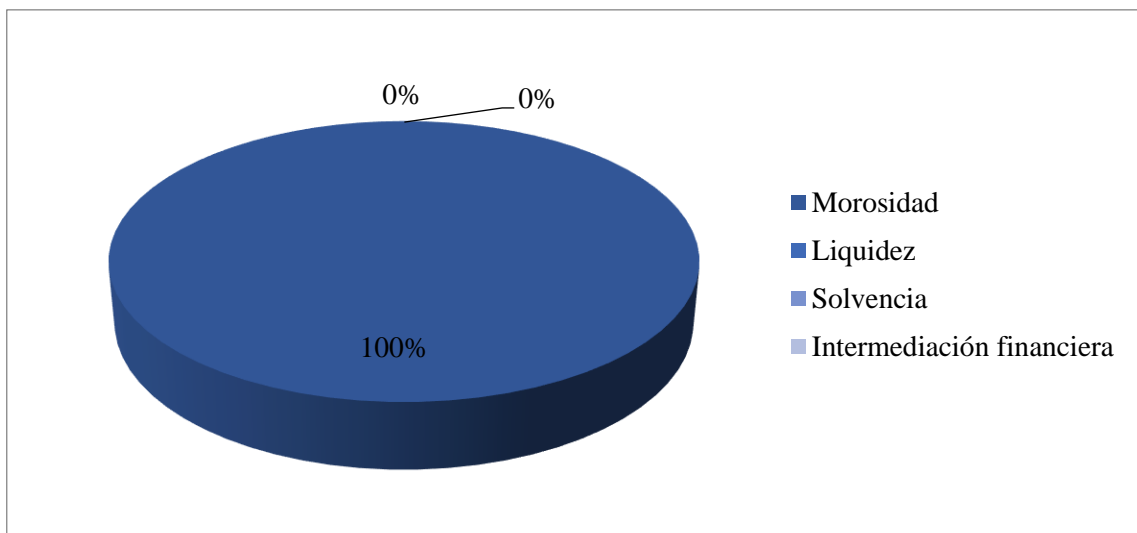


Gráfico 14-4: Indicadores financieros que aplica la cooperativa

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Análisis e interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que la cooperativa solo aplica el índice financiero de morosidad, sin embargo, existen otros indicadores financieros que deben ser aplicados como: el índice de liquidez, índice de solvencia, índice de intermediación financiera. Los indicadores financieros permiten realizar un diagnóstico de las finanzas de la cooperativa para evaluar el equilibrio financiero, el índice de rentabilidad y la independencia financiera con la cuenta la cooperativa.

### 4.3. Entrevista a la Gerente

1) **¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que tiene la cooperativa?**

**Fortaleza:** Tiene una localidad en el cantón, Es reconocida en la localidad

**Oportunidad:** Expansión de mercado a cantones aledaños

2) **¿Cuáles son las debilidades y amenazas que tiene la cooperativa?**

**Debilidades:** No tiene un FODA actualizado el último fue de 2018-2020, fuga de información interna y mal comunicada, los comentarios y chismes dentro del área administrativa, no tiene planificación estratégica.

**Amenazas:** No contar con una planificación estratégica que cumpla o identifique el horizonte a cumplir y metas.

3) **¿La cooperativa dispone de un manual de crédito y cobranza actualizado?**

Sí; la cooperativa dispone de un manual de crédito actualizado para aplicarlo este año.

4) **¿Las actividades de crédito son planificadas, ejecutadas y controladas para evitar el riesgo de cartera vencida?**

Si, las actividades son planificadas, antes de ejecutarse y controladas para de esta forma evitar en lo que se pueda la cartera vencida.

5) **¿En qué nivel considera que los asesores de crédito dan cumplimiento con el manual de créditos y cobranzas?**

El nivel en que los asesores de crédito dan cumplimiento es alto.

6) **¿Qué monto promedio utiliza la cooperativa para cumplir las obligaciones diarias?**

100.000,00 promedio diario

**7) ¿La cooperativa posee cartera vencida, si es el caso cual es el porcentaje a diciembre y actual?**

Si, diciembre 153 943,68 integra cuenta 1450, 1452 cartera de crédito consumo vencida y micro crédito vencida.

31 de mayo del 2022, 173 580,47.

**8) ¿La cooperativa realiza estrategias para recuperar la cartera vencida?**

Si en conjunto con todo el directivo se plantearon estrategias para recuperar la cartera vencida.

**9) ¿Posee la cooperativa un manual de servicio al cliente?**

Si posee un manual de servicios al cliente que facilita el proceso.

**10) ¿La cooperativa cuenta con un mapeo de factores internos y externos, cuáles son?**

Cada área conoce lo que tiene que realizar día a día, pero no tiene un mapeo.

**11) ¿La cooperativa cuenta con estos indicadores?**

Sí; la cooperativa cuenta con indicadores de morosidad, liquidez, solvencia e intermediación financiera y esto se puede verificar en la SEPS.

**12) ¿Cómo le puede ayudar a la cooperativa un modelo de gestión financiera?**

Permite asegurar a la institución de manera eficiente y efectiva el soporte efectivo controlando los recursos financieros y ampliándolos de manera correcta.

#### **4.4. Entrevista Analista de Riesgos**

**1) ¿La cooperativa dispone de un manual de crédito y cobranza actualizado?**

No, no disponemos de un manual de crédito y cobranza actualizado

**2) ¿Las actividades de crédito son planificadas, ejecutadas y controladas para evitar el riesgo de cartera vencida?**

Si, para ser más eficientes y eficaces.

**3) ¿En qué nivel considera que los asesores de crédito dan cumplimiento con el manual de créditos y cobranzas?**

Considero que el nivel de asesoramiento es medio para el cumplimiento de crédito y cobranza.

**4) ¿Qué monto promedio utiliza la cooperativa para cumplir las obligaciones diarias?**

Para cumplir las obligaciones diarias no es un monto exacto, pero es de \$3600.00

**5) ¿La cooperativa posee cartera vencida, si es el caso cual es el porcentaje a diciembre y actual?**

La cartera de morosidad a diciembre 2021 3,59%; y a mayo de este año es de 3,82%

**6) ¿La cooperativa realiza estrategias para recuperar la cartera vencida?**

Si tenemos estrategias para recuperar la cartera vencida

**7) ¿Posee la cooperativa un manual de servicio al cliente?**

No, no tiene un manual de servicio al cliente

**8) ¿La cooperativa cuenta con un mapeo de factores internos y externos, cuáles son?**

No, no tiene un mapeo de los factores internos y externos, pero sin embargo cada departamento sabe la actividad que tiene que realizar.

**9) ¿La cooperativa cuenta con estos indicadores?**

Si, tiene indicadores como morosidad, liquidez, solvencia, intermediación financiera que son los principales, pero también se aplican otros como calidad de activos.

**10) ¿Cómo le puede ayudar a la cooperativa un modelo de gestión financiera?**

Permitiendo interrelación procesos y regulando procesos financieros.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Título de la Propuesta

Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel de Pallatanga Ltda.”, período 2022-2026.

#### 5.2. Diagnostico Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.

##### 5.2.1. *Reseña Histórica*

A inicios del año 1996 se reúnen un grupo de personas encabezadas por el Padre Luis Antonio Curipoma, quienes, preocupados por la falta de financiamiento para invertir en agricultura, ganadería y pequeños negocios, deciden crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el asesoramiento y apoyo del Dr. Miguel Gaibor y el Ing. César Oña, funcionarios del CAAP, se inició gestiones, trámites, discrepancias y acuerdos para buscar la creación legal de dicha cooperativa.

La Subdirección de Cooperativas de Centro Oriental resuelve favorablemente para que la Cooperativa obtenga su personería jurídica, con fecha del 10 de Mayo de 1996 y el Departamento Jurídico de la Dirección Nacional de Cooperativas mediante memorándum N° 213-DJ aprueba el Estatuto con fecha 17 de julio de 1996. Se constituyó jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 1242 del 6 de agosto de 1996 e Inscrita en el Registro General de la Dirección Nacional de Cooperativas con el número de orden 5950.

La cooperativa se creó con la participación de 16 personas, mismas que se detallan en la siguiente lista:

- ✓ Curipoma Beltrán Luis Antonio
- ✓ Flores Martínez Pedro Pablo
- ✓ Paguay Yumbillo Manuel Vicente
- ✓ Andino Granizo María Flora
- ✓ Romero Balseca Fausto Eduardo
- ✓ Gaibor Vargas Félix Leopoldo

- ✓ Recuenco López Alicia Ernestina
- ✓ Freire Recuenco Javier Edmundo
- ✓ Sevilla Mejía Napoleón Iván
- ✓ Recuenco Simon Duval
- ✓ Recuenco López Julio Cesar
- ✓ Rivera Rodríguez Pedro Alonso
- ✓ Castro Andino Ángel Fidel
- ✓ Areas Luis Alberto
- ✓ Recuenco López Victor Hugo
- ✓ Pacheco Juan Bernardo

### ***5.2.2. Misión de la Cooperativa Actual***

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que promueve la calidad de vida de nuestros socios y clientes mediante productos y servicios financieros oportunos, adaptados a las necesidades de nuestro mercado objetivo, contando con talento humano y directivos que trabajan en equipo con visión de servicio dentro de una estructura financiera transparente y sostenible.

### ***5.2.3. Visión de la Cooperativa Actual***

Consolidarnos como la mejor alternativa financiera local de crecimiento sostenido y gestión financiera transparente.

#### 5.2.4. Servicios y Productos Financieros que Oferta la Cooperativa

**Tabla 1-5:** Servicios y productos financieros que oferta la cooperativa

SERVICIOS	PRODUCTOS
1. Rubros y multa de la Agencia Nacional de Transito 2. Planes de telefonía móvil, Claro, Tuenti, Movistar, CNT 3. Carga y descarga de dinero electrónico 4. Impuestos del SRI 5. DirecTv 6. Pago de cuotas, Oriflame, Avon, Yambal	<b>Cuentas De Ahorro.-</b> Las cuentas de Ahorro, son aquellas cuentas en las cuales sus titulares pueden realizar depósitos, retiros o cancelaciones en cualquier momento que lo requieran. Al mantener saldo en estas cuentas, estos ganan intereses, los cuales, son capitalizables cada trimestre.
Bono de Desarrollo Humano	<b>Créditos.-</b> El crédito es una operación financiera en la que se pone a su disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.
Pago de Tarjetas de Crédito ✓ Pago de tarjeta Diners Club ✓ Pago de tarjeta DISCOVER ✓ Pago de tarjeta MASTERCARD ✓ Pago de tarjeta VISA	
Empresas Privadas ✓ Transferencias Interbancarias ✓ Depósitos Banco de Loja, Banco Finca, Banco General Rumiñahui, Banco Pichincha, Banco ProCredit, Depósitos Produbanco	<b>Ahorro BDH.-</b> Cuenta de ahorro sin certificados de aportación, donde el usuario puede disponer mensualmente del bono de desarrollo humano. <b>Inversiones.-</b> Las tipo de Ahorro, está destinado para todas las personas que deseen confiar en nuestra Institución.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).



## 5.2.5. Análisis Situacional del Estado de Situación Financiera de la Cooperativa

### 5.2.5.1 Estados Financieros

El estado de resultados enviado a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con corte al 31 de mayo del 2022 muestra los siguientes resultados:

La cooperativa ha tenido ingresos por de \$767213.07 la mayor concentración de recursos se encuentra en los intereses y descuentos ganados con \$728228.99, así también en gastos de operación la cooperativa registra \$280921.74.

RESULTADOS DEL EJERCICIO		31-may-22
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO 3		SAN MIGUEL DE
PERIODO DEL 1 ENERO DEL 2022 AL 31 DE MAYO DEL 2022		PALLATANGA
(Dólares)		
5	Ingresos	767,213.07
51	Intereses y descuentos ganados	728,228.99
(-) 41	Intereses causados	259,640.85
	<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	<b>468,588.14</b>
(+) 52	Comisiones ganadas	0.00
(+) 54	Ingresos por servicios	12,384.25
(-) 42	Comisiones causadas	0.00
(+) 53	Utilidades financieras	0.00
(-) 43	Pérdidas financieras	0.00
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>480,972.39</b>
(-) 44	Provisiones	9,895.38
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>471,077.01</b>
(-) 45	Gastos de operación	280,921.74
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>190,155.27</b>
(+) 55	Otros ingresos operacionales	0.00
(-) 46	Otras pérdidas operacionales	0.00
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>190,155.27</b>
(+) 56	Otros ingresos	26,599.83
(-) 47	Otros gastos y pérdidas	4,687.37
	<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>212,067.73</b>
(-) 48	Impuestos y participación a empleados	0.00
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>212,067.73</b>

**Gráfico 1-5:** Estado de resultados

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

ESTADO FINANCIERO  
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO 3  
PERIODO DEL 1 ENERO DEL 2022 AL 31 DE MAYO DEL 2022  
(Dólares)

COD CONTABLE	Nombre de Cuenta	TIPO*	GRUPO**	30/04/2022 SAN MIGUEL DE PALLATANGA
1	ACTIVO	1	1	12,833,939.39
11	FONDOS DISPONIBLES	1	2	1,890,184.39
12	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	1	2	0.00
13	INVERSIONES	1	2	1,265,807.56
14	CARTERA DE CRÉDITOS	1	2	9,141,258.91
15	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	1	2	0.00
16	CUENTAS POR COBRAR	1	2	125,636.41
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAN	1	2	0.00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1	2	367,894.10
19	OTROS ACTIVOS	1	2	43,158.02
2	PASIVOS	2	1	9,451,400.97
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	2	2	9,199,187.95
22	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	2	2	0.00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	2	2	7,099.52
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	2	2	0.00
25	CUENTAS POR PAGAR	2	2	244,290.10
26	Obligaciones financieras	2	2	0.00
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	2	2	0.00
29	OTROS PASIVOS	2	2	823.40
3	PATRIMONIO	3	1	3,207,312.57
31	CAPITAL SOCIAL	3	2	825,058.56
33	RESERVAS	3	2	2,354,147.81
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	3	2	0.00
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	3	2	28,106.20
36	RESULTADOS	3	2	0.00
4	GASTOS	4	1	429,071.87
41	INTERESES CAUSADOS	4	2	203,916.61
42	COMISIONES CAUSADAS	4	2	0.00
43	PÉRDIDAS FINANCIERAS	4	2	0.00
44	PROVISIONES	4	2	6,615.22
45	GASTOS DE OPERACIÓN	4	2	213,852.67
46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	4	2	0.00
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	4	2	4,687.37
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	4	2	0.00
5	INGRESOS	5	1	604,297.72
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	5	2	573,564.98
52	COMISIONES GANADAS	5	2	0.00
53	UTILIDADES FINANCIERAS	5	2	0.00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	5	2	9,868.42
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	5	2	0.00
56	OTROS INGRESOS	5	2	20,864.32
59	Pérdidas y ganancias	5	2	0.00
6	CUENTAS CONTINGENTES	6	1	0.00
61	DEUDORAS	6	2	0.00
64	ACREEDORAS	6	2	0.00
7	CUENTAS DE ORDEN	7	1	26,237,469.76
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	7	2	1,104,147.47
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	7	2	25,133,322.29

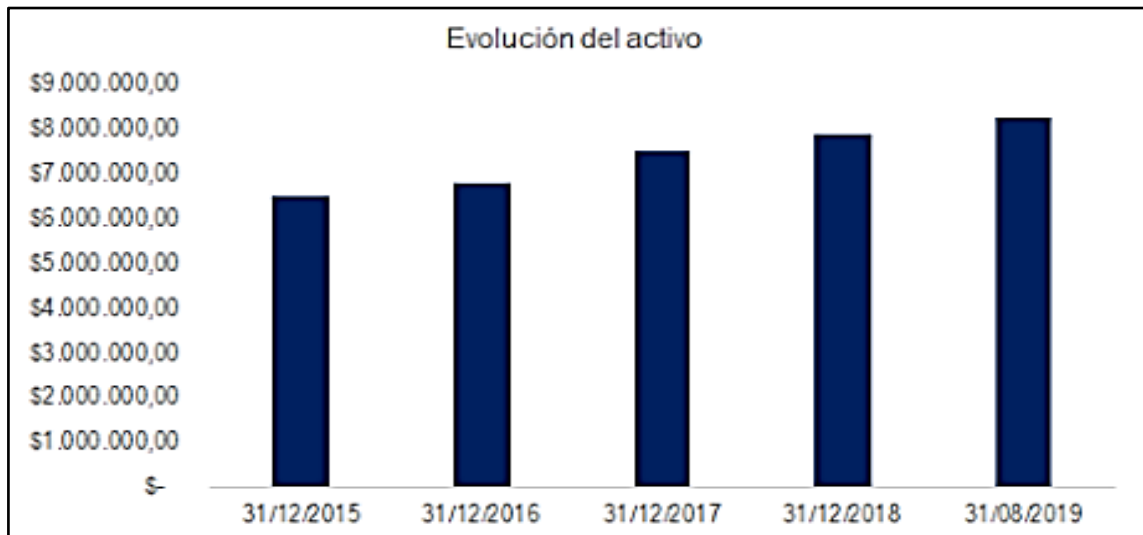
**Gráfico 2-5:** Estado de situación financiera

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

## Activo

La Cooperativa a abril 2022 cuenta con \$12'833.939.39 dólares de activos, con un crecimiento promedio durante los últimos cinco años del 6,09%, la cartera de créditos se ubica en \$9'141.258.91 dólares con crecimiento promedio de los últimos periodos del 3,91% donde la cartera representa el 71,23% del activo a abril 2022.



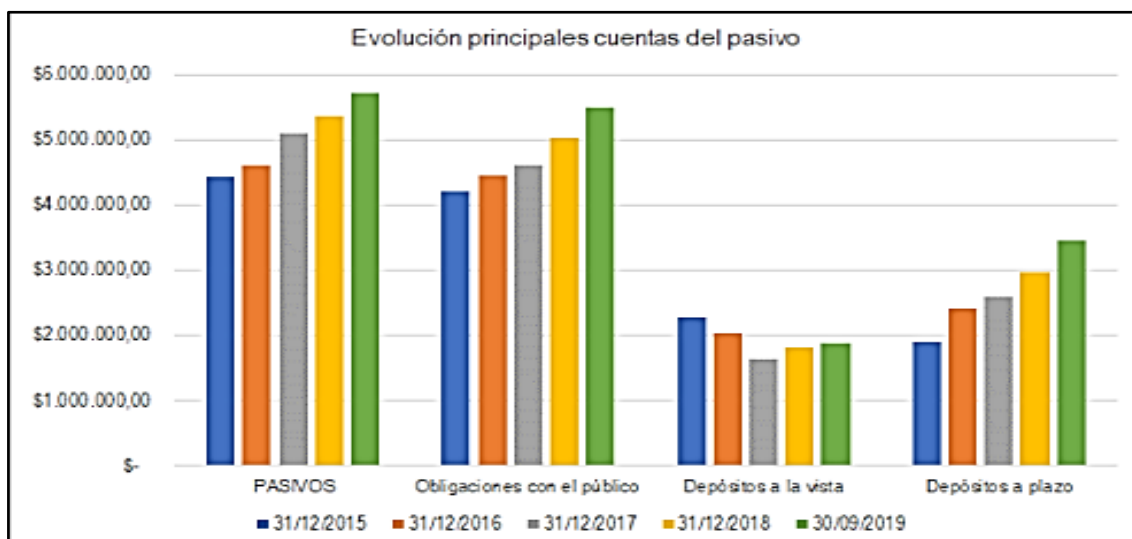
**Gráfico 3-5:** Evolución del activo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

## Pasivo

El pasivo de la Cooperativa asciende a \$ 9'451.400.97 dólares, con un crecimiento promedio del 6,57% durante los últimos cinco periodos, las obligaciones con el público representan el 97.33% del pasivo con un crecimiento promedio del 6,96%, donde el ahorro a la vista ha tendido a reducirse durante los últimos años, con un decrecimiento promedio del -3,92%, mientras que el ahorro a plazo fijo ha crecido en un 16,15% promedio, estructura que ha permitido que la entidad siga siendo sostenible, el ahorro a plazo fijo presenta el 65.51% de las obligaciones con el público, mientras que el ahorro a la vista el 34.18% al mes de abril del 2022, la tendencia de ahorro a la vista ha bajado considerablemente como se aprecia en el siguiente cuadro, en el año 2015 representó el 54%, al año 2022 se ubica en el 34.18%



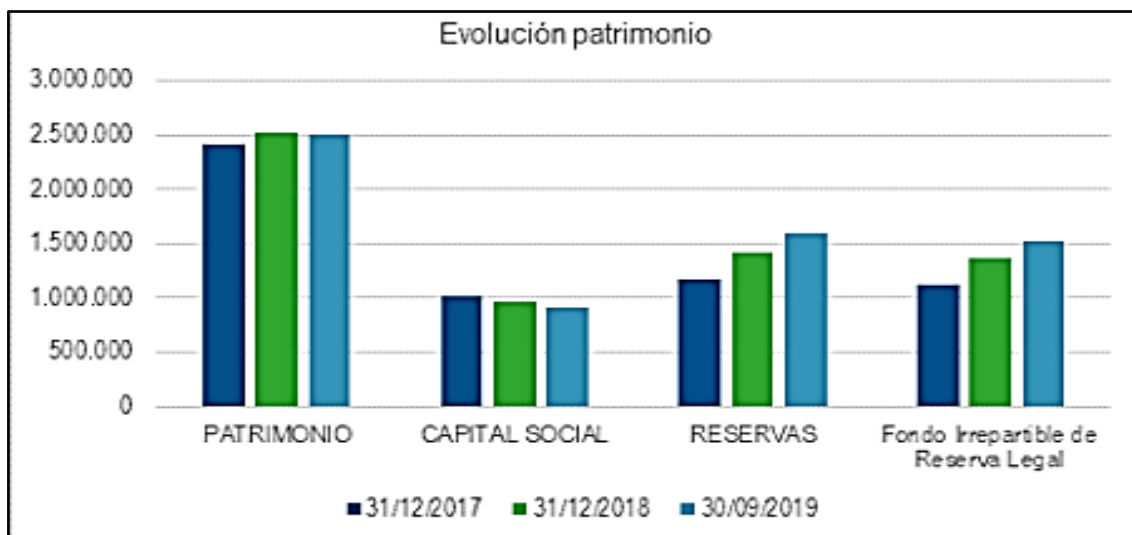
**Gráfico 4-5:** Evolución del Pasivo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

### Patrimonio

El patrimonio a abril del 2022 es de \$3'207.312.57, con un crecimiento promedio en los últimos cinco períodos del 4,59%.



**Gráfico 5-5:** Evolución del patrimonio

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

#### 5.2.5.2 Indicadores Aplicados por la Cooperativa en la Actualidad

La siguiente gráfica muestra los indicadores que aplican actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.

**INDICADORES FINANCIEROS**  
**SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO SEGMENTO 3**  
**PERIODO DEL 1 ENERO DEL 2022 AL 31 DE MAYO DEL 2022**  
(en porcentajes)

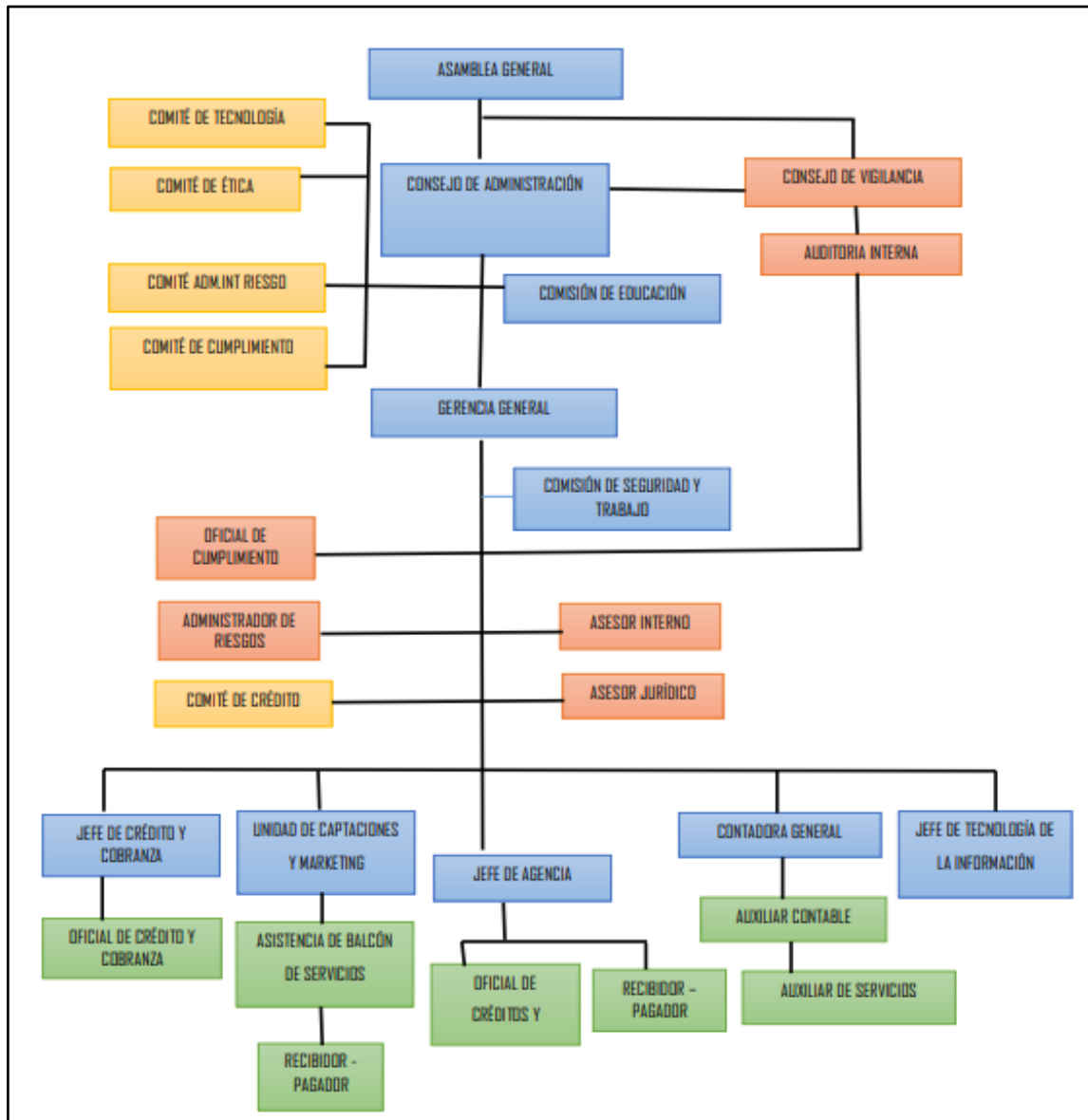
	30-abr-22 SAN MIGUEL DE PALLATANGA
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>	
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	1140.12%
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS</b>	
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	3.66%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	96.34%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	134.45%
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>	
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO	100.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO	1.39%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	0.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	4.78%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL Y PUBLICO	0.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0.00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	4.00%
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO	100.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO CONSUMO	254.92%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	142.21%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0.00%
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	151.26%
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>	
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	5.15%
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	57.35%
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2.25%
<b>RENTABILIDAD</b>	
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	16.48%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	4.22%
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>	
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	106.10%
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	14.95%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	3.83%
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA</b>	
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO PRODUCTIVO POR VENCER	0.00%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO CONSUMO	14.35%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	0.00%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	18.69%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO POR VENCER	0.00%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER	0.00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	0.00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0.00%
CARTERA POR VENCER TOTAL	17.90%
<b>LIQUIDEZ</b>	
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	27.23%
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	0.00%
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	12.13%
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTAL	26.19%
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	103.66%
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	25.27%

**Gráfico 6-5: Indicadores Financieros**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

5.2.3. Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.



**Gráfico 7-5:** Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

**5.2.4. FODA institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda al 2020**

**Tabla 2-5: FODA Año 2020 de la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el mercado.</li> <li>• Fuerte solvencia patrimonial.</li> <li>• Adecuados indicadores financieros donde el 85% son mejores que segmento 3 y segmento 2.</li> <li>• ROE y ROA mejores que sus pares.</li> <li>• Buen gobierno cooperativo</li> <li>• Nueva infraestructura física renovada para atención a socios y clientes en Pallatanga.</li> <li>• Enfoque de gestión de riesgos proactivo para la toma de decisiones.</li> <li>• Alto alineamiento de la normativa interna a lo requerido por la SEPS para segmento 3</li> <li>• Excelente cobertura de provisiones.</li> <li>• Las obligaciones con el público representan el 95% del activo.</li> <li>• Incremento de la captación a plazo fijo reflejo de la confianza en la entidad.</li> <li>• Adecuadas evaluaciones del ente de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de morosidad deteriorado versus referente de segmento 2 y 3, principalmente en microcrédito.</li> <li>• Cartera improductiva alta de agencia de la cual la mayor parte es cartera de difícil recuperación.</li> <li>• Baja colocación de créditos e indicador de morosidad alto de agencia en número de operaciones.</li> <li>• La entidad está colocando durante los últimos años mayor monto en menos operaciones de crédito.</li> <li>• Falta de gestión para colocación de créditos nuevos.</li> <li>• Deficiencias en la capacidad de análisis de créditos agrícolas por asesores de crédito.</li> <li>• Falta de herramientas de campo para promoción, prospección y evaluación de créditos.</li> <li>• Sistema operativo no permite generar información de manera ágil para la toma de decisiones.</li> <li>• No contar con un sistema de medición de la satisfacción al cliente.</li> <li>• Poca captación de créditos nuevos</li> <li>• Débil cultura de servicio al cliente.</li> <li>• Baja captación y apertura de cuentas en agencia.</li> <li>• Más del 70% de la cartera es colocada a socios recurrentes y novaciones lo que limita el crecimiento de la cartera de matriz Pallatanga.</li> <li>• Bajo crecimiento de la cartera durante los últimos cinco años.</li> <li>• La estructura de la cartera sobre el activo es inferior al 78%.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estandarización de proceso internos</li> <li>• Falta de compromiso del personal hacia la gestión por resultados.</li> <li>• Bajo crecimiento de aperturas de cuentas en Pallatanga.</li> <li>• Los ahorros a la vista decrecieron en participación sobre obligaciones con el público en 11 puntos durante los últimos cinco años.</li> <li>• Alto indicador de socios inactivos</li> <li>• Solo el 30% de las inversiones a plazo fijo son mayores a 90 días.</li> <li>• Falta de una estructura de captaciones definida bajo enfoque de gestión comercial y riesgos.</li> <li>• Limitados canales de servicio al socio.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión a mercados con mayor densidad poblacional y población económicamente activa.</li> <li>• Realizar alianzas estratégicas para otorgamiento de mayores canales de servicio a los socios.</li> <li>• Automatización de procesos.</li> <li>• Aprovechamiento de nuevas tecnologías para generación de herramientas para crédito y captaciones.</li> <li>• Mejorar la imagen y atención al socio y cliente para recuperación del mercado inactivo.</li> <li>• Recompra de cartera saludable</li> <li>• Contar con una tarjeta de débito de marca internacional para mejorar la gestión de captaciones.</li> <li>• Generar asociaciones y convenios para captaciones y crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Incremento de la inflación.</li> <li>• Sobreendeudamiento del mercado objetivo</li> <li>• Fuerte competencia de la Banca pública.</li> <li>• Liquidaciones de cooperativas o absorciones que pueden generar desconfianza</li> <li>• Factor climático</li> <li>• Incremento del desempleo</li> <li>• Incremento de competencia de cooperativas de ahorro y crédito</li> <li>• Incremento del lavado de activos</li> <li>• Depósitos caen mientras crédito pierde fuerza</li> <li>• A medida que los depósitos se desaceleran, aumentan las tasas de interés.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).



### **5.3. Modelo de Gestión Financiera Sugerido para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.**

#### ***5.3.1. Misión Propuesta***

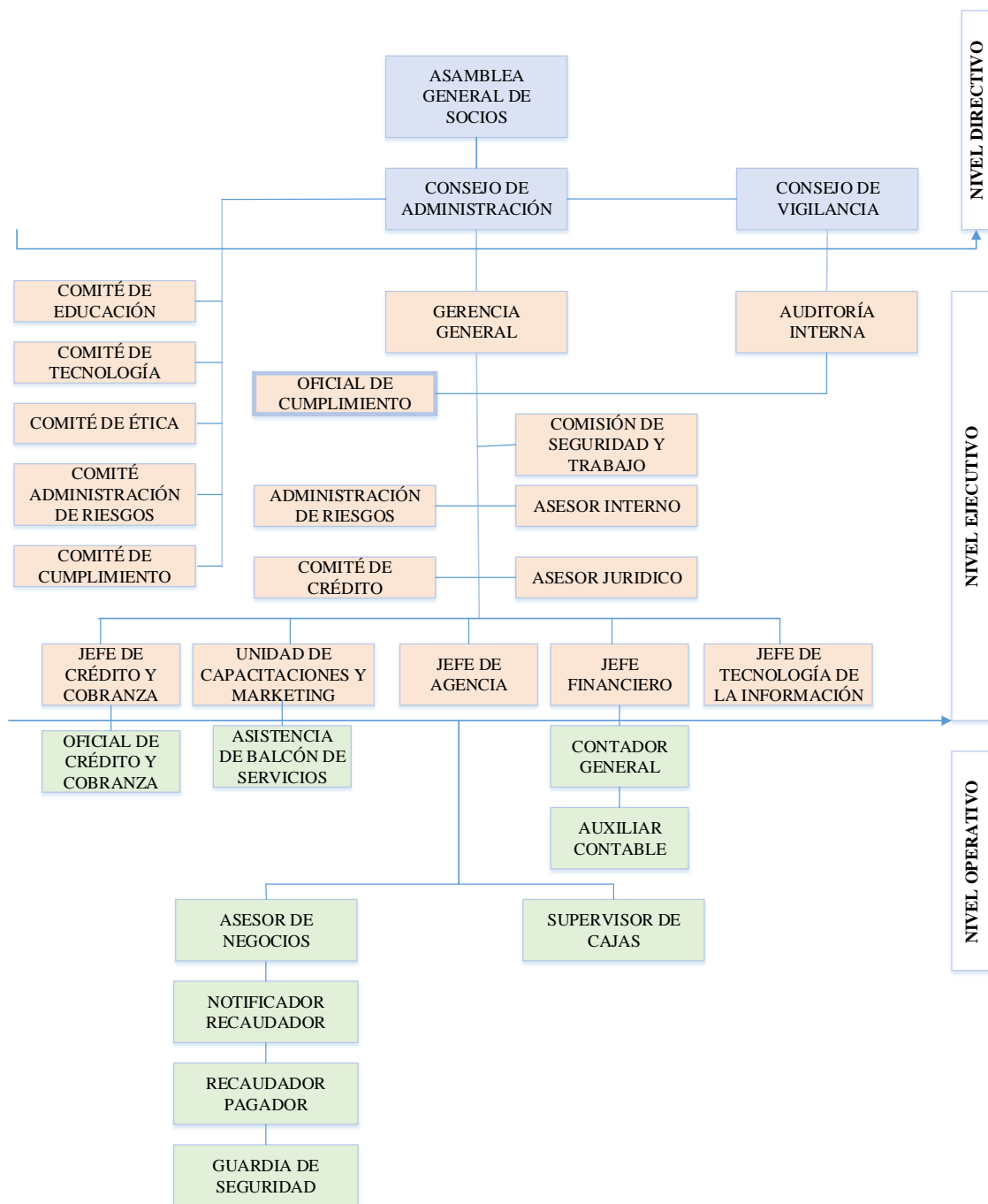
Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que oferta productos y servicios financieros para satisfacción y desarrollo económico- social de nuestros socios y clientes, con principios y valores cooperativos, dentro de una estructura financiera transparente y sostenible.

#### ***5.3.2. Visión Propuesta***

En el 2025 la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda., será una organización financiera del segmento II, líder del mercado cooperativo comprometida con el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus asociados, con capital humano identificado con valores y principios cooperativos.

#### ***5.3.3. Estructura Orgánica Propuesta***

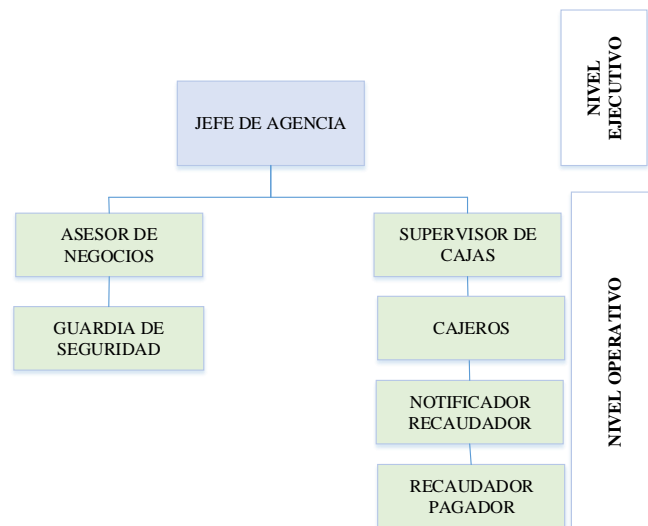
Se propone la implementación de un organigrama estructural para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., matriz y sus sucursales, el cual describe los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo y los canales formales de comunicación, con la finalidad de fortalecer la estructura interna de la cooperativa para contribuir al desarrollo económico.



**Gráfico 8-5:** Estructura orgánica de la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 9-5:** Estructura orgánica de las agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

### 5.3.3.1 Responsabilidades del Talento Humano en el Proceso de Otorgamiento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda,

#### Consejo de Administración

- ✓ Revisar, actualizar y aprobar las políticas y procedimientos de créditos de la Cooperativa
- ✓ Aprobar las operaciones de créditos vinculados, refinanciamientos, reestructuraciones y personal operativo.
- ✓ Reportar al consejo de vigilancia las operaciones de crédito vinculadas, el estado de los mismos y el cumplimiento del cupo establecido.
- ✓ Aprobar las operaciones de crédito por sobre los límites establecidos para la administración.
- ✓ Conocer el informe de gestión de crédito presentado por el área de crédito.

#### Comité de Crédito

Analizar la información crediticia presentada por el personal de crédito de las sucursales de la Cooperativa, de acuerdo al monto asignado, para determinar su aprobación, suspensión, negación o recomendación al Consejo de Administración.

## **Gerencia General**

Gestionar los riesgos, alineando a la Cooperativa a una adecuada gestión de colocación de créditos, recuperación de la cartera y fortalecimiento de las acciones extrajudiciales y judiciales, así como gestionar los recursos financieros para la colocación de créditos. Conformar el comité de crédito, aprobar las operaciones de créditos refinanciamientos y reestructuraciones.

### **Jefe de Crédito**

- ✓ Responsable de la adecuada administración de la cartera de crédito, aplicación de políticas y procedimientos para una gestión eficiente de la colocación y recuperación de la cartera de la Cooperativa.
- ✓ Integra el Comité de Crédito.
- ✓ Cumple y controla el cumplimiento de metas asignadas.
- ✓ Analizar la situación de la cartera y preparar informes supervisar las operaciones de crédito para hacer cumplir las políticas de créditos de la cooperativa.
- ✓ Analizar y preparar los posibles créditos a castigar en coordinación con el departamento de cobranzas y negocios.
- ✓ Realiza el seguimiento a la colocación de la cartera por oficinas y personal de créditos a fin de cumplir con las metas establecidas.
- ✓ Realizar visitas a las sucursales para realizar controles a los créditos colocados, control y seguimiento de créditos vinculados.
- ✓ Proponer políticas y estrategias de recuperación de la cartera improductiva.
- ✓ Cumplir con las metas de recuperación mensual establecidas y realizar acompañamiento al personal de crédito para recuperación de la cartera dependiendo la criticidad del caso.

### **Asesor de Crédito**

- ✓ Cumplir las políticas y procedimientos establecidos para la administración crediticia, desde su colocación, instrumentación y recuperación total del crédito.
- ✓ Cumplir las metas de colocación y recuperación establecidas por la Jefatura de créditos, respetando las políticas y procedimientos establecidos.
- ✓ Analizar las solicitudes de crédito y el entorno, con el objetivo de asegurar la recuperación oportuna y determinar los posibles riesgos.
- ✓ Demostrar la capacidad de pago del solicitante de crédito.
- ✓ Analizar el destino de crédito, de acuerdo a la política y segmento de atención de la cooperativa.

- ✓ Respalda cada operación con la documentación completa.
- ✓ Recomendar la aprobación, suspensión o negación de las solicitudes de crédito, sustentando técnica y profesionalmente.

### 5.3.4. Análisis FODA

Esta herramienta analítica se utilizó para trabajar con información sobre la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., mediante las etapas de diagnóstico y análisis situacional enfocándose en elementos claves para la elaboración del Modelo de Gestión Financiera.

#### 5.3.4.1 Determinación de los Factores Estratégicos Externos

Se procedió a determinar los factores estratégicos externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., por medio de una técnica de reducción del listado de los factores claves denominada matriz de prioridades para lo cual, a cada uno de los factores claves, se clasificó en algún cuadrante, según se responda a la pregunta combinada siguiente: ¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuán probable es que haga impacto en la cooperativa, para bien o para mal?; seguido de esto se identificó como factor estratégico, aquel que haya clasificado en alguno de los cuadrantes de alta prioridad.

**Tabla 3-5:** Probabilidad de Ocurrencia e Impacto de los Factores Estratégicos Externos

<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	ALTA	FE2-FE3-FS1-FP2-FT2	FE1-FT1	
	MEDIA	EP1-FS1	FE4	
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		<b>Probabilidad de Impacto</b>		

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

Factor político= FP

Factor económico = FE

Factor social= FS

Factor tecnológico= FT

- ✓ **FP1:** Políticas gubernamentales que impulsan al sector de la economía popular y solidaria
- ✓ **FE1:** Expansión a mercados con mayor población económicamente activa

- ✓ **FE2:** Incremento de la inflación
- ✓ **FE3:** Sobreendeudamiento del mercado objetivo
- ✓ **FE4:** Fuerte competencia de la Banca pública
- ✓ **FS1:** Incremento del desempleo
- ✓ **FP2:** Inestabilidad Política
- ✓ **FT1:** Constante evolución de las TIC a nivel internacional
- ✓ **FT2:** Mercado tecnológico accesible
- ✓ **FS1:** Situación socioeconómica (incremento de la pobreza)

#### 5.3.4.2 Determinación de los Factores Estratégicos Internos

Se procedió a determinar los factores estratégicos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., por medio de una técnica de reducción del listado de los factores claves denominada matriz de prioridades para lo cual, a cada uno de los factores claves, se clasifico en algún cuadrante, según se responda a la pregunta combinada siguiente: ¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probable es que haga impacto en la cooperativa, para bien o para mal?; seguido de esto se identificó como factor estratégico, aquel que haya clasificado en alguno de los cuadrantes de alta prioridad.

**Tabla 4-5:** Probabilidad de Ocurrencia e Impacto de los Factores Estratégicos Internos

<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	ALTA	C1-PI5-PI6-PI7-TH1	PI2-PI3-PI9-C4	
	MEDIA	C2-PI8-C4		
	BAJA	PI1-PI4		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		<b>Probabilidad de Impacto</b>		

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

Cientes = C

Procesos internos =PI

Talento Humano =TH

- ✓ **C1:** Falta de publicidad y propaganda
- ✓ **C2:** Nueva infraestructura física renovada para atención a socios y clientes en Pallatanga.
- ✓ **PI1:** Alineamiento de la normativa interna a lo requerido por la SEPS para segmento 3
- ✓ **PI2:** Cartera improductiva alta de agencia de la cual la mayor parte es cartera de difícil recuperación
- ✓ **PI3:** Falta de gestión para colocación de créditos

- ✓ **PI4:** Deficiencias en la capacidad de análisis de créditos agrícolas por asesores de crédito
- ✓ **PI5:** Manual de créditos actualizados
- ✓ **PI6:** Cumplimiento del manual de crédito por parte de los asesores de crédito
- ✓ **PI7:** Estrategias para recuperar la cartera vencida
- ✓ **PI8:** Falta de aplicación de indicadores de gestión y financieros
- ✓ **PI9:** Sistema operativo no permite generar información de manera ágil para la toma de decisiones
- ✓ **TH1:** Falta de compromiso del personal hacia la gestión por resultados
- ✓ **C3:** Bajo crecimiento de aperturas de cuentas en Pallatanga
- ✓ **C4:** Alto indicador de socios inactivos

#### 5.3.4.3 Matriz de Perfil Estratégico Externo

**Tabla 5-5:** Matriz de perfil estratégico externo

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Amenaza		Normal	Oportunidad	
	Gran amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
Políticas gubernamentales que impulsan al sector de la economía popular y solidaria					X
Expansión a mercados con mayor densidad poblacional y población económicamente activa					X
Incremento de la inflación		X			
Sobreendeudamiento del mercado objetivo	X				
Fuerte competencia de la Banca pública		X			
Incremento del desempleo	X				
Inestabilidad política		X			
Constante evolución de las TIC a nivel internacional					X
Mercado tecnológico accesible				X	
Situación socioeconómica (incremento de la pobreza)	X				

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

5.3.4.4 Matriz de Perfil Estratégico Interno

**Tabla 6-5:** Matriz de Perfil Estratégico Interno

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Debilidad		Normal	Fortaleza	
	Gran debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
Falta de publicidad y propaganda	X				
Nueva infraestructura física renovada para atención a socios y clientes en Pallatanga.				X	
Alineamiento de la normativa interna a lo requerido por la SEPS			X		
Cartera improductiva alta de agencia de la cual la mayor parte es cartera de difícil recuperación.	X				
Falta de gestión para colocación de créditos	X				
Deficiencias en la capacidad de análisis de créditos agrícolas por asesores de crédito.		X			
Manual de créditos actualizados				X	
Cumplimiento del manual de crédito por parte de los asesores de crédito					X
Estrategias para recuperar la cartera vencida					X
Falta de aplicación de indicadores de gestión y financieros		X			
Sistema operativo no permite generar información de manera ágil para la toma de decisiones.		X			
Falta de compromiso del personal hacia la gestión por resultados.	X				
Bajo crecimiento de aperturas de cuentas en Pallatanga.	X				
Alto indicador de socios inactivos	X				

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



### 5.3.4.5 Análisis Para Priorizar los Factores Internos y Externos Para la Ejecución del Modelo de Gestión Financiera

Para calificar y ponderar las matrices EFI Y EFE se utilizará la siguiente metodología: Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI- EFE el total ponderado puede ir de un mínimo de 1 a un máximo de 4, siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las cooperativas son débiles en lo interno y/o externo, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna y/o externa fuerte.

La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.

#### Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Esta matriz evalúa la situación externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., a través de un análisis profundo de las oportunidades y amenazas dentro de las áreas funcionales de la cooperativa determinando su impacto e incidencia.

**Tabla 7-5:** Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

<b>PESO</b>	Sin importancia 0	
	Muy importante 1	
<b>IMPACTO</b>	Amenaza importante 1	Oportunidad importante 4
	Amenaza menor 2	Oportunidad Menor 3

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

**Tabla 8-5:** Análisis de la matriz EFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>O1.</b> Políticas gubernamentales que impulsan al sector de la economía popular y solidaria	0.11	3	0.33
<b>O2.</b> Expansión a mercados con mayor densidad poblacional y población económicamente activa	0.11	4	0.44
<b>O3.</b> Constante evolución de las TIC a nivel internacional	0.09	4	0.36
<b>O4.</b> Mercado tecnológico accesible	0.11	4	0.44

AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
A1. Incremento de la inflación	0.09	2	0.18
A2. Sobreendeudamiento del mercado objetivo	0.11	1	0.11
A3. Fuerte competencia de la Banca pública	0.09	2	0.18
A4. Incremento del desempleo	0.09	1	0.09
A5. Inestabilidad política	0.11	1	0.11
A6. Situación socioeconómica (incremento de la pobreza)	0.09	1	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.33</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

El total del peso ponderado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., es de 2.33, lo cual indica que se encuentra por debajo del promedio ponderado, esto significa que la cooperativa no está aprovechando al máximo las oportunidades existentes; además no minimiza las amenazas a las que está expuesta.

### Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Esta matriz evalúa la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., a través de un análisis profundo de las fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales de la cooperativa determinando su impacto e incidencia.

**Tabla 9-5:** Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

<b>Peso</b>	Sin importancia 0	
	Muy importante 1	
<b>Impacto</b>	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
	Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

**Tabla 10-5:** Análisis matriz EFI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>F1.</b> Nueva infraestructura física renovada para atención a socios y clientes en Pallatanga.	0.09	3	0.27
<b>F2.</b> Manual de créditos actualizados	0.06	4	0.24
<b>F3.</b> Cumplimiento del manual de crédito por parte de los asesores de crédito	0.09	4	0.36
<b>F4.</b> Estrategias para recuperar la cartera vencida	0.09	4	0.36
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>D1.</b> Falta de publicidad y propaganda	0.06	1	0.06
<b>D2.</b> Cartera improductiva alta de agencia de la cual la mayor parte es cartera de difícil recuperación.	0.06	1	0.06
<b>D3.</b> Falta de gestión para colocación de créditos	0.09	1	0.09
<b>D4.</b> Deficiencias en la capacidad de análisis de créditos agrícolas por asesores de crédito.	0.07	2	0.14
<b>D5.</b> Falta de aplicación de indicadores de gestión y financieros	0.06	1	0.06
<b>D6.</b> Sistema operativo no permite generar información de manera ágil para la toma de decisiones.	0.07	1	0.07
<b>D7.</b> Falta de compromiso del personal hacia la gestión por resultados.	0.09	2	0.18
<b>D8.</b> Bajo crecimiento de aperturas de cuentas en Pallatanga.	0.09	2	0.18
<b>D9.</b> Alto indicador de socios inactivos	0.08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.23</b>

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

El peso ponderado total es de 2.23, lo que indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., está por debajo del promedio ponderado, mostrando así una posesión estratégica inadecuada, es decir la cooperativa no está aprovechando sus fortalezas para minimizar las debilidades.

### 5.3.4.6. Matriz FODA

**Tabla 11-5:** Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Nueva infraestructura física renovada para atención a socios y clientes en Pallatanga.	D1. Falta de publicidad y propaganda
F2. Manual de créditos actualizados	D2. Cartera improductiva alta de agencia de la cual la mayor parte es cartera de difícil recuperación.
F3. Cumplimiento del manual de crédito por parte de los asesores de crédito	D3. Falta de gestión para colocación de créditos
F4. Estrategias para recuperar la cartera vencida	D4. Deficiencias en la capacidad de análisis de créditos agrícolas por asesores de crédito.
	D5. Falta de aplicación de indicadores de gestión y financieros
	D6. Sistema operativo no permite generar información de manera ágil para la toma de decisiones.
	D7. Falta de compromiso del personal hacia la gestión por resultados.
	D8. Bajo crecimiento de aperturas de cuentas en Pallatanga.
	D9. Alto indicador de socios inactivos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Políticas gubernamentales que impulsan al sector de la economía popular y solidaria	A1. Incremento de la inflación
O2. Expansión a mercados con mayor densidad poblacional y población económicamente activa	A2. Sobreendeudamiento del mercado objetivo
O3. Constante evolución de las TIC a nivel internacional	A3. Fuerte competencia de la Banca pública
O4. Mercado tecnológico accesible	A4. Incremento del desempleo
	A5. Inestabilidad política
	A6. Situación socioeconómica (incremento de la pobreza)

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

### 5.3.5. *Diseño del Problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda.*

Para el diseño del modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., período 2022-2026, que contribuya al crecimiento del segmento III al II se toma en cuenta las debilidades más importantes relacionadas con el estancamiento de la cooperativa, así también se toma en cuenta lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector financiero “Art. 101.- Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- ✓ Participación en el Sector
- ✓ Volumen de operaciones que desarrollen
- ✓ Número de socios
- ✓ Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional nacional
- ✓ Monto de activos
- ✓ Patrimonio
- ✓ Productos y servicios financieros

Segmentación de entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos

**Gráfico 10-5:** Segmentación de entidades del sector financiero popular y solidario

Segmento	Activos
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

La norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario indica que; “para que una Cooperativa de Ahorro y Crédito suba de segmento III al II debe tener activos

mayores a 20'000.000 hasta 80'000.000 millones de dólares, razón por la cual la cooperativa debe enfocarse en incrementar sus créditos y captaciones, así como recuperación de la cartera vencida, para que exista liquidez.

En base a estos antecedentes a través de la calificación de la matriz EFI se estableció los problemas principales para los cuales se realizará estrategias en el modelo de gestión financiera propuesto, con la finalidad de contribuir con la cooperativa para el crecimiento del segmento III al II.

- ✓ Cartera improductiva alta de la cual la mayor parte es cartera de difícil recuperación.
- ✓ Falta de gestión para colocación de créditos
- ✓ Falta de aplicación de indicadores de gestión y financieros
- ✓ Sistema operativo no permite generar información de manera ágil para la toma de decisiones.

### 5.3.6. Análisis Horizontal y Vertical

#### 5.3.6.1 Análisis Vertical del Balance General

**Tabla 12-5:** Análisis Vertical del Balance General

<b>COAC SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>Ejercicio 2021</b>			
<b>Expresado en DÓLAR (Valor Cotización: 1)</b>			
<b>Códigos</b>	<b>Cuentas</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
<b>A C T I V O</b>			
11	FONDOS DISPONIBLES		
110105	Efectivo	190374.92	1.58%
110305	Banco Central del Ecuador	300017.66	2.48%
110310	Bancos e instituciones financieras local	830024.86	6.87%
110320	INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPU	546739.02	4.52%
110401	Efectos de cobro inmediato	213.00	0.00%
13	INVERSIONES		
130550	De 1 a 30 días sector financiero popular	72908.08	0.60%
130555	De 31 a 90 días sector financiero popular	883948.31	7.32%
14	CARTERA DE CRÉDITOS		
140205	De 1 a 30 días	83017.84	0.69%
140210	De 31 a 90 días	131283.23	1.09%

140215	De 91 a 180 días	175169.35	1.45%
140220	De 181 a 360 días	331727.50	2.75%
140225	De más de 360 días	1197535.69	9.91%
140405	De 1 a 30 días	283851.90	2.35%
140410	De 31 a 90 días	469425.62	3.88%
140415	De 91 a 180 días	661122.26	5.47%
140420	De 181 a 360 días	1256285.82	10.40%
140425	De más de 360 días	4347316.74	35.98%
142605	De 1 a 30 días	1753.62	0.01%
142610	De 31 a 90 días	2544.43	0.02%
142615	De 91 a 180 días	2415.60	0.02%
142620	De 181 a 360 días	3473.94	0.03%
142625	De más de 360 días	3668.04	0.03%
142805	De 1 a 30 días	16135.95	0.13%
142810	De 31 a 90 días	23465.25	0.19%
142815	De 91 a 180 días	20599.31	0.17%
142820	De 181 a 360 días	33354.27	0.28%
142825	De más de 360 días	71165.30	0.59%
144925	De más de 360 días	1.00	0.00%
145010	De 31 a 90 días	956.38	0.01%
145015	De 91 a 180 días	1630.25	0.01%
145020	De 181 a 360 días	1344.99	0.01%
145025	De más de 360 días	16704.38	0.14%
145205	De 1 a 30 días	1274.01	0.01%
145210	De 31 a 90 días	9479.09	0.08%
145215	De 91 a 180 días	23870.11	0.20%
145220	De 181 a 360 días	33752.58	0.28%
145225	De más de 360 días	64931.90	0.54%
149905	CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO	-1.00	0.00%
149910	CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO	-84432.75	-0.70%
149920	(Cartera de créditos microcrédito)	-499943.70	-4.14%
149989	(PROVISIÓN GENÉRICA VOLUNTARIA)	-3509.19	-0.03%
16	CUENTAS POR COBRAR		
160215	Mantenidas hasta el vencimiento	3286.30	0.03%
160310	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	15122.64	0.13%
160320	Cartera de microcrédito	107923.96	0.89%
161430	Gastos judiciales	760.23	0.01%
169090	Otras	31244.38	0.26%
169905	(Provisión para intereses y comisiones p	-3354.94	-0.03%
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar	-321.03	0.00%

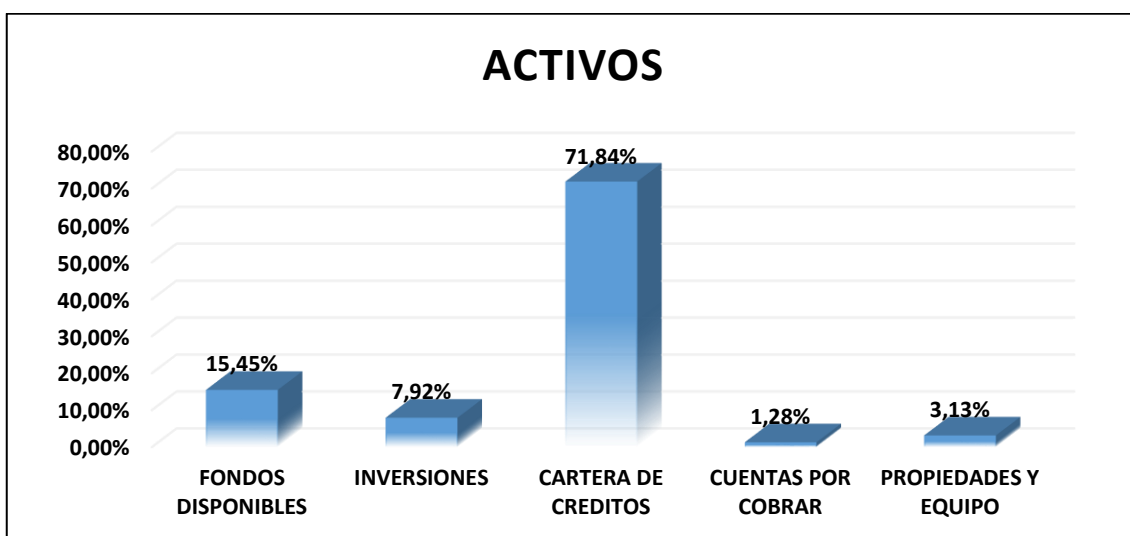
18 PROPIEDADES Y EQUIPO		
180105	Terrenos	194166.00 1.61%
180205	Edificios	245261.40 2.03%
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina	68099.19 0.56%
180605	Equipos de Computación	88597.54 0.73%
180705	Unidades de transporte	32502.00 0.27%
189005	Otros	30027.94 0.25%
189905	(Edificios)	-136363.37 -1.13%
189915	(Muebles, enseres y equipo de oficina)	-34215.19 -0.28%
189920	(Equipos de computación)	-78107.41 -0.65%
189925	(Unidades de transporte)	-16254.50 -0.13%
189940	(Otros)	-16000.11 -0.13%
19 OTROS ACTIVOS		
190110	En otras instituciones financieras	40.12 0.00%
190125	En otros organismos de integración coope	38358.01 0.32%
190490	Otros	3049.65 0.03%
190520	Programas de computación	15903.62 0.13%
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-12080.86 -0.10%
199010	Otros impuestos	1470.87 0.01%
199990	(Provisión para otros activos)	-919.82 -0.01%
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>12083792.18</b>
<b>P A S I V O</b>		
210135	Depósitos de Ahorro	-2825669.92 31.71%
210150	Depósitos por confirmar	-213.00 0.00%
210305	De 1 a 30 días	-1597258.13 17.93%
210310	De 31 a 90 días	-2060903.85 23.13%
210315	De 91 a 180 días	-1309551.61 14.70%
210320	De 181 a 360 días	-643723.00 7.23%
210325	De más de 361 días	-59160.96 0.66%
210505	Deposito Encaje Créditos	-33678.82 0.38%
23 OBLIGACIONES INMEDIATAS		
230210	COBRANZAS	-1836.63 0.02%
25 CUENTAS POR PAGAR		
250115	Depósitos a plazo	-122397.17 1.37%
250310	Beneficios sociales	-42722.61 0.48%
250315	Aportes al IESS	-4252.71 0.05%
250325	Participación a empleados	-53753.09 0.60%
250405	Retenciones fiscales	-4453.00 0.05%
250490	Otras retenciones	-36308.30 0.41%



250505	Impuesto a la renta	-71877.72	0.81%
250590	Otras contribuciones e impuestos	-8204.79	0.09%
259090	Otras cuentas por pagar	-32798.88	0.37%
29	<b>OTROS PASIVOS</b>		
299005	Sobrantes de caja	-822.03	0.01%
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>-8909586.22</b>	
<b>PATRIMONIO</b>			
310305	Aportes de socios	-833281.31	26.25%
330105	Reserva Legal Irrepetible	-1146026.68	36.10%
330110	Aporte de los socios por capitalización	-883339.24	27.83%
330310	Para futuras capitalizaciones	-53775.39	1.69%
350105	Superávit por valuación de propiedad	-28106.20	0.89%
360305	Utilidad del ejercicio	-229677.14	7.24%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>-3174205.96</b>	
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>		<b>12083792.18</b>	

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 11-5:** Resumen análisis vertical de balance general cuentas de activos

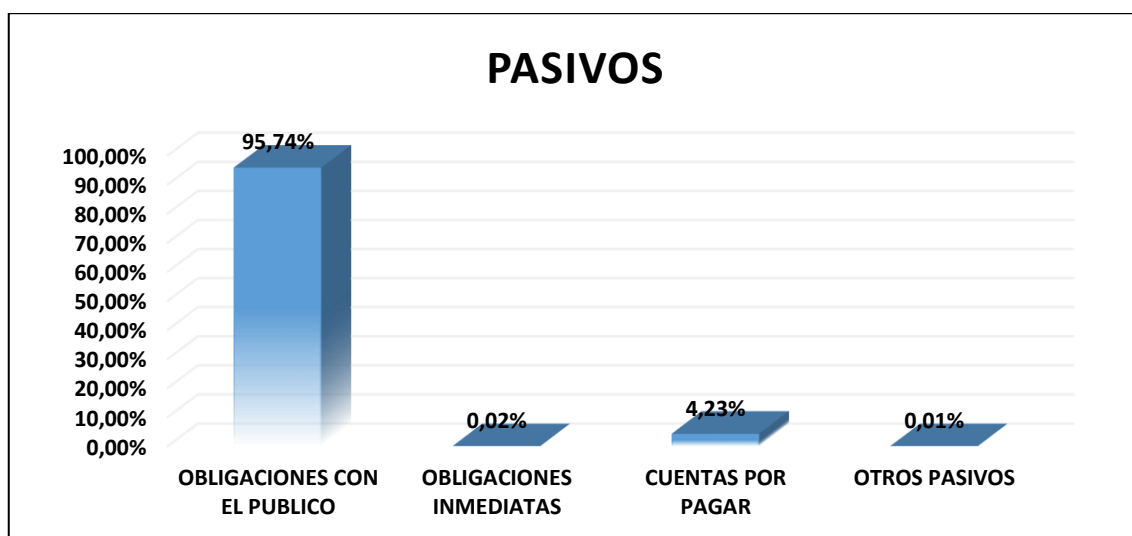
Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

### Interpretación:

Del análisis vertical aplicado al Estado de Situación Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., del año 2021 se ha obtenido los siguientes resultados:

El grupo más representativo es la cartera de créditos refleja el 71.84% del total del activo, lo que significa que la Cooperativa centra sus recursos financieros en esta cuenta; la cartera de créditos está formada por: De productivo vencida, de consumo vencida, de microcrédito vencida y (provisión para créditos incobrables). La cuenta de fondos disponibles refleja un 15.45% de los recursos financieros seguido por la cuenta de inversiones con un 7.92%; la propiedad planta y equipo de la Cooperativa representa el 3.13%, en último lugar se encuentra la cuenta por cobrar con el 1.28%.



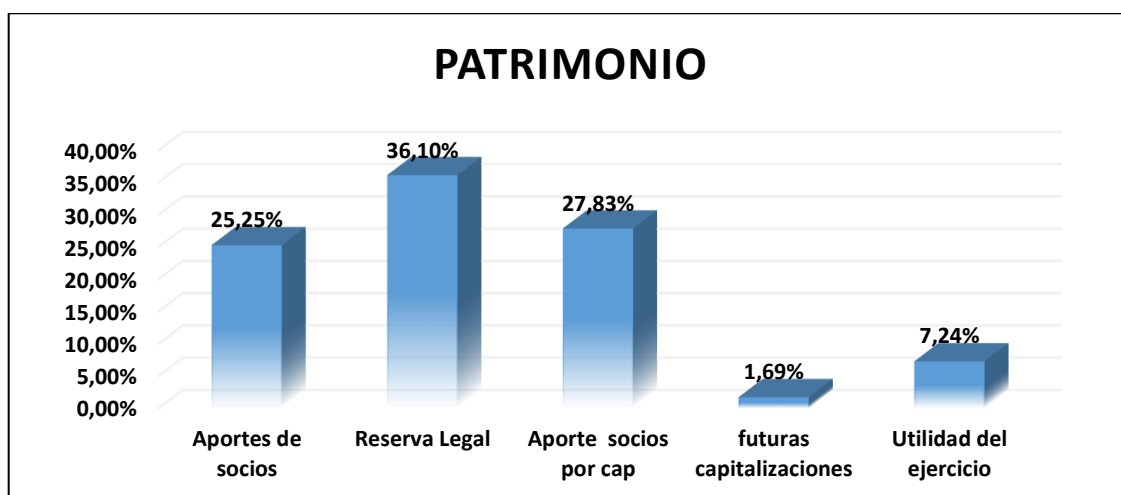
**Gráfico 12-5:** Resumen análisis vertical de balance general cuentas de pasivo

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

### **Interpretación:**

En lo referente al Pasivo, los recursos financieros se encuentran concentrados en la cuenta obligaciones que mantiene con el Público con un 95.74% debido a que su razón social es la intermediación financiera mediante la captación de fondos de sus socios. En un menor porcentaje se encuentran las cuentas por pagar con 4.23%, obligaciones inmediatas con el 0.02% y otros pasivos con el 0.01%.



**Gráfico 13-5:** Resumen análisis vertical de balance general cuentas de patrimonio

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

### Interpretación:

En relación al patrimonio; reserva legal representa el 36.10%, aportes de socios el 25.25%, aportes de socios para futuras capitalizaciones representa el 27.83% este rubro se genera por los certificados de aportación de los socios, este rubro es muy importante dentro del capital social de la Cooperativa ya que no son reembolsables mientras que el socio permanezca en la Cooperativa.

#### 5.3.6.2 Análisis Vertical del Estado de Resultados

**Tabla 13-5:** Análisis Vertical del Estado de Resultados

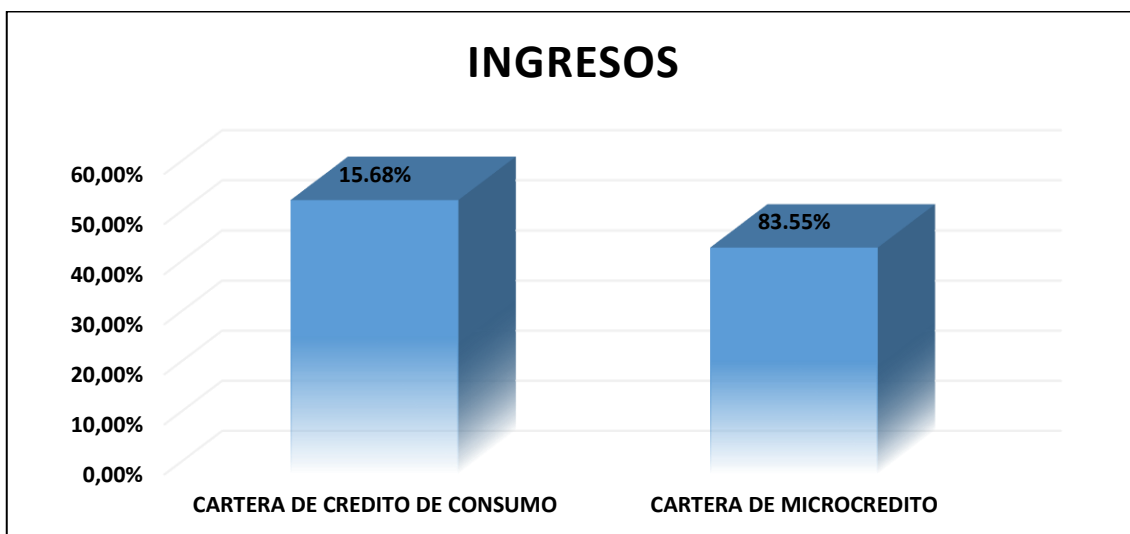
COAC SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA.			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
Ejercicio 2021			
Expresado en DÓLAR (Valor Cotización: 1)			
Códigos	Cuentas	Valor	%
510110	Depósitos en instituciones financieras e	-26523.53	1.81%
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	-48463.63	3.31%
510410	CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO	-229435.82	15.68%
510420	Cartera de microcrédito	-1222753.95	83.55%
510450	De mora	-28350.05	1.94%
549005	Tarifados con costo máximo	-43117.54	2.95%
560405	De activos castigados	-62872.82	4.30%
560410	Reversión de provisiones	-7498.32	0.51%
560420	Intereses y comisiones de ejercicios ANT	-20121.72	1.37%

569005	Otros	-4042.5	0.28%
590505	Pérdidas y ganancias	229677.14	-15.69%
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>-1463502.74</b>	
<b>GASTOS</b>			
410115	Depósitos de ahorro	53946.92	3.69%
410130	Depósitos a plazo	452704.05	30.93%
440220	CRÉDITO DE CONSUMO	26833.48	1.83%
440240	Microcrédito	71357.14	4.88%
440305	Cuentas por cobrar	91.70	0.01%
450105	Remuneraciones mensuales	160378.85	10.96%
450110	Beneficios sociales	30066.91	2.05%
450120	Aportes al IESS	27449.95	1.88%
450130	Pensiones y jubilaciones	7066.17	0.48%
450135	Fondo de reserva IESS	11155.42	0.76%
450190	Otros	42489.06	2.90%
450205	Directores	35015.52	2.39%
450210	Honorarios profesionales	69984.55	4.78%
450305	Movilización, fletes y embalajes	633.83	0.04%
450310	Servicios de guardianía	29956.71	2.05%
450315	Publicidad y propaganda	30402.20	2.08%
450320	Servicios Básicos	4827.34	0.33%
450330	Arrendamientos	8531.92	0.58%
450390	Otros servicios	64011.81	4.37%
450405	Impuestos fiscales	42972.78	2.94%
450410	Impuestos Municipales	16578.95	1.13%
450415	Aportes a la Superintendencia de Economía	17099.41	1.17%
450420	Aportes a la COSEDE por prima fija	38337.78	2.62%
450430	Multas y otras sanciones	60.00	0.00%
450490	Impuestos y aportes para otros organismo	1560.00	0.11%
450515	Edificios	8490.53	0.58%
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	6493.73	0.44%
450530	Equipos de computación	9690.05	0.66%
450535	Unidades de transporte	5968.15	0.41%
450590	Otros	2803.22	0.19%
450605	Gastos anticipados	4733.27	0.32%
450625	Programas de computación	1400.00	0.10%
450690	Otros	17133.71	1.17%
450705	Suministros diversos	14563.12	1.00%
450715	Mantenimiento y reparaciones	7079.04	0.48%

450790	Otros	9018.57	0.62%
470305	Intereses y comisiones devengados en eje	2030.49	0.14%
479010	OTROS	4955.60	0.34%
481005	Participación a empleados	53753.09	3.67%
481505	Impuesto a la renta	71877.72	4.91%
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>1463502.74</b>	

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).



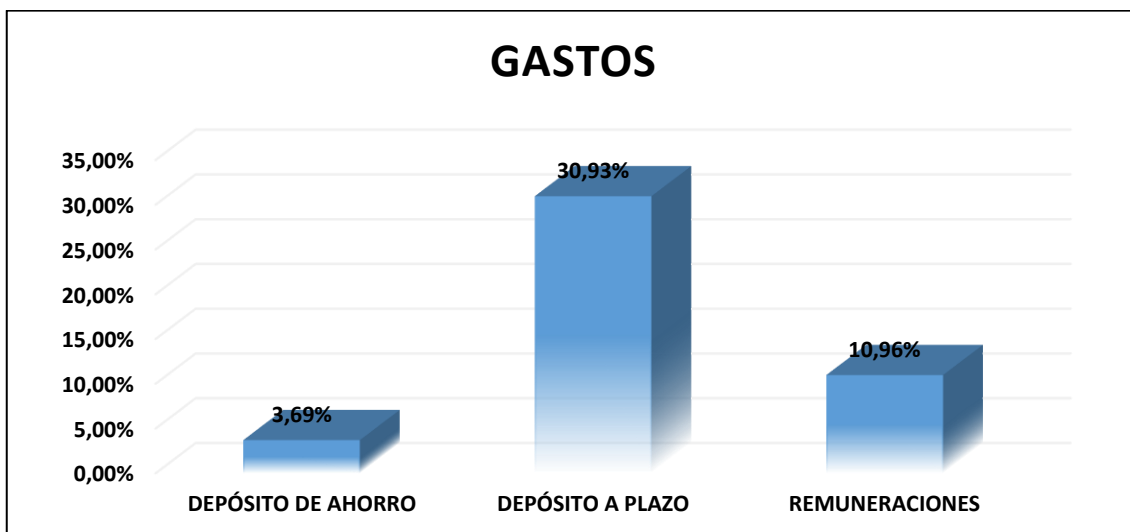
**Gráfico 14-5:** Resumen Análisis vertical del Estado de Resultados –Ingresos

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

### **Interpretación:**

Los recursos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., se encuentran centrados en los intereses de préstamos de microcréditos el 83.55%, la cartera de créditos por consumo representa el 15.68%, se evidencia que la cooperativa destina recursos financieros para los microcréditos, siendo este el producto que genera más rentabilidad para la cooperativa.



**Gráfico 15-5:** Resumen Análisis vertical del Estado de Resultados –Gastos

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

**Interpretación:**

Se realizó en análisis vertical de todas las cuentas de Gastos, sin embargo, para el análisis se considera solo las cuentas con mayor relevancia y que estuvieron relacionadas con el objeto social de la Cooperativa, así tenemos que los intereses pagados a la cuenta ahorristas por depósitos a la vista representa el 3.69%, el interés pagado por depósitos a plazo representa el 30.93% y por pago a los trabajadores el 10.96%.

5.3.6.3 *Análisis Horizontal del Balance General*

**Tabla 14-5:** Análisis Horizontal del Balance General

<b>COAC SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA</b>					
<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>					
<b>Códigos</b>	<b>Cuentas</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo</b>
<b>A C T I V O</b>					
11 FONDOS DISPONIBLES					
110105	Efectivo	113204.73	190374.92	77170.19	68.17%
110305	Banco Central del Ecuador	216952.85	300017.66	83064.81	38.29%
110310	Bancos e instituciones financieras local	406335.08	830024.86	423689.78	104.27%
110320	INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPU	696926.12	546739.02	-150187.10	-21.55%
110401	Efectos de cobro inmediato		213.00	213.00	
13 INVERSIONES					
		0.00			
130550	De 1 a 30 días sector financiero popular	103430.80	72908.08	-30522.72	-29.51%
130555	De 31 a 90 días sector financiero popula	611370.06	883948.31	272578.25	44.58%
14 CARTERA DE CRÉDITOS					
140205	De 1 a 30 días	56052.04	83017.84	26965.80	48.11%
140210	De 31 a 90 días	102943.52	131283.23	28339.71	27.53%
140215	De 91 a 180 días	148135.81	175169.35	27033.54	18.25%
140220	De 181 a 360 días	276786.95	331727.50	54940.55	19.85%
140225	De más de 360 días	812436.91	1197535.69	385098.78	47.40%
140405	De 1 a 30 días	235709.28	283851.90	48142.62	20.42%

140410	De 31 a 90 días	424256.50	469425.62	45169.12	10.65%
140415	De 91 a 180 días	618173.32	661122.26	42948.94	6.95%
140420	De 181 a 360 días	1149883.43	1256285.82	106402.39	9.25%
140425	De más de 360 días	3516390.88	4347316.74	830925.86	23.63%
142605	De 1 a 30 días	2383.12	1753.62	-629.50	-26.41%
142610	De 31 a 90 días	3287.98	2544.43	-743.55	-22.61%
142615	De 91 a 180 días	1326.20	2415.60	1089.40	82.14%
142620	De 181 a 360 días	143.00	3473.94	3330.94	2329.33%
142805	De 1 a 30 días	14673.81	3668.04	-11005.77	-75.00%
142810	De 31 a 90 días	20948.78	16135.95	-4812.83	-22.97%
142815	De 91 a 180 días	13139.86	23465.25	10325.39	78.58%
142820	De 181 a 360 días	21239.94	20599.31	-640.63	-3.02%
142825	De más de 360 días	35939.90	33354.27	-2585.63	-7.19%
144925	De más de 360 días	1.00	71165.30	71164.30	7116430.00%
145010	De 31 a 90 días	1555.01	1.00	-1554.01	-99.94%
145015	De 91 a 180 días	4582.15	956.38	-3625.77	-79.13%
145020	De 181 a 360 días	3425.26	1630.25	-1795.01	-52.41%
145025	De más de 360 días	22421.97	1344.99	-21076.98	-94.00%
145205	De 1 a 30 días	1.00	16704.38	16703.38	1670338.00%
145210	De 31 a 90 días	8235.20	1274.01	-6961.19	-84.53%
145215	De 91 a 180 días	26546.41	9479.09	-17067.32	-64.29%
145220	De 181 a 360 días	44596.81	23870.11	-20726.70	-46.48%
145225	De más de 360 días	119265.41	33752.58	-85512.83	-71.70%
149905	(Cartera de créditos comercial prioritario)	-1.00	64931.90	64932.90	-6493290.00%



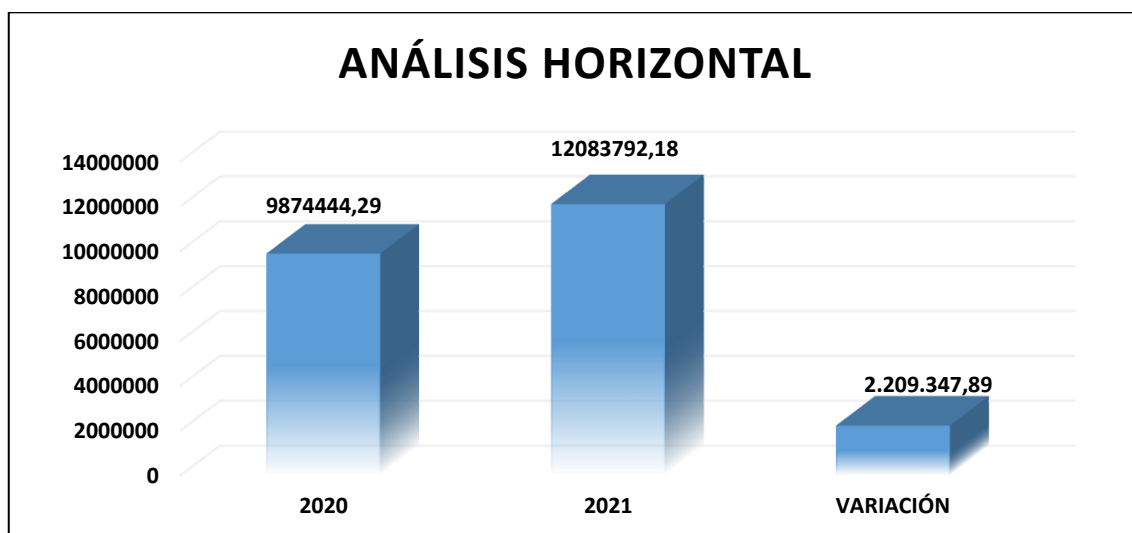
149910	(Cartera de créditos de consumo priorita	-86332.92	-1.00	86331.92	-100.00%
149920	(Cartera de créditos microcrédito)	-476860.80	-84432.75	392428.05	-82.29%
149935	(Cartera de crédito de consumo ordinario	-199.82	-499943.70	-499743.88	250097.03%
149989	(PROVISIÓN GENÉRICA VOLUNTARIA)	-3509.19	-3509.19	0.00	0.00%
16 CUENTAS POR COBRAR					
160215	Mantenidas hasta el vencimiento	2723.70	3286.30	562.60	20.66%
160310	Cartera de créditos de consumo priorizar	19456.95	15122.64	-4334.31	-22.28%
160320	Cartera de microcrédito	148604.68	107923.96	-40680.72	-27.38%
161430	Gastos judiciales		760.23	760.23	
169090	Otras	291243.79	31244.38	-259999.41	-89.27%
169905	(Provisión para intereses y comisiones p	-3354.94	-3354.94	0.00	0.00%
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar	-285315.43	-321.03	284994.40	-99.89%
18 PROPIEDADES Y EQUIPO					
180105	Terrenos	194166.00	194166.00	0.00	0.00%
180205	Edificios	245261.40	245261.40	0.00	0.00%
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina	95778.25	68099.19	-27679.06	-28.90%
180605	Equipos de Computación	87121.88	88597.54	1475.66	1.69%
180620	Servidor	6206.00	0	-6206.00	-100.00%
180705	Unidades de transporte	32504.00	32502.00	-2.00	-0.01%
189005	Otros	25166.28	30027.94	4861.66	19.32%
189905	(Edificios)	-132157.78	-136363.37	-4205.59	3.18%
189915	(Muebles, enseres y equipo de oficina)	-59579.20	-34215.19	25364.01	-42.57%
189920	(Equipos de computación)	-81674.89	-78107.41	3567.48	-4.37%
189925	(Unidades de transporte)	-9756.70	-16254.50	-6497.80	66.60%

189940 (Otros)	-11151.55	-16000.11	-4848.56	43.48%
<b>19 OTROS ACTIVOS</b>				
190110 En otras instituciones financieras	40.12	40.12	0.00	0.00%
190125 En otros organismos de integración coope	36913.30	38358.01	1444.71	3.91%
190490 Otros		3049.65	3049.65	
190520 Programas de computación	12561.33	15903.62	3342.29	26.61%
190599 (Amortización acumulada gastos diferidos	-6763.95	-12080.86	-5316.91	78.61%
199010 Otros impuestos	1573.51	1470.87	-102.64	-6.52%
199990 (Provisión para otros activos)	-919.82	-919.82	0.00	0.00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9874444.29</b>	<b>12083792.18</b>	<b>2209347.89</b>	<b>22.37%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>				
210135 Depósitos de Ahorro	-2295038.58	-2825669.92	-530631.34	23.12%
210150 Depósitos por confirmar	-213.00	-213.00	0.00	0.00%
210305 De 1 a 30 días	-957874.10	-1597258.13	-639384.03	66.75%
210310 De 31 a 90 días	-1858175.77	-2060903.85	-202728.08	10.91%
210315 De 91 a 180 días	-1085077.50	-1309551.61	-224474.11	20.69%
210320 De 181 a 360 días	-397353.84	-643723.00	-246369.16	62.00%
210325 De más de 361 días	-49577.88	-59160.96	-9583.08	19.33%
210505 Deposito Encaje Créditos	-62439.43	-33678.82	28760.61	-46.06%
230210 COBRANZAS		-1836.63	-1836.63	
<b>25 CUENTAS POR PAGAR</b>				
250115 Depósitos a plazo	-89225.67	-122397.17	-33171.50	37.18%
250310 Beneficios sociales	-36123.38	-42722.61	-6599.23	18.27%

250315	Aportes al IESS	-4720.63	-4252.71	467.92	-9.91%
250325	Participación a empleados		-53753.09	-53753.09	
250320	Fondo de reserva IESS	-54.00		54.00	-100.00%
250405	Retenciones fiscales	-6199.24	-4453.00	1746.24	-28.17%
250490	Otras retenciones	-36626.56	-36308.30	318.26	-0.87%
259090	Otras cuentas por pagar	-37144.21	-32798.88	4345.33	-11.70%
250505	Impuesto a la renta		-71877.72	-71877.72	
250590	Otras contribuciones e impuestos		-8204.79	-8204.79	
29	OTROS PASIVOS	0.00		0.00	
299005	Sobrantes de caja	-512.53	-822.03	-309.50	60.39%
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>-6916356.32</b>	<b>-8909586.22</b>	<b>-1993229.90</b>	<b>28.82%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				0.00	
310305	Aportes de socios	-877026.95	-833281.31	43745.64	-4.99%
330105	Reserva Legal Irrepartible	-859007.64	-1146026.68	-287019.04	33.41%
330110	Aporte de los socios por capitalización	-883339.24	-883339.24	0.00	0.00%
330310	Para futuras capitalizaciones	-53775.39	-53775.39	0.00	0.00%
350105	Superávit por valuación de propied	-28106.20	-28106.20	0.00	0.00%
360305	Utilidad del ejercicio	-257045.55	-229677.14	27368.41	-10.65%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>-2958300.97</b>	<b>-3174205.96</b>	<b>-215904.99</b>	<b>7.30%</b>
<b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>		0.00		0.00	
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>		<b>-9874657.29</b>	<b>-12083792.18</b>	<b>-2209134.89</b>	<b>22.37%</b>

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).



**Gráfico 16-5:** Resumen del análisis horizontal del estado de situación Financiera

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

#### **Interpretación:**

Al realizar el análisis horizontal al estado de situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda, se pudo evidenciar que existe un crecimiento ascendente entre el año 2021 y 2020 con un 22.37% debido a que se recuperó la cartera de créditos comerciales en un 6493290.00 en el año 2021, así también la cartera de consumo ordinario para el año 2021 creció en un 250097.03%.

En las cuentas de pasivo existe un crecimiento ascendente de 28.82%, esto debido a que se incrementaron los depósitos a plazo fijo, en un 66.75% en el año 2021, así también los depósitos a la vista se incrementaron en un 23.13%; se puede evidenciar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda, está realizando estrategias para captar a los clientes potenciales del cantón Pallatanga.

En las cuentas de patrimonio hubo un crecimiento del 7.30%, debido a que las utilidades en el año 2021 disminuyeron en un 10.65%, así también los aportes de los socios disminuyeron en un 4.99%, quiere decir que algunos socios dejaron de ser parte de la cooperativa por lo que tuvieron que entregarles los certificados de aportación, mientras que para el año 2021 se incrementó la cuenta de reserva legal irrepartible en un 33.71%.

5.3.6.4 *Análisis Horizontal del Estado de Resultados*

**Tabla 15-5:** Análisis Horizontal del Estado de Resultados

COAC SAN MIGUEL DE PALLATANGA LTDA						
ESTADO DE RESULTADOS						
ANÁLISIS HORIZONTAL						
Códigos	Cuentas	2020	2021	Valor Absoluto	Valor Relativo	
<b>INGRESOS</b>						
INTERESES Y DESCUENTOS						
51	GANADOS					
5101	DEPÓSITOS					
510110	Depósitos en instituciones financieras e	-15246.47	-26523.53	-11277.06	73.97%	
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	-50822.61	-48463.63	2358.98	-4.64%	
	Cartera de créditos de consumo					
510410	priorizar	-176891.52	-229435.82	-52544.30	29.70%	
510420	Cartera de microcrédito	-1068494.77	-1222753.95	-154259.18	14.44%	
510450	De mora	-23680.71	-28350.05	-4669.34	19.72%	
54	INGRESOS POR SERVICIOS			0.00		
549005	Tarifados con costo máximo	-44023.26		44023.26	-100.00%	
OTROS INGRESOS						
55	OPERACIONALES		-43117.54	-43117.54		
UTILIDADES EN ACCIONES Y						
550105	PARTICIPACIONES	-1348.11		1348.11	-100.00%	
560405	De activos castigados	-6051.91	-62872.82	-56820.91	938.89%	

560410	Reversión de provisiones		-7498.32	-7498.32	
560420	Intereses y comisiones de ejercicios ant	-25882.58	-20121.72	5760.86	-22.26%
569005	Otros	-16838.77	-4042.50	12796.27	-75.99%
59	PERDIDAS Y GANANCIAS			0.00	
590505	Pérdidas y ganancias	257045.55	229677.14	-27368.41	-10.65%
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>-1172235.16</b>	<b>-1463502.74</b>	<b>-291267.58</b>	<b>24.85%</b>
				0.00	
<b>GASTOS</b>		<b>0.00</b>		<b>0.00</b>	
41	INTERESES CAUSADOS	0.00		0.00	
410115	Depósitos de ahorro	48029.79	53946.92	5917.13	12.32%
410130	Depósitos a plazo	369377.66	452704.05	83326.39	22.56%
44	PROVISIONES	0.00		0.00	
440220	Crédito de consumo prioritario	20405.23	26833.48	6428.25	31.50%
440240	Microcrédito	80452.70	71357.14	-9095.56	-11.31%
440305	Cuentas por cobrar	3576.26	91.70	-3484.56	-97.44%
440505	Otros activos	98.08		-98.08	-100.00%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	0.00		0.00	
450105	Remuneraciones mensuales	155914.25	160378.85	4464.60	2.86%
450110	Beneficios sociales	23907.56	30066.91	6159.35	25.76%
450120	Aportes al IESS	25922.77	27449.95	1527.18	5.89%
450130	Pensiones y jubilaciones	6906.48	7066.17	159.69	2.31%
450135	Fondo de reserva IESS	11510.16	11155.42	-354.74	-3.08%
450190	Otros	34716.59	42489.06	7772.47	22.39%
450205	Directores	37421.00	35015.52	-2405.48	-6.43%

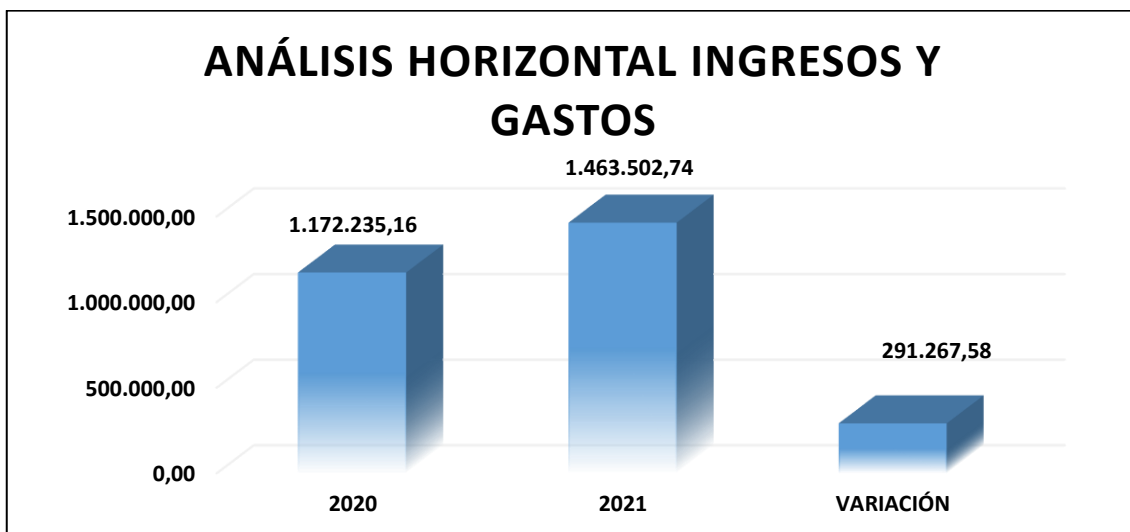
450210	Honorarios profesionales	75373.00	69984.55	-5388.45	-7.15%
450305	Movilización, fletes y embalajes	849.74	633.83	-215.91	-25.41%
450310	Servicios de guardianía	28168.65	29956.71	1788.06	6.35%
450315	Publicidad y propaganda	18874.97	30402.20	11527.23	61.07%
450320	Servicios Básicos	5913.69	4827.34	-1086.35	-18.37%
450330	Arrendamientos	8520.00	8531.92	11.92	0.14%
450390	Otros servicios	40281.39	64011.81	23730.42	58.91%
450405	Impuestos fiscales	35606.92	42972.78	7365.86	20.69%
450410	Impuestos Municipales	10122.37	16578.95	6456.58	63.79%
	Aportes a la Superintendencia de				
450415	Economía	7813.61	17099.41	9285.80	118.84%
450420	Aportes a la COSEDE por prima fija	30847.67	38337.78	7490.11	24.28%
	Impuestos y aportes para otros				
450490	organismo	1300.00	60.00	-1240.00	-95.38%
450430	Multas y otras sanciones		1560.00	1560.00	
450515	Edificios	10814.25	8490.53	-2323.72	-21.49%
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	8083.76	6493.73	-1590.03	-19.67%
450530	Equipos de computación	10581.30	9690.05	-891.25	-8.42%
450535	Unidades de transporte	6501.80	5968.15	-533.65	-8.21%
450590	Otros	2820.50	2803.22	-17.28	-0.61%
450605	Gastos anticipados	11853.37	4733.27	-7120.10	-60.07%
450625	Programas de computación	2400.00	1400.00	-1000.00	-41.67%
450690	Otros	11812.15	17133.71	5321.56	45.05%
450705	Suministros diversos	10876.76	14563.12	3686.36	33.89%

450715	Mantenimiento y reparaciones	4919.03	7079.04	2160.01	43.91%
450790	Otros	4809.51	9018.57	4209.06	87.52%
	Intereses y comisiones devengados en				
470305	eje	4852.19	2030.49	-2821.70	-58.15%
450715	Mantenimiento y reparaciones			0.00	
479010	OTROS		4955.60	4955.60	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			0.00	
481005	Participación a empleados		53753.09	53753.09	
481505	Impuesto a la renta		71877.72	71877.72	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>1172235.16</b>	<b>1463502.74</b>	<b>291267.58</b>	<b>24.85%</b>

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).





**Gráfico 17-5:** Análisis horizontal - Resumen de ingresos y egresos

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

#### **Interpretación:**

Al realizar el análisis horizontal del estado de resultados se evidencia una variación del 24% en relación a los ingresos; para el año 2021 se ha incrementado las comisiones por concepto de depósitos a otras entidades financieras en un 73.97%, así también los interés en la cartera de créditos de consumo se ha incrementado para el año 2021 en un 29.70%, al igual que la cartera de microcrédito incremento en un 14.44% ha sufrido un decremento los intereses y comisiones de ejercicios ANT en un 22.26%.

La variación en la cuenta gastos es del 24.85% debido a que algunas cuentas se incrementaron así tenemos: los Aportes a la Superintendencia de Economía se incrementó para el año 2021 en un 118.84%, impuestos municipales en un 63.79%, impuestos fiscales 20.69%, gastos por beneficios sociales en un 25.76%; se evidencia también que se incrementó los pagos por interés de los depósitos a plazos en un 22.6%, al igual que los depósitos a la vista en un 12.32%.

#### **5.3.7. Indicadores Financieros**

Los indicadores se los conocen también con el nombre de índices financieros o razones financieras; son el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades de las cuentas rubros o grupos de los Estados Financieros.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., debe aplicar indicadores financieros para conocer la situación actual y la situación futura, la primera para saber si está generando valor por el dinero invertido y el esfuerzo que se ha hecho en cierto tiempo, y la segunda para proyectar cómo le irá a la cooperativa en el futuro y anticiparse a todos los escenarios posibles.

#### 5.3.7.1 Indicadores de Liquidez

La liquidez es esencial para dirigir, cualquier entidad, pero, sobre todo en instituciones de intermediación financiera en el cual sus socios tienen la confianza de que su dinero se devolverá cuando o soliciten.

#### **Fórmula:**

$$\text{Indice de Liquidez} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total depósitos a corto plazo}}$$

$$\text{Indice de Liquidez} = \frac{1867369.46}{5611436.59}$$

$$\text{Indice de Liquidez} = 22.13\%$$

#### **Interpretación:**

El índice de liquidez debe oscilar entre 1.5 y 2.5. El índice bajo estos parámetros puede significar un riesgo de quiebra. Tampoco es recomendable una liquidez excesiva. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., pose un índice de liquidez del 22.13%, lo cual indica que puede hacer frente a sus obligaciones con sus socios.

**(Inversiones Liquidadas + Activos Líquidos – Cuentas por Pagar a Corto Plazo) / Depósitos de Ahorro**

#### **Detalle:**

- ✓ Total, de inversiones liquidadas productivas.
- ✓ Total, de activos líquidos improductivos.
- ✓ Total, de cuentas por pagar a corto plazo menor a 30 días.
- ✓ Total, de depósitos de ahorro.

**Formula:**

Reservas de efectivo líquido

$$= \frac{\text{Inversiones Liquidas} - \text{Activos Liquidos} - \text{Cuentas por Pagar}}{\text{Depositos de Ahorro}}$$

$$\text{Reservas de efectivo líquido} = \frac{72908.08 - 0 - 376768.27}{2825669.92}$$

$$\text{Reservas de efectivo líquido} = -1.07$$

**Interpretación:**

Con el propósito de medir la suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas las obligaciones inmediatas y menor a 30 días; se evidencia que la cooperativa no dispone de reservas de efectivo líquido para hacer frente a los retiros de los cuenta ahorristas.

**Reservas de Liquidez / Depósitos de Ahorro****Detalle:**

- ✓ Total de reservas de liquidez (activo productivo).
- ✓ Total de reservas de liquidez (activo improductivo).
- ✓ Total de depósitos de ahorro.

**Formula:**

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Reservas de Liquidez}}{\text{Depósitos de Ahorro}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{72908.08}{2825669.92}$$

$$\text{Liquidez} = 0.026$$

**Interpretación:**

Con el objetivo de medir el cumplimiento con los requisitos obligatorios del banco Central, Caja Central u otros sobre el depósito de reservas de liquidez, se evidencia que la cooperativa no posee liquidez (0.026) en caso de que todos los cuenta ahorristas requirieran de su dinero, la cooperativa debería tener un índice de liquidez entre 1.5 y 2.5.

**5.3.7.2 Indicador de Actividad**

Son aquellos que están relacionados con el movimiento de la actividad, estos índices miden la eficiencia en el manejo de las inversiones; una adecuada asignación de recursos hace más frecuente la recurrencia al crédito y reduce el pago de interés.

**Fórmula:**

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Promedio de ctas. por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{1555526.98}{154661.54}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = 10.06$$

**Interpretación:**

A través de este indicador se determinó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., rota 10.06 veces en el año los recursos para convertir en liquidez.

**5.3.7.3 Indicadores de Endeudamiento**

Estos indicadores tienen la facultad de establecer el nivel de participación de terceros en el financiamiento de una cooperativa.

**Fórmula:**

$$\text{Indicador de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Indicador de Endeudamiento} = \frac{8909586.22}{12083792.18}$$

$$\text{Indicador de Endeudamiento} = 0.74$$

**Interpretación:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., en este indicador muestra el 0.74 de endeudamiento, mientras más bajo sea, es mejor, porque entre menor es la proporción que posee los acreedores frente a la inversión de los accionistas, más fuerte es la posición del capital.

*5.3.7.4 Indicadores de Rentabilidad*

Materializa la eficiencia en la gestión de la entidad, es decir, la forma en que los directivos han utilizado los recursos de la entidad, por tales razones la dirección de la institución debe velar por el comportamiento de estos índices pues mientras mayor sean sus resultados, mayor será la prosperidad de la institución.

**Fórmula:**

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Intereses Ganados} + \text{Comisiones Ganadas}}{\text{Cartera de Crédito}}$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{1480539.82 + 43117.54}{8681369.71}$$

$$\text{Rentabilidad} = 0.18$$

**Interpretación:**

Por cada unidad monetaria invertida la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., está recuperando 0.18 centavos de dólares, se evidencia que hay una rentabilidad baja.

### **5.3.8. Diseño de Estrategias Financieras**

#### *5.3.8.1 Estrategia 1: Diseñar Políticas para Reducir el Índice de Cartera Vencida*

- ✓ Evaluar el desempeño de cada empleado, teniendo en cuenta las responsabilidades específicas del trabajo, para conocer el compromiso que tienen con el cumplimiento del manual de créditos y cobranzas de la Cooperativa y conocer las deficiencias del personal. Tal evaluación será determinante para brindar entrenamiento continuo.
- ✓ Prohibir otorgar créditos a personas que no tengan capacidad de pago; que no cumplan con las garantías y condiciones suficientes.
- ✓ Capacitar a los asesores de crédito sobre riesgos inmersos en la actividad de intermediación financiera; así también, explicar los efectos que causan el incumplimiento del manual de créditos.
- ✓ Capacitación a los asesores de crédito sobre los procesos de levantamiento de información de campo para otorgamiento del crédito.
- ✓ Establecer sanciones a los empleados o miembros del comité de crédito, que incumplen con las políticas de aprobación de créditos.
- ✓ Revisar las políticas sobre requisitos para que el socio sea sujeto de crédito e implementar controles internos para evitar la falta de documentación que respalde la operación crediticia.
- ✓ Elaborar una hoja de check list con los requisitos que debe cumplir el socio que está solicitando el crédito.
- ✓ En caso de solicitantes que tengan una estabilidad menor a 6 meses y cuenten con un contrato de trabajo alineado a una empresa pública podrán acceder a un crédito según monto y plazo máximo, considerando su estabilidad a laboral a futuro.
- ✓ En caso de créditos mayores a USD 5.000 los socios o garantes deben presentar el certificado de gravamen actualizado, podrán ser sujetos de crédito previo la aprobación del comité de crédito.
- ✓ En caso de socios o garantes que no cuenten con la carta de impuesto predial, pero pertenezcan a una compañía, cooperativa de transportes o servicios puede presentar un certificado o constancia de las acciones que posee, como respaldo patrimonial.

#### 5.3.8.2 Estrategia 2: Diseñar Políticas para Otorgamiento de Créditos

- ✓ La Cooperativa aprobará los créditos usando información del buró de crédito, con el score de iniciación, donde serán sujetos de créditos quienes tengan un score igual o superior a 800 puntos, en caso de score inferior se llevará al Comité de crédito para su análisis, aprobación o rechazo.
- ✓ Todo pagaré a la orden de la Institución será suscrito por los deudores y/o garantes de acuerdo al documento establecido por la entidad.
- ✓ La recepción de las firmas en el Pagaré se realizará en las respectivas oficinas donde se realizó el desembolso, la custodia de estos documentos será responsabilidad del Jefe de agencia, hasta él envió de forma Quincenal a la oficina Matriz quien será el responsable del custodio bajo Bóveda el Jefe de Crédito.
- ✓ La Cooperativa no aceptará garantías cruzadas salvo excepciones justificadas.
- ✓ No se podrá efectuar ningún desembolso de créditos cuyas garantías no estén totalmente instrumentadas.
- ✓ La existencia de garantías reales no impide que se pueda requerir garantías personales adicionales.
- ✓ Las garantías deberán cubrir todas las operaciones que el deudor posea en la cooperativa, ningún crédito podrá ser aprobado por una sola persona salvo los créditos refinanciados, reestructurados por el Gerente General.
- ✓ La firma del conyugue en el pagare tanto del deudor como garante serán exigidas en créditos de personas naturales, no se tomará en cuenta para créditos de personas jurídicas por firmar los representantes legales.
- ✓ En el caso de transportistas y socios(as) con negocios “ambulantes” la evaluación se realizará en el hogar. En el caso de garantes microempresarios(as), se evaluará el negocio, y se debe realizar la evaluación socioeconómica conforme la metodología establecida de ser el caso.
- ✓ Para garantes microempresarios deberá presentar los justificativos de ingresos, no será necesario levantar la información del negocio, se justificará la capacidad de pago mediante documentos y patrimonio. En el caso de visita domiciliaria debe constatar la estabilidad domiciliaria y voluntad de pago.
- ✓ El Asesor de crédito, realizará el desembolso del crédito y cierre de la venta con el deudor, codeudor y/o garantes, explicando las implicaciones legales del no pago a tiempo.
- ✓ Después de realizar el levantamiento de información, el Asesor de crédito realizará el informe técnico de Análisis Socioeconómico, donde negará, aprobará o recomendará el crédito.
- ✓ En caso de socios que requerían un crédito para pago de deudas en el sistema Financiero, buscando evitar el sobre endeudamiento, la Cooperativa, en el Análisis de capacidad de pago en Pasivos no considerará la deuda actual si está va a ser cancelada con el

Crédito de la Cooperativa, para garantizar el destino del crédito para pago de deudas, la Cooperativa a través del Asesor de crédito gestionará el pago directo de estas deudas con cheques a favor de los acreedores, sacará una copia de dichos documentos y anexará al File de crédito del socio.

- ✓ Los créditos serán otorgados a personas mayores de edad (18 años), quienes serán beneficiarios del seguro de desgravamen, hasta la edad máxima de negociación con la aseguradora.
- ✓ La Solicitud de crédito debe estar debidamente llena y firmada por el deudor.
- ✓ La Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación actualizado en caso de no contar con este documento, se receptorá el certificado de no presentación.
- ✓ El socio microempresario presentará Copia del RUC, Declaración del Impuesto a la Renta o documento que justifique la existencia del negocio.
- ✓ En caso de socios separados presentará la Disolución Conyugal.



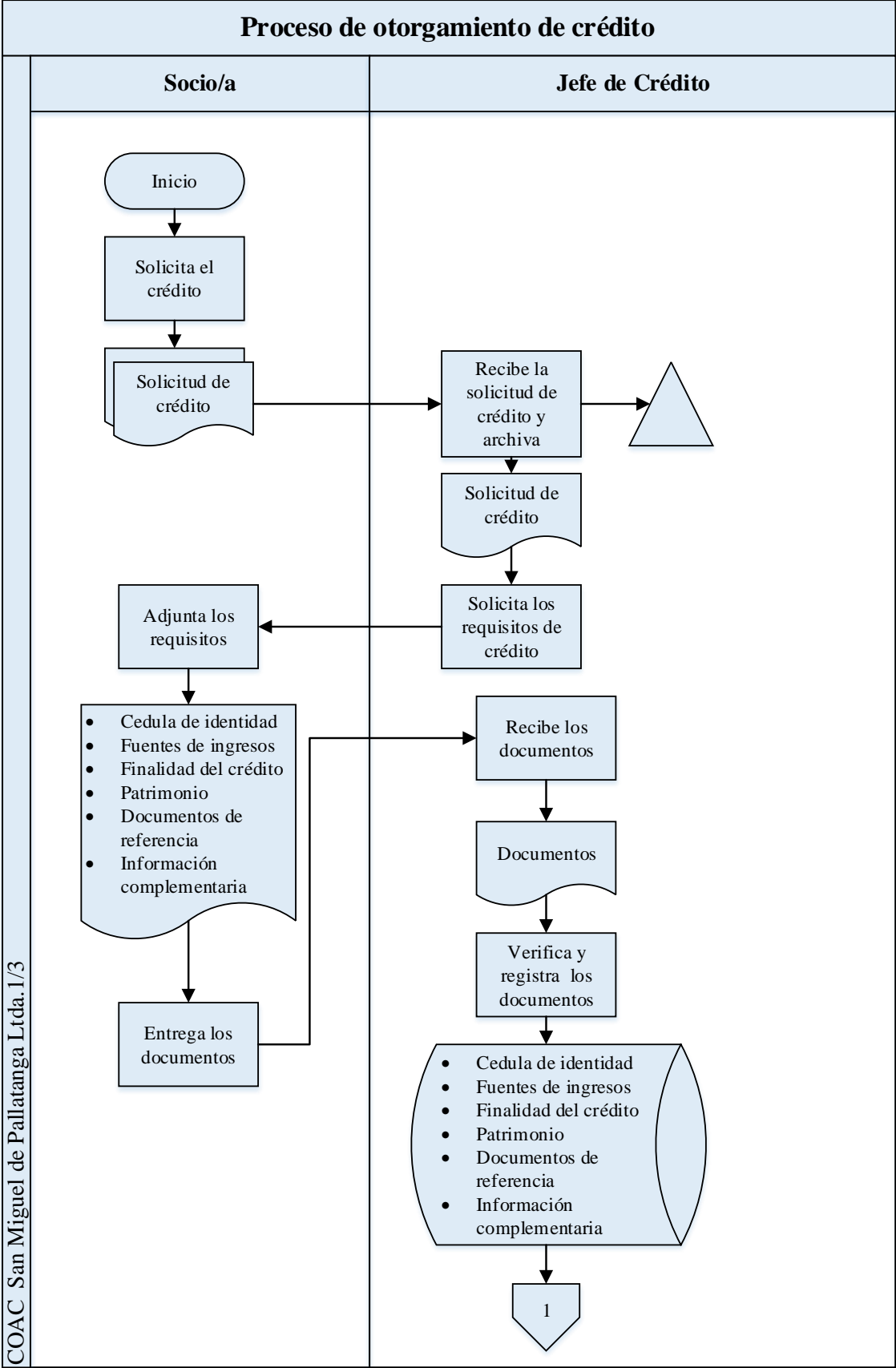
5.3.8.3 Estrategia 3: Establecer procedimientos para Colocación de Créditos y Cobranzas

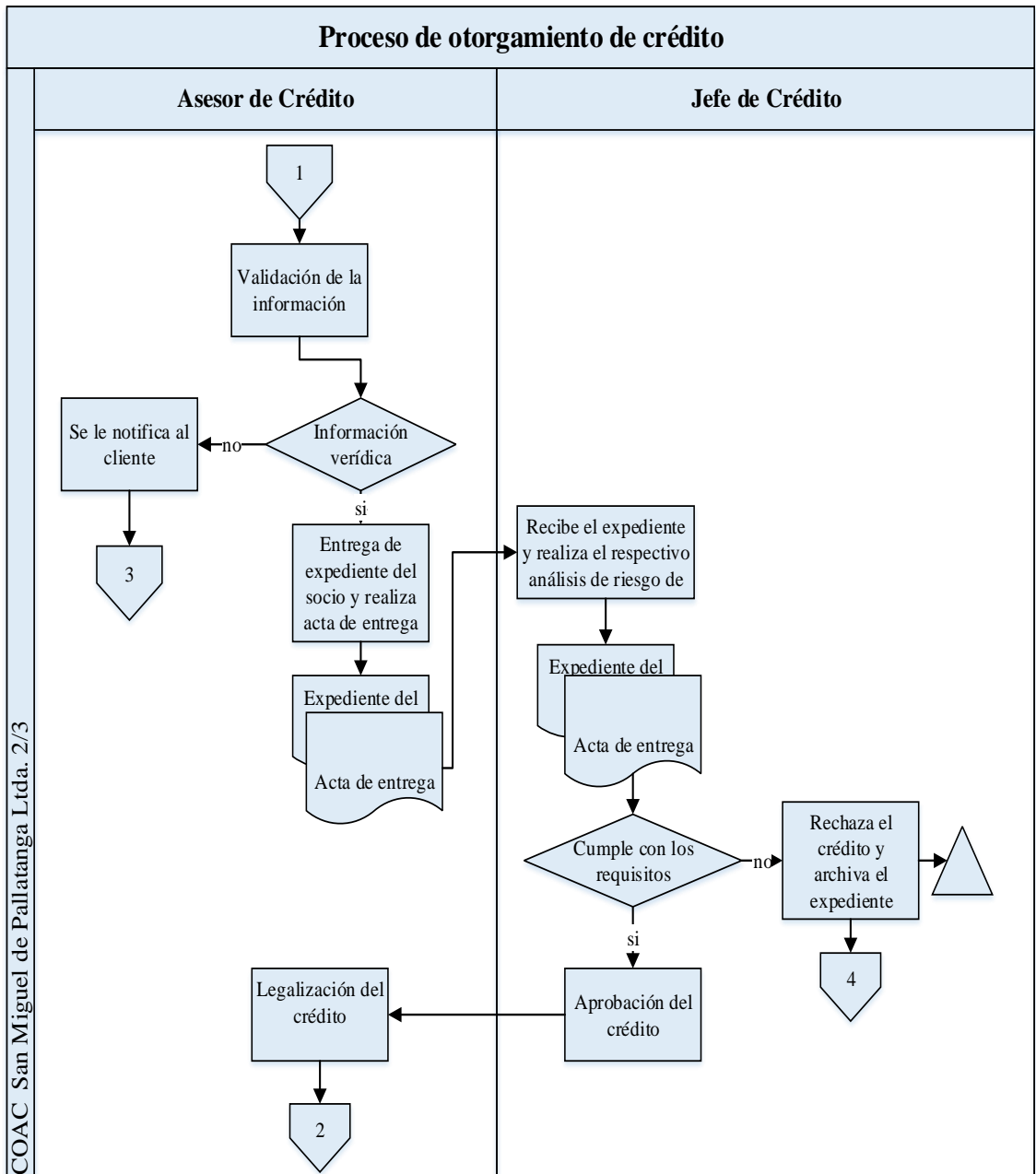
**Tabla 16-5:** Proceso de otorgamiento de crédito

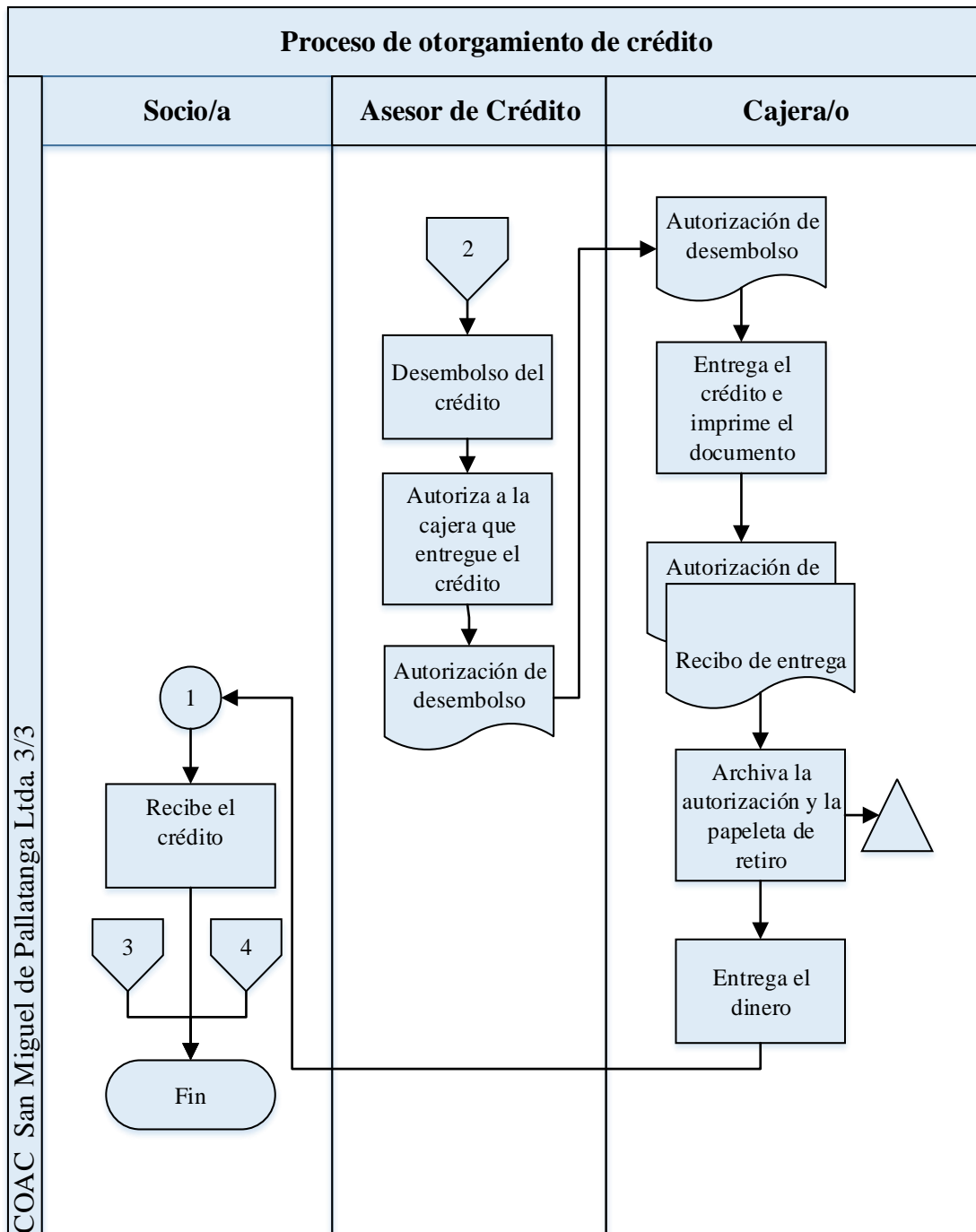
<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda</b>	
<b>Actividad:</b>	Otorgamiento de créditos
<b>Procesos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El socio solicita y llena la solicitud de crédito.</li> <li>✓ Adjunta los requisitos que le solicita el asesor de crédito.</li> <li>✓ Si cumple con los requisitos para acceder al crédito recibe el crédito.</li> <li>✓ El asesor de crédito recibe la solicitud de crédito y realiza una entrevista para obtener mayor información sobre el socio.</li> <li>✓ Solicita los requisitos de crédito conforme al Manual de crédito.</li> <li>✓ Realiza los respectivos procesos para verificar si la documentación emitida por el cliente es correcta y verídica.</li> <li>✓ Una vez que se han obtenido y comprobado todos los datos del socio emite el expediente al comité de crédito para que realice el respectivo análisis y evaluación de riesgo, realiza un acta de entrega de los documentos.</li> <li>✓ Legaliza el crédito elaborando el respectivo pagare y el contrato de crédito.</li> <li>✓ Desembolsa el crédito este será depositado en la cuenta de ahorro del socio para cuando lo requiera.</li> <li>✓ Realiza el respectivo análisis al expediente del socio.</li> <li>✓ Evalúa y califica las garantías presentadas por el socio y/o sus avales Determina si cumplen con los requisitos legales y con las políticas establecidas por la Cooperativa</li> <li>✓ Determina el tipo de riesgo que representa el crédito a otorgar</li> <li>✓ Después del respectivo análisis, si cumple con los requisitos establecidos por la cooperativa, autoriza al asesor de crédito que se desembolse el préstamo solicitado.</li> <li>✓ El receptor o pagador entrega el crédito al socio e imprime el documento de respaldo y archiva.</li> </ul>
<b>Responsables:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesores de crédito</li> <li>✓ Jefe de crédito</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).







**Gráfico 18-5:** Flujograma del proceso de otorgamiento de crédito COAC San Miguel de Pallatanga Ltda.

Fuente: Investigación de campo, (2022).

Realizado por: Moreno, M. I. (2022).

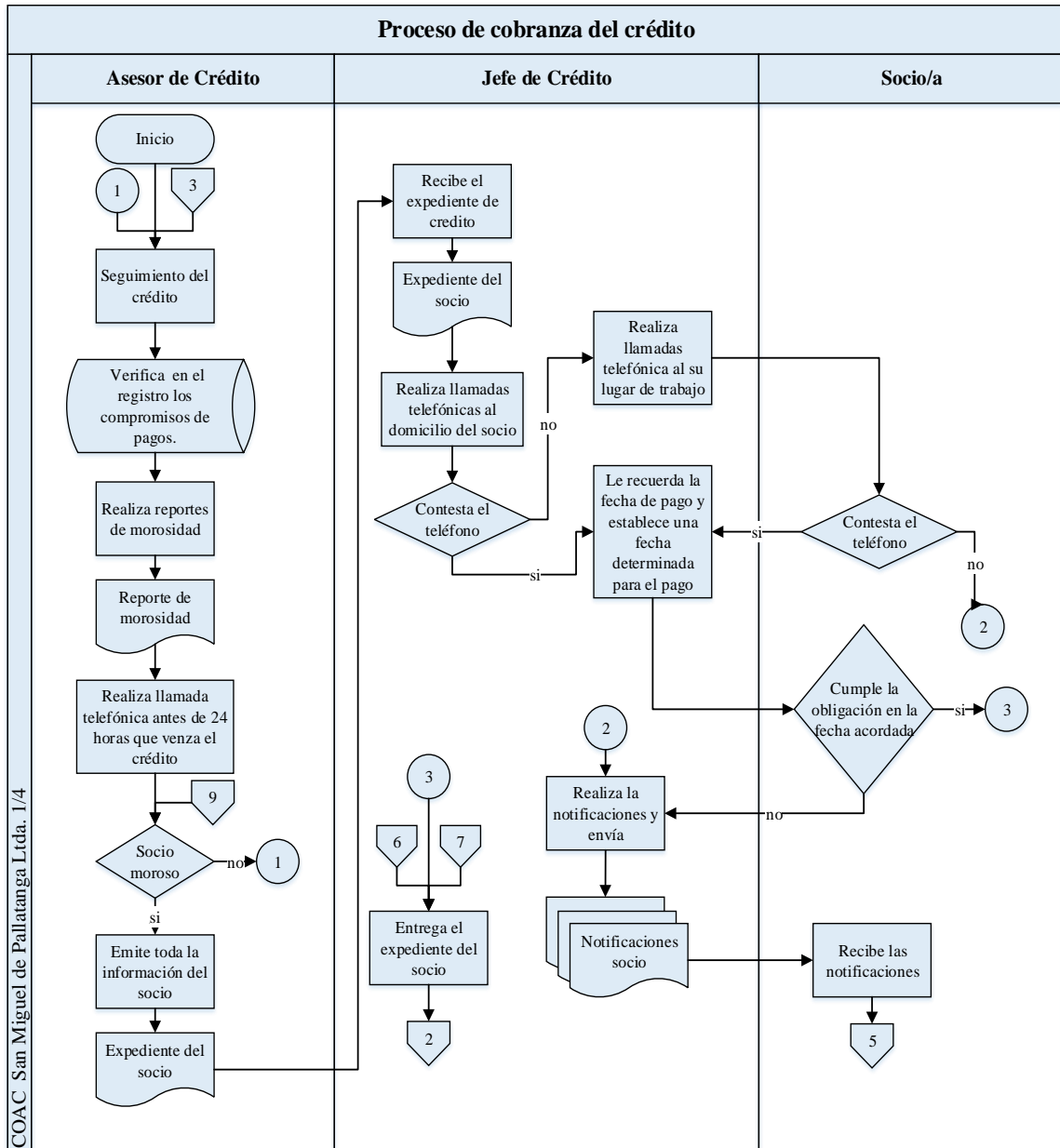
**Tabla 17-5:** Proceso de cobranza

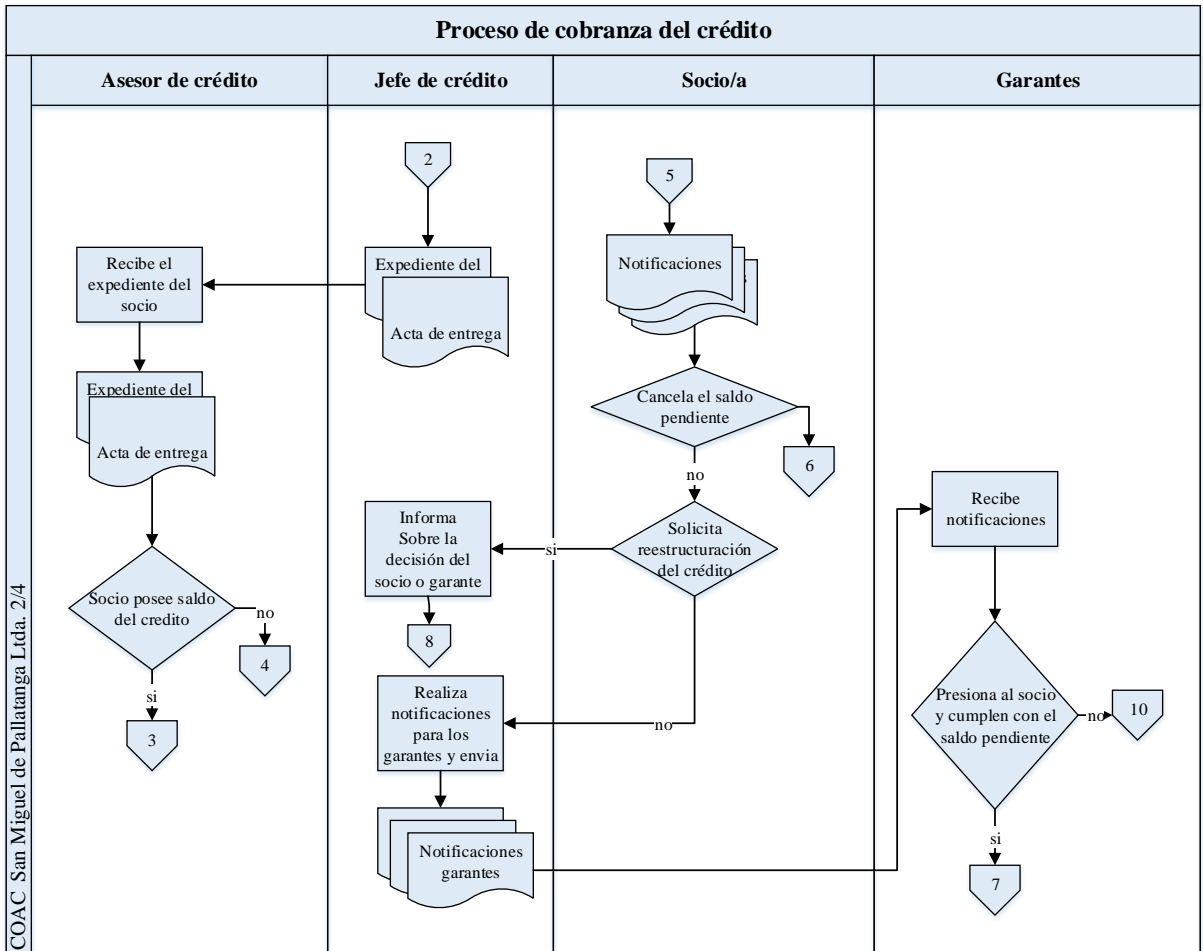
<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda</b>	
<b>Actividad:</b>	Proceso de cobranza
<b>Procesos:</b>	<p><b>Asesor de crédito</b></p> <p>1 Realiza un seguimiento riguroso y permanente de los créditos y verifica en el registro de compromisos de pagos de los socios.</p> <p>2 Realiza reportes de morosidad, para detectar los socios morosos.</p> <p>3 En caso de existir socios morosos realiza llamadas telefónicas a su domicilio, luego a su centro laboral para recordarle la fecha de pago vencida.</p> <p>4 Emite un informe conjuntamente con los expedientes de cada uno de ellos al asistente operativo.</p> <p>5 Emitir un informe de aquellos créditos que posiblemente pasarán a la instancia judicial</p> <p>6 Si el deudor es renuente a alcanzar acuerdos hasta el plazo de 30 días; es decir, no existe voluntad de pago, ni interés en llegar a un convenio de pago, no devolvió las llamadas y no fue localizable en la dirección suministrada; así como, si el garante demostró las mismas actitudes.</p> <p>7 El convenio de pago deberá contener la justificación, los compromisos asumidos por el deudor y el plan de pagos para su cumplimiento.</p> <p>8 Toda gestión de recuperación se sistematizará en la hoja de seguimiento</p> <p>9 Recibe los expedientes del socio y realiza llamadas telefónicas a su domicilio, luego a su centro laboral para recordarle la fecha de pago vencida.</p> <p>10 Realiza y envía cartas o notificaciones, tres veces primero son remitidas al socio, si no hay resultado envía un poco más drásticas y con copia para los garantes.</p> <p>11 Caso contrario se pasará a la cobranza extrajudicial y de continuar con el no pago se valorará la alternativa de pasar al abogado para su recuperación por vía judicial para lo cual se pondrá en conocimiento del Responsable de Negocios mediante el Informe respectivo.</p> <p>12 Realiza visitas a su domicilio, trabajo, primero al socio, después los garantes.</p> <p><b>Socio</b></p> <p>1 Socio solicita reestructuración del crédito</p> <p>2 Solicita la ampliación del plazo</p> <p><b>Consejo de administración</b></p> <p>1 Autoriza la cobranza judicial y entrega al asesor de crédito.</p> <p><b>Externo Judicial (Abogado)</b></p> <p>1 Realiza la cobranza judicial, el asesor de crédito entrega el expediente del socio y realiza un acta de entrega con: El pagaré, el contrato, las notificaciones, cartas enviadas a los socios y garantes, garantías.</p> <p><b>Garante</b></p> <p>1 Exige al socio que cancele el crédito</p>

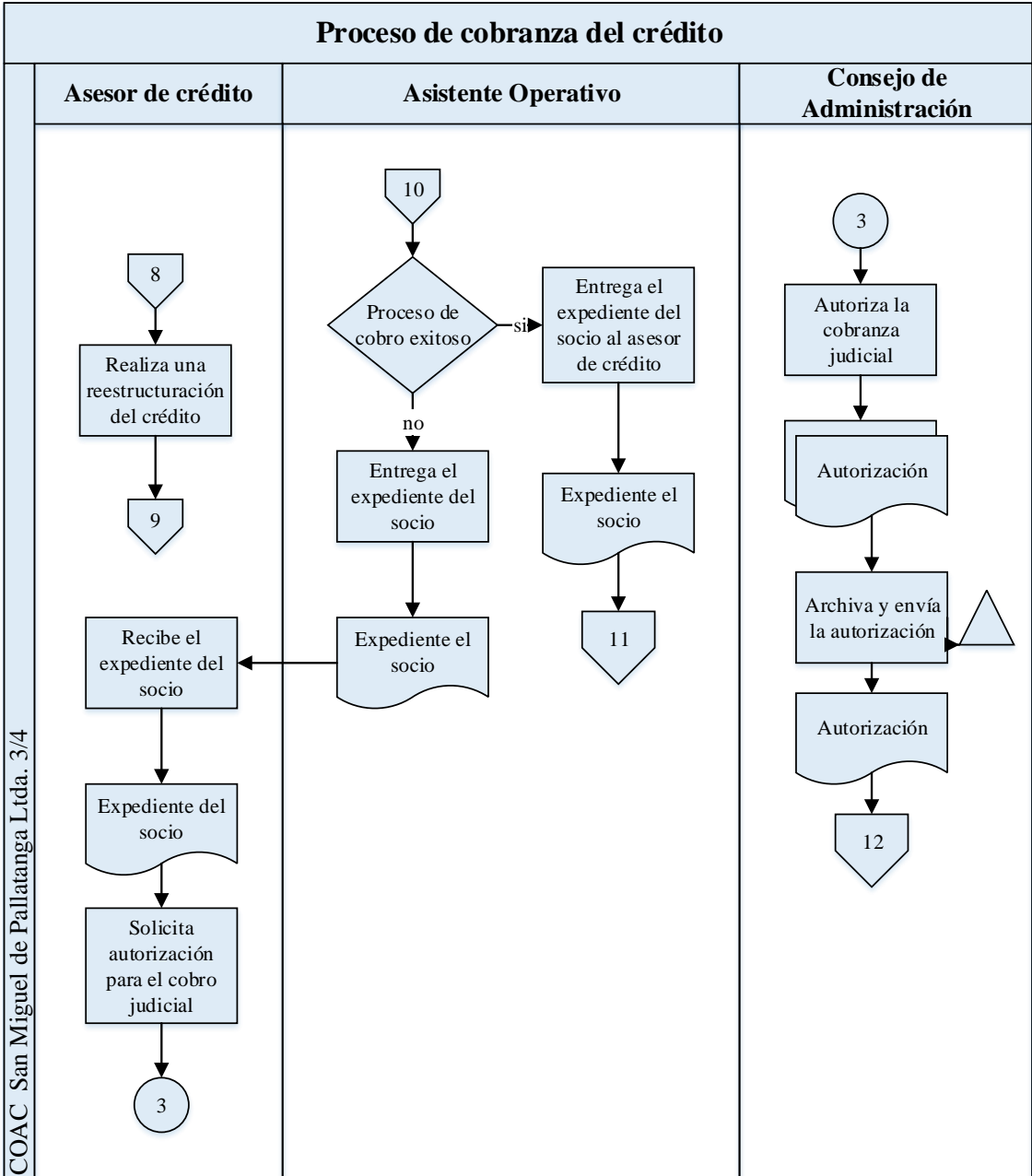
<b>Responsables:</b>	✓	Asesores de crédito
	✓	Consejo de administración
	✓	Externo Judicial (Abogado)

Fuente: Investigación de campo, (2022).

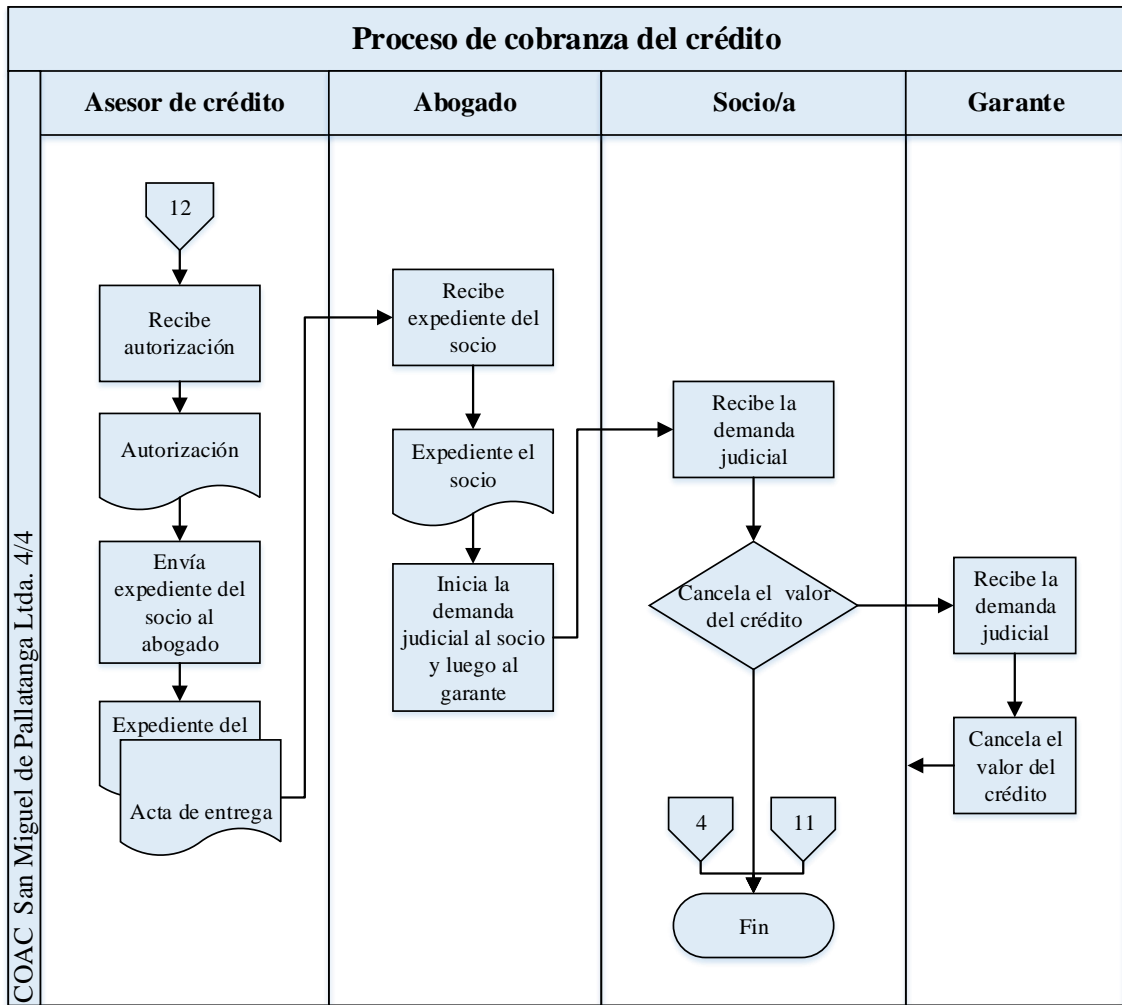
Realizado por: Moreno, M. I. (2022).











**Gráfico 19-5:** Flujograma del proceso de cobranza de la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda.

**Fuente:** Investigación de campo, (2022).

**Realizado por:** Moreno, M. I. (2022).

#### 5.3.8.4 Estrategia 4: Establecer Mecanismos para Mejorar los Procesos Internos de la Cooperativa.

### **INFORMACIÓN CONTABLE**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda debe utilizar un sistema contable que proporcione información económica y social a través de los resultados de un proceso, que se origina en datos económico - financieros de naturaleza cuantitativa, debe permitir recolectar y se resumir en informes que servirán de base para la toma de decisiones.

A efectos de una apropiada comunicación, procesamiento y entendimiento de la información contable, se considera necesario emplear la siguiente metodología:

- ✓ Identificar transacciones y acontecimientos relevantes para la contabilidad.
- ✓ Formular reglas de medición capaces de asignar valores en una moneda.
- ✓ Registrar las transacciones empleando un método sistemático.
- ✓ Clasificar la información, incorporando los datos financieros a un marco conceptual lógico y útil.
- ✓ La información financiera, previa recolección y clasificación se debe presentar periódicamente en estados e informes financieros, que se constituyen en los instrumentos de comunicación de la contabilidad.
- ✓ Interpretar la información contable, lo que implica la explicación del proceso contable, usos, significados y limitaciones de los informes.

### **ESTRUCTURA DEL CATÁLOGO Y PARTIDAS CONTABLES**

La codificación de las cuentas se basa en el sistema decimal por considerarse el más idóneo en el procesamiento de la información contable a través de sistemas computarizados, manuales o mecánicos. Las asignaciones de dígitos a los códigos de las cuentas se realizan siguiendo la práctica de dos números por nivel. Se exceptúan los códigos de los elementos.

Los nombres de las diferentes cuentas, corresponden a los términos técnicos del negocio financiero, el tipo de operación, su desagregación por vencimiento o por tipo de institución, para efectos de facilitar la implementación de metodologías de evaluación de riesgos, con su clasificación dentro de los elementos de los estados financieros, en armonía con las disposiciones de las regulaciones y resoluciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las cuentas que componen el Catálogo Único de Cuentas se desagregan hasta un nivel de seis dígitos, el último de los cuáles permite registrar los grupos, cuentas, y subcuentas de movimientos, de acuerdo a la información que se pretende identificar como se detalla a continuación:

0	Elemento del estado financiero
00	Grupo de cuentas
00 00	Cuentas
00 00 00	Subcuentas

Para la identificación de los elementos de los estados financieros se debe utilizar la numeración del 1 al 7 dentro del primer dígito.

Los tres primeros comprenden las cuentas expresivas del activo (1), pasivo (2) y patrimonio (3), destinadas a conformar el balance de situación financiera. Los dos elementos siguientes agrupan las cuentas de gestión, sintetizadas en las partidas de gastos (4) e ingresos (5). El elemento (6) integra las cuentas contingentes que agrupan los compromisos y las obligaciones eventuales; y, el elemento (7) que resume las cuentas de orden y de control indispensables para una acertada administración.

## **SISTEMA INFORMÁTICO**

La cooperativa debe implementar un sistema informático moderno que permita controlar eficientemente el riesgo de crédito, además el sistema informático debe ser capaz de soportar el volumen de transacciones que realiza la Cooperativa.

## **GESTIÓN GERENCIAL EFICAZ**

Una parte muy importante del éxito de una Cooperativa de Ahorro y Crédito es controlar el riesgo de crédito.

El Gerente General tiene que manejar eficientemente el Talento Humano, los recursos materiales, financieros de la Cooperativa, enfocado siempre al cumplimiento de sus objetivos y metas, para lo cual deberá trabajar siempre en forma planificada y organizada, debe conocer profundamente los aspectos técnicos y normativos de los créditos y cobranzas para que pueda adoptar las decisiones más acertadas, asimismo deberá realizar un seguimiento constante del desarrollo de los procesos de crédito, permanentemente debe realizar consultas y revisar reportes de los créditos y cobranzas, evaluar permanentemente la situación y comportamiento de sus cartera de créditos,

estar informado y atento a los cambios técnicos y normativos que se producen en el sistema financiero con respecto a los créditos y cobranzas, así como también a la situación que atraviesa cada uno de los sectores económicos del País.

## **CONCLUSIONES**

Para el desarrollo del modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., se elaboró el marco teórico a través de la revisión bibliográfica de diferentes autores, lo cual permitió tener un conocimiento más amplio de la importancia de establecer estrategias para mejorar los procesos internos de crédito y cobranza.

Se realizó un diagnóstico situacional a través de la matriz FODA, obteniendo los siguientes resultados en cuanto a debilidades; existe una cartera improductiva alta de agencia de la cual la mayor parte es cartera de difícil recuperación, además la gestión para colocación de créditos es deficiente, no se aplican indicadores de gestión y financieros para medir los resultados, el sistema operativo no permite generar información de manera ágil para la toma de decisiones.

En el modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga Ltda., período 2022-2026, se estableció estrategias en base a las debilidades obtenidas, con la finalidad de fortalecer los procesos internos de créditos y cobranzas, lo cual contribuirá para al crecimiento del segmento III al II.

## **RECOMENDACIONES**

Para la elaboración de la propuesta del trabajo de titulación es recomendable primero establecer el marco teórico, esto permite tener un conocimiento amplio del objeto de estudio para proponer las mejores estrategias que contribuyan a la toma de decisiones de los administrativos de las empresas. Además, el estudiante tendrá la oportunidad de ampliar sus conocimientos en el tema objeto de estudio para que pueda aplicar en la vida profesional.

Se recomienda a la cooperativa realizar un diagnóstico situacional por lo menos cada seis meses con la finalidad de conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que le asechan a la cooperativa así también poder tomar medidas correctivas a las debilidades identificadas, también se debe aprovechar las oportunidades para posesionarse en el mercado.

A los directivos de la cooperativa se sugiere poner en prácticas las estrategias establecidas en la propuesta del modelo de gestión financiera, lo cual permitirá mejorar los procesos de créditos y cobranzas y por ende también reducir el índice de morosidad de la cartera de créditos. También se sugiere aplicar indicadores financieros y de gestión para medir la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, así también conocer la rentabilidad y liquidez de la cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional (2014). *Código Orgánico Montario y Financiero*. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?2002>
- Blacio Aguirre, R. (2009). *Revista Judicial derecho Ecuador*. Recuperado de: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocooperativo/2009/10/26/el-cooperativismo-en-el-ecuador>
- Bolten, S.(2019). *Administración financiera*. México: Editorial Limusa.
- Coba, E., Díaz, J. & Tapia, E. (2020). "Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano". *RCS*, n°25, pp. 5-8.
- Cooperativas de las Américas. (2020). "Mapeo Cooperativo: Datos Estadísticos". *Economía*, n° 58, pp. 25-35.
- Córdoba, M. (2019). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R. (2003). *Análisis financiero y de gestión*. (22ª ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, M. A. (1999). *Análisis e Interpretación de la Información Financiera re expresada*. México: McGraw-Hill.
- Hernández S., Fernández C. & Baptista L. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Inmunda Tapuy, E. (2018). *Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, periodo 2017*. (Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8559>
- Martínez Gonzalo, J. M. (2009). *Modelo de Gestión Financiera basado en la optimización de las necesidades operativas*. Recuperado de: <https://eprints.es/id/eprint/40638/1/T38190.pdf>
- Morales, A., Chamba, L. & Elizalde, L. (2021). "Estadísticas principales de las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia de Chimborazo". *FIPCAEC*, N° 56, pp. 894-902.
- Ortiz Anaya, H. (2006). *Aplicado y Principios de Administración Financiera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Quintero Rivera, E. & Salazar, P. I. (2020). *Estructura de un modelo de gestión financiera*. Recuperado de: <https://repositorio.uniautonoma.edu.co/bitstream/handle/123456789/461/T%20F-M%20043%202020.pdf?sequence=1>
- Salas Ocampo, D. (2019). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>
- Vásquez Hidalgo, I. (2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion>



## ANEXOS

### ANEXO A: DISEÑO DE LA MISIÓN

<b>¿Qué hace?</b>	Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que oferta productos y servicios financieros
<b>¿Para qué lo hace?</b>	para satisfacción y desarrollo económico- social de nuestros socios y clientes.
<b>¿Con qué lo hace?</b>	Con principios y valores cooperativos
<b>¿Cómo lo hace?</b>	Dentro de una estructura financiera transparente y sostenible.

### ANEXO B: DISEÑO DE LA VISIÓN

<b>¿Cómo sería la cooperativa dentro de 3 años?</b>	En el 2025 la COAC San Miguel de Pallatanga Ltda., será una organización del sector financiero líder del mercado cooperativo
<b>¿Qué expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece la cooperativa, dentro de 3 años?</b>	Comprometida con el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus asociados
<b>¿Qué logros de la cooperativa se mostraran en 3 años?</b>	Subir del segmento III al II
<b>¿Qué talentos humanos necesitaría la cooperativa dentro de 3 años?</b>	Con capital humano identificado con valores y principios cooperativos





**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:** 16 / 03 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> MARJORIE IVONE MORENO CHÁVEZ
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**0571-DBRA-UPT-2023**