



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO - UPROCACH,
PERÍODO 2023-2027.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

VERÓNICA BEATRIZ NIVELÓ GUAMAN

Riobamba – Ecuador

2023



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO - UPROCACH,
PERÍODO 2023-2027.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: VERÓNICA BEATRIZ NIVELÓ GUAMAN

DIRECTOR: ING. WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Verónica Beatriz Niveló Guamán

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, Verónica Beatriz Niveló Guamán, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de noviembre de 2023






Verónica Beatriz Niveló Guamán

C.I: 0302282470

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO - UPROCACH, PERÍODO 2023-2027.**”, realizado por la señorita: **VERÓNICA BEATRIZ NIVELLO GUAMAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-11-22
Ing. William Patricio Cevallos Silva DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-11-22
Ing. Katherin Alejandra Carrera Silva ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-11-22

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis queridos padres, cuyo amor y apoyo incondicional han sido mi mayor inspiración a lo largo de este viaje académico, esta tesis es un Pequeño tributo para mi ángel mi papá Jaime Niveló que desde el cielo me protege de todo mal, así mismo a mi mamá Sandra Guamán que siempre me apoyo y me brindo su amor incondicional, a mis abuelitos Mesías y Sacramento que siempre me guiaron, a mis hermanas Jessica, Johana, Geomayra, Marisol, Fabricio por brindarme su apoyo incondicional finalmente a mis sobrinas Geovanna, Antonella, Andrea.

Verónica

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por concederme sabiduría para enfrentar cada uno de los retos que se presentó a lo largo de mi carrera universitaria; a mis padres por todo el esfuerzo y dedicación y apoyo incondicional; a todos mis amig@s que la universidad me regalo porque siempre me brindaron su amistad sincera; por otro lado agradezco a toda mi familia a mis abuelos, hermanas, tíos, primos que siempre me apoyaron, y finalmente agradezco a los ingenieros; Patricio Cevallos y Katherin Carrera, mismos que en calidad de director y miembro del tribunal, supieron guiar y orientar en la presente investigación.

Verónica

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. <i>Objetivo General</i>.....	3
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3. Justificación	3
1.4. Pregunta de investigación.....	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes de la investigación.....	5
2.2. Referencias teóricas	6
2.2.1. <i>Gestión</i>	6
2.2.1.1. <i>Tipos de gestión</i>	6
2.2.2. <i>Gestión empresarial</i>	7
2.2.2.1. <i>Importancia</i>.....	8
2.2.2.2. <i>Objetivo</i>.....	9
2.2.2.3. <i>Características</i>	9
2.2.3. <i>Modelo de gestión</i>.....	10
2.2.3.1. <i>Tipos de modelos de gestión</i>	10
2.2.4. <i>Modelo de gestión administrativo</i>	11
2.2.4.1. <i>Importancia</i>.....	12
2.2.5. <i>Análisis situacional</i>	12

2.2.6.	<i>Herramientas de diagnóstico</i>	12
2.2.6.1.	<i>Análisis PESTEL</i>	13
2.2.6.2.	<i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	13
2.2.6.3.	<i>Matriz FODA</i>	13
2.2.6.4.	<i>Análisis DAFO</i>	14
2.2.7.	<i>Estructura del Modelo de Gestión Administrativo</i>	14
2.2.7.1.	<i>Misión</i>	15
2.2.7.2.	<i>Visión</i>	16
2.2.7.3.	<i>Objetivos</i>	16
2.2.7.4.	<i>La organización: donde se determina procesos, funciones y responsabilidades</i>	16
2.2.7.5.	<i>Administración</i>	17
2.2.7.6.	<i>Estándares e inversión</i>	17
2.2.7.7.	<i>Implementación y seguimiento</i>	17
2.2.8.	<i>Modelo de Gestión Financiero</i>	18
2.2.8.1.	<i>Importancia</i>	18
2.2.8.2.	<i>Etapas del modelo de gestión financiero</i>	19
2.2.9.	<i>Análisis Financiero</i>	19
2.2.10.	<i>Métodos de Análisis Financiero</i>	20
2.2.10.1.	<i>Análisis Horizontal</i>	20
2.2.10.2.	<i>Análisis Vertical</i>	21
2.2.10.3.	<i>Indicadores financieros</i>	21
2.2.12.	<i>Estructura del Modelo de Gestión Financiero</i>	24
2.2.12.1.	<i>Planeación</i>	25
2.2.12.2.	<i>Proyección</i>	25
2.2.12.3.	<i>Evaluación</i>	25
2.2.12.4.	<i>Control</i>	26
2.2.13.	<i>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)</i>	27
2.2.13.1.	<i>Alcance de la LOEPS</i>	27
2.2.13.2.	<i>Instituciones que lo conforman</i>	27
2.2.14.	<i>Sociedades</i>	27
2.2.14.1.	<i>Uniones</i>	28
2.2.15.	<i>Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH</i>	28

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	30
3.1.	Enfoques de la investigación	30
3.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	30
3.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i>	30
3.2.	Nivel de investigación	31
3.2.1.	<i>Investigación descriptiva</i>	31
3.2.2.	<i>Investigación explicativa</i>	31
3.3.	Diseño de investigación	31
3.3.1.	<i>Diseño no experimental</i>	32
3.4.	Tipos de investigación	32
3.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	32
3.4.2.	<i>Investigación documental</i>	33
3.5.	Métodos de investigación	33
3.5.1.	<i>Método deductivo</i>	33
3.6.	Técnicas de investigación	33
3.6.1.	<i>Encuesta</i>	34
3.6.2.	<i>Entrevista</i>	34
3.7.	Instrumentos de investigación	34
3.7.1.	<i>Guía de entrevista</i>	35
3.7.2.	<i>Cuestionario</i>	35
3.8.	Población y Muestra	35
3.8.1.	<i>Población</i>	35
3.8.1.1.	<i>Población personal operativo</i>	36
3.8.2.	<i>Muestra</i>	36

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
4.1.	Procesamiento, análisis e interpretación de resultados	37
4.1.1.	<i>Encuesta al personal operativo</i>	37
4.1.2.	<i>Entrevista realizada al gerente de UPROCACH</i>	53
4.1.3.	<i>Entrevista aplicada a los gerentes de las COACS que conforman UPROCACH</i> ..	57
4.2.	Discusión	61

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	63
5.1.	Título de la propuesta	63
5.1.1.	<i>Objetivo</i>	63
5.2.	Diagnóstico Financiero	64
5.2.1.	<i>Estado de Situación Financiera</i>	64
5.2.2.	<i>Estado de Resultados</i>	65
5.2.3.	<i>Análisis horizontal de Estado Financiero</i>	67
5.2.4.	<i>Análisis vertical del Estado de Situación Financiera</i>	71
5.2.5.	<i>Análisis horizontal de Estado de Resultados</i>	74
5.2.6.	<i>Análisis vertical de Estado de Resultados</i>	77
5.2.7.	<i>Indicadores financieros</i>	80
5.2.7.1.	<i>Razón de liquidez</i>	80
5.2.7.2.	<i>Capital de trabajo neto</i>	80
5.2.7.3.	<i>Razones de endeudamiento</i>	81
5.2.7.4.	<i>Razones de rentabilidad</i>	81
5.3.	Diagnóstico situacional	83
5.3.1.	<i>Análisis PESTEL</i>	83
5.3.2.	<i>Diagnóstico matriz FODA</i>	85
5.4.	Modelo de la propuesta	93
5.4.1.	<i>Modelo de Gestión Administrativo</i>	94
5.4.1.1.	<i>FASE I. Generalidades de la organización y diseño de misión y visión</i>	94
5.4.1.2.	<i>FASE II. Planteamiento de Objetivos estratégicos y diseño de políticas</i>	99
5.4.1.3.	<i>FASE III. Definición de procesos: proponer mapa de procesos administrativos y financieros</i>	112
5.4.1.4.	<i>Procesos administrativos y financieros</i>	112
5.4.1.5.	<i>Mapa de procesos administrativos y financieros de la UPROCACH</i>	114
5.4.2.	<i>Modelo de Gestión Financiero</i>	129
5.4.2.1.	<i>FASE I; Planificación de estrategias, actividades y presupuestos</i>	129
5.4.2.2.	<i>FASE II; Ejecución y análisis</i>	135
5.4.2.3.	<i>FASE III; Planificación Financiera</i>	139
5.4.2.4.	<i>FASE IV. Control y decisión</i>	141
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES	146
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1:	Nómina del personal operativo.....	36
Tabla 4-1:	Fortalezas UPROCACH.....	37
Tabla 4-2:	Debilidades UPROCACH.....	39
Tabla 4-3:	Oportunidades UPROCACH.....	40
Tabla 4-4:	Amenazas UPROCACH.....	41
Tabla 4-5:	Estructura orgánica y funcional.....	42
Tabla 4-6:	Misión, visión y valores de UPROCACH.....	43
Tabla 4-7:	Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.....	44
Tabla 4-8:	Presupuesto definido y aprobado UPROCACH.....	45
Tabla 4-9:	Planificación financiera.....	46
Tabla 4-10:	Análisis de situación financiera.....	47
Tabla 4-11:	Estructura por procesos.....	48
Tabla 4-12:	Modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad.....	49
Tabla 4-13:	Modelo de gestión administrativo- financiero.....	50
Tabla 4-14:	Herramienta integral para monitorear situaciones administrativas y financieras.....	51
Tabla 4-15:	Requerimiento para fortalecer su gestión.....	52
Tabla 5-1:	Estado Situación Financiera UPROCACH.....	64
Tabla 5-2:	Estado de Resultados UPROCACH.....	65
Tabla 5-3:	Análisis horizontal Estado Financiero.....	67
Tabla 5-4:	Análisis vertical Situación Financiera.....	71
Tabla 5-5:	Análisis horizontal Estado de Resultados.....	74
Tabla 5-6:	Análisis vertical Estado de Resultados.....	77
Tabla 5-7:	Razón de liquidez.....	80
Tabla 5-8:	Capital de Trabajo Neto.....	80
Tabla 5-9:	Razones de endeudamiento.....	81
Tabla 5-10:	Rendimiento sobre los activos.....	81
Tabla 5-11:	Rendimiento sobre el patrimonio contable.....	81
Tabla 5-12:	Margen Neto.....	82
Tabla 5-13:	Rotación de cuentas por cobrar.....	82
Tabla 5-14:	Días de cobro.....	82
Tabla 5-15:	Pestel UPROCACH.....	84
Tabla 5-16:	Matriz FODA UPROCACH.....	85
Tabla 5-17:	Valoración de factores internos y externos.....	87

Tabla 5-18:	Matriz perfil estratégico interno UPROCACH.....	87
Tabla 5-19:	Matriz de ponderación interna de la UPROCACH.....	88
Tabla 5-20:	Matriz de perfil estratégico externo UPROCACH.....	90
Tabla 5-21:	Matriz de ponderación externa de la UPROCACH.....	91
Tabla 5-22:	Matriz FODA.....	100
Tabla 5-23:	Matriz de estrategias.....	100
Tabla 5-24:	Planteamiento de objetivos estratégicos.....	101
Tabla 5-25:	Matriz de objetivo estratégico ofensivo (FO).....	102
Tabla 5-26:	Matriz del objetivo estratégico de la estrategia defensiva (FA).....	103
Tabla 5-27:	Matriz del objetivo estratégico de la estrategia reorientación (DO).....	104
Tabla 5-28:	Matriz del objetivo estratégico de la estrategia supervivencia (DA).....	105
Tabla 5-29:	Políticas de estrategia ofensivas (FO).....	107
Tabla 5-30:	Política de estrategias defensivas (FA).....	108
Tabla 5-31:	Políticas de estrategia reorientación (DO).....	109
Tabla 5-32:	Políticas de estrategia supervivencia (DA).....	111
Tabla 5-33:	Proceso directivo: Planificación estratégica.....	117
Tabla 5-34:	Procesos clave: Comunicación estratégica.....	121
Tabla 5-35:	Proceso apoyo: organización estratégica.....	125
Tabla 5-36:	Matriz de desempeño de los procesos.....	128
Tabla 5-37:	Estrategias financieras.....	129
Tabla 5-38:	Plan de acción de actividades.....	130
Tabla 5-39:	Presupuesto-costos.....	132
Tabla 5-40:	Presupuesto: actividades-beneficios-costos.....	132
Tabla 5-41:	Proyección del estado de situación financiera.....	135
Tabla 5-42:	Proyección del estado de resultados.....	137
Tabla 5-43:	Flujos financieros.....	139
Tabla 5-44:	Análisis vertical Estado de Resultados.....	139
Tabla 5-45:	Tasa de interés.....	140
Tabla 5-46:	Costo promedio ponderado de capital proyectado.....	140
Tabla 5-47:	Indicadores proyectados.....	141

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Hilo conductor.....	6
Ilustración 2-2:	Herramientas de diagnóstico	13
Ilustración 2-3:	Estructura del modelo de gestión administrativo	15
Ilustración 2-4:	Etapas del modelo de gestión financiero.....	19
Ilustración 2-5:	Estructura del modelo financiero	24
Ilustración 4-1:	Fortalezas UPROCACH.....	37
Ilustración 4-2:	Debilidades UPROCACH.....	39
Ilustración 4-3:	Oportunidades UPROCACH.....	40
Ilustración 4-4:	Amenazas UPROCACH	41
Ilustración 4-5:	Estructura orgánica y funcional.....	42
Ilustración 4-6:	Misión, visión y valores de UPROCACH.....	43
Ilustración 4-7:	Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales	44
Ilustración 4-8:	Presupuesto definido y aprobado UPROCACH.....	45
Ilustración 4-9:	Planificación financiera.....	46
Ilustración 4-10:	Análisis de situación financiera.....	47
Ilustración 4-11:	Estructura por procesos	48
Ilustración 4-12:	Modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad.....	49
Ilustración 4-13:	Modelo de gestión administrativo- financiero.....	50
Ilustración 4-14:	Herramienta integral para monitorear situaciones administrativas y financieras	51
Ilustración 4-15:	Requerimientos para fortalecer su gestión	52
Ilustración 5-1:	Logo de UPROCACH.....	63
Ilustración 5-2:	Pestel UPROCACH.....	83
Ilustración 5-3:	Propuesta modelo de gestión.....	93
Ilustración 5-4:	Actores de la organización de la UPROCACH-Riobamba, (2023).	94
Ilustración 5-5:	Estructura organizacional UPROCACH	97
Ilustración 5-6:	Aliados de la UPROCACH-Riobamba	99
Ilustración 5-7:	Mapa de procesos de la UPROCACH.....	114
Ilustración 5-8:	Procesos directivos Unidad de Fortalecimiento UPROCACH	115
Ilustración 5-9:	Diagrama de flujo: procesos directivos-planificación estratégica.....	118
Ilustración 5-10:	Procesos clave Unidad Administrativa Financiera UPROCACH.....	119
Ilustración 5-11:	Diagrama de flujo: procesos clave-comunicación estratégica.....	122

Ilustración 5-12: Procesos de apoyo Unidad de Gestión y Capacitación UPROCACH.....	123
Ilustración 5-13: Diagrama de flujo: procesos directivos-planificación estratégica.....	126

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO- UPROCACH

ANEXO B: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO- UPROCACH

ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES QUE INTEGRAN LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO- UPROCACH

RESUMEN

El modelo de gestión administrativo financiero para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito- UPROCACH, período 2023-2027, debido que no cuenta con un control de los análisis financieros que se debe realizar frecuentemente. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó metodología basada en un enfoque cuantitativo y cualitativo, con métodos y técnicas como la aplicación de encuestas y entrevistas; se efectuó un diagnóstico situacional, donde se pudo determinar las falencias que tiene la organización, mediante el análisis horizontal y vertical, así como el uso de indicadores financieros, donde se evidenció bajo nivel de rentabilidad, un margen neto negativo, falta de procesos administrativos y financieros, entre otros. Por lo tanto, el presente modelo de gestión administrativo- financiero contribuirá a la mejora en toma de decisiones y eficiente operatividad, para ello se debe emplear un sistema de evaluación y retroalimentación periódico mediante la recopilación y análisis de datos relevantes, para poder aplicar las estrategias planteadas y poder fomentar la participación y colaboración de todos los niveles de la organización permitiendo a que los procesos permitan incorporar diferentes perspectivas y generar un ambiente propicio para la innovación y la implementación de mejoras que permitirá incrementar la rentabilidad mediante las políticas planteadas para la adecuada toma de decisiones y mejoramiento del manejo empresarial y logre alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

Palabras clave: <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <ANÁLISIS FINANCIERO >, <INDICADORES FINANCIEROS>, <DIAGNÓSTICO FINANCIERO>, <DIAGNÓSTICO SITUACIONAL>, <MATRIZ FODA>.



29-11-2023

2017-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The financial administrative management model for Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito- UPROCACH, period 2023-2027 is due to the fact that it does not have a control of the financial analysis that must be carried out frequently. For the development of this research, a methodology based on a quantitative and qualitative approach was used, with methods and techniques such as the application of surveys and interviews; a situational diagnosis was made, where it was possible to determine the shortcomings of the organization, through horizontal and vertical analysis, as well as the use of financial indicators, which showed a low level of profitability, a negative net margin, lack of administrative and financial processes, among others. Therefore, this administrative-financial management model will contribute to the improvement of decision making and efficient operability. For this purpose, a periodic evaluation and feedback system should be used through the collection and analysis of relevant data, in order to apply the strategies proposed and to encourage the participation and collaboration of all levels of the organization, allowing the processes to incorporate different perspectives and generate an environment conducive to innovation and the implementation of improvements that will increase profitability through the policies proposed for proper decision making and improvement of business management and achieve its objectives efficiently and effectively.

Keywords: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL INDICATORS>, <FINANCIAL DIAGNOSIS>, <SITUATIONAL DIAGNOSIS>, <SWOT MATRIX>.



Lic. Silvia Narcisca Cazar Costales

C.I: 0604082255

INTRODUCCIÓN

La necesidad del desarrollo empresarial representa para la administración financiera un gran avance dentro de un mundo globalizado. La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo, institución a la cual se referirá en el texto a través de las siguientes siglas UPROCACH, es una organización de integración, representación, fortalecimiento y promueve el desarrollo del sector financiero de la economía popular y solidaria de la provincia de Chimborazo, que aglutina a diferentes cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 al segmento 5, ofertando productos y servicios innovadores y de calidad.

El presente trabajo de investigación está conformado por 5 capítulos, mismos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema donde se detalla él porque es necesario implementar un modelo de gestión dentro de la organización, asimismo se realiza la formulación de objetivos que se desea alcanzar, además de la justificación del trabajo de investigación.

Capítulo II, donde se desarrolla el marco teórico, el cual es fundamental para el diseño del modelo de gestión administrativo y financiero.

Capítulo III, consta del marco metodológico con el que se desarrolla el trabajo de investigación, asimismo, cada instrumento aplicado ayuda a la obtención de información relevante para el desarrollo del modelo.

Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas aplicadas al personal de UPROCACH y gerentes de las cooperativas socias, de igual manera se realiza las interpretaciones y discusión de los resultados obtenidos.

Capitulo V, se desarrolla el modelo de gestión administrativo- financiero iniciando con un diagnóstico financiero y situacional, mismo que contribuyó para el desarrollo de estrategias en beneficio de UPROCACH, además se aplicó indicadores financieros para establecer estrategias financieras que ayuden al crecimiento de la rentabilidad de la organización y finalmente se efectuaron las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En todo el mundo, las instituciones financieras deben adaptarse a los cambios tecnológicos y herramientas para tener éxito en el mercado y brindar una excelente calidad de servicio a sus socios o clientes.

En el Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) son parte del sector financiero popular y solidario han demostrado que son importantes en el sistema financiero ecuatoriano ya que tiene como finalidad ayudar a los sectores más vulnerables así contribuir con el mejoramiento de condición de vida de los habitantes, asimismo aportando al desarrollo del país.

La mayoría de las herramientas que se utiliza para la evaluación de procesos en una organización son empíricas o ambiguas, esto quizá por falta de conocimiento e información actualizada acerca de nuevas plataformas, mismas que generan molestia o atraso es sus servicios y operaciones diarias. Aquí es donde muchas veces se evidencia el problema, ya que no funcionan correctamente porque no utilizan modelos para evaluar cómo se realizó el trabajo y corregir los errores en el momento oportuno.

UPROCACH al ser un organismo de integración representativa, cuyo objetivo principal es el defender los intereses de sus afiliados, ante organismos públicos y privados colaborar en solución de sus conflictos y brindar asesoría, capacitación y asistencia técnica, el problema que existe en la organización es la falta de herramientas que permitan evaluar y medir los niveles de efectividad y procesos financieros los mismos que tienen ciertas carencias, entre los cuales se puede destacar que no existe la previsión de gastos como el de publicidad para promover el reconocimiento social.

En cuanto a su proceso financiero, es que tiene un manejo inadecuado de la gestión financiera y administrativa, mismo que no cuenta con un control de los análisis financieros que se debe realizar frecuentemente, los cuales pueden ser de mucha ayuda para el eficiente funcionamiento de la institución, es por lo que se requiere un modelo de gestión administrativo-financiero que permita recorrer el camino, basándonos en objetivos y metas, sin desorganizar los procesos financieros que deben estar orientados a la mejora continua.

Importante recalcar que la institución carece de una estructura por procesos, que permita orientar al personal, para el eficiente desarrollo de tareas que se lleva a cabo en cada área y sea un soporte en etapas de inducción y desempeño organizacional.

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo General*

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo- UPROCACH, de la ciudad de Riobamba, para una acertada toma de decisiones dentro de la institución.

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Desarrollar el fundamento teórico mediante la investigación en fuentes bibliográficas confiables, el cual sea sustento para el diseño del modelo de gestión administrativo-financiero
- Establecer un esquema metodológico que permita conocer los procesos administrativos y financieros de UPROCACH.
- Proponer un modelo de Gestión Administrativo- Financiero, con la finalidad de optimizar sus procesos administrativos y financieros.

1.3. Justificación

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se realizará con la recopilación de distintas fuentes bibliográficas, sitios webs, libros, tesis publicadas, artículos científicos etc., que contengan información verídica sobre el tema propuesto de tal manera que sirva de guía para el diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero, con el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización.

En el presente trabajo se pondrá en práctica las distintas metodologías, así como también la aplicación de encuestas, entrevistas puesto que es la fuente para la recopilación de información a través del personal administrativo de la organización , esto será de gran ayuda para poder identificar las falencias que tiene la institución, asimismo se utilizará métodos y técnicas que ayudaran a encontrar soluciones a problemas que se presenten en la organización, mediante la

aplicación de los mismos se tendrá la posibilidad proponer cambios para desarrollo de UPROCACH.

De manera práctica el presente trabajo propone el diseño de un modelo de gestión administrativo -financiero para UPROCACH el mismo que servirá para una oportuna toma de decisiones, esta propuesta ayudará a obtener una correcta estructura financiera, asimismo permitirá una correcta optimización de procesos administrativos- financieros en la organización.

1.4. Pregunta de investigación

¿De qué manera el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo- Financiero para la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo- UPROCACH de la ciudad de Riobamba, influye en el mejoramiento de los procesos y toma de decisiones administrativos- financieros?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Como objetivo del presente capítulo es recopilar información relevante acerca de modelos de gestión administrativos-financieros, es importante realizar una investigación exhaustiva en diferentes tesis de pregrado y posgrado mismo que será utilizado como un referente para realizar el marco teórico del modelo de gestión administrativo- financiero.

Según Cumbal (2023) tesis titulada “Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., período 2022-2026.” hace mención que un modelo de gestión administrativo financiero tiene como finalidad la mejora continua dentro de una organización.

Según Cudco (2022) tesis titulada Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda”. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2022-2026, menciona que el mediante la aplicación del modelo de gestión permitirá optimizar tiempo en los procesos administrativos y financieros.

Según, Morocho (2020) en la tesis titulada Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores de la Universidad Técnica de Machala”, en el trabajo el autor menciona que al aplicar un modelo de gestión administrativo permitirá un mejor servicio a los socios y optimizar sus procesos administrativos.

Luego de realizar un análisis de los diversos temas de trabajos de titulación se puede deducir que, un modelo de gestión-financiero es un conjunto de principios administrativos, estrategias, políticas y prácticas que guían y orientan la gestión de los aspectos administrativos y financieros de una organización, asimismo, puede ser específico para cada organización, adaptándose a sus necesidades, tamaño, sector y objetivos particulares. Su implementación implica establecer procesos claros, definir roles y responsabilidades, establecer indicadores de desempeño y sistemas de control, y monitorear periódicamente el cumplimiento de los objetivos financieros y administrativos establecidos.

2.2. Referencias teóricas

Las referencias teóricas son fuentes de información que respaldan y fundamentan una investigación o estudio en particular; a continuación, se presenta el hilo conductor del proceso de investigación:

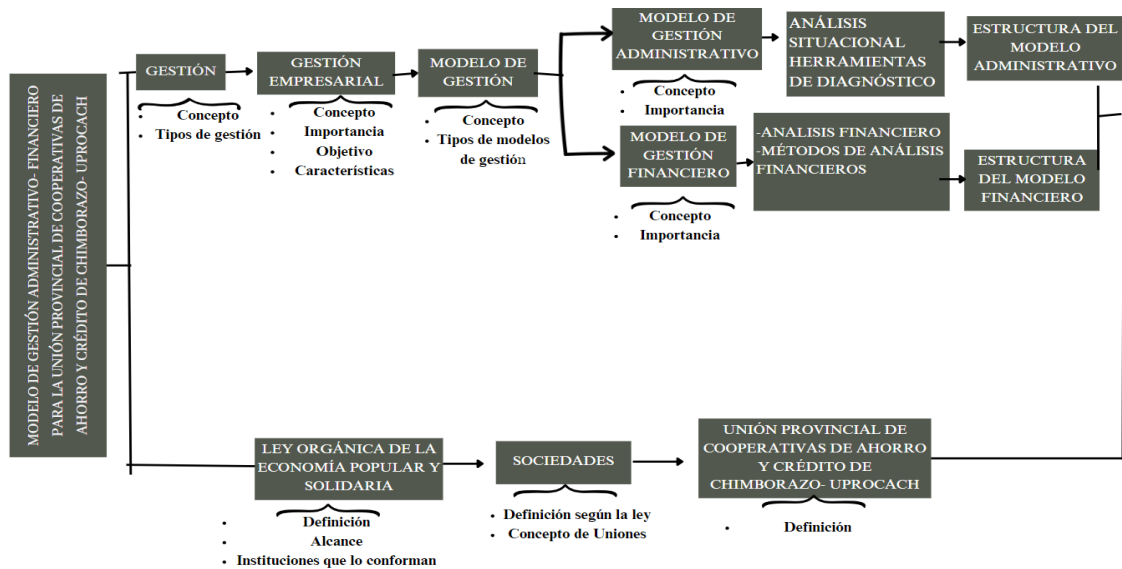


Ilustración 2-1: Hilo conductor

Realizado por: Niveló, V. 2023.

2.2.1. Gestión

La gestión se refiere al conjunto de acciones, estrategias y procesos utilizados para administrar, organizar y supervisar recursos, actividades y personas con el fin de alcanzar los objetivos de una organización o empresa de manera eficiente y efectiva (Westreicher 2020a).

La gestión implica tomar decisiones y ejecutar acciones que permitan coordinar y utilizar de manera óptima los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales disponibles. Esto implica establecer metas claras, asignar responsabilidades, coordinar actividades, tomar decisiones estratégicas, monitorear el progreso y evaluar los resultados. (Pérez Porto 2021)

Se puede decir que la gestión se refiere a la planificación, organización, coordinación, dirección y control de recursos y actividades con el fin de lograr metas y objetivos específicos de manera efectiva y eficiente.

2.2.1.1. Tipos de gestión

Existen varios tipos de gestión que se aplican en diferentes áreas y contextos. A continuación, se presentan algunos de los tipos de gestión;

- **Gestión empresarial**

La gestión empresarial se refiere al conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo para dirigir y administrar una empresa con el fin de lograr sus objetivos y maximizar su desempeño. Implica la planificación estratégica, la organización de recursos, la toma de decisiones, el control y la evaluación de resultados (Westreicher, 2020a).

- **Gestión financiera**

La gestión financiera es el proceso de administrar y controlar los recursos financieros de una organización para lograr sus objetivos financieros de manera eficiente y efectiva. Implica tomar decisiones financieras estratégicas, realizar análisis y planificación financiera, así como monitorear y controlar el desempeño financiero de la empresa (Westreicher, 2020a).

- **Gestión social**

La gestión social se refiere al conjunto de acciones y procesos utilizados para planificar, implementar y evaluar proyectos, programas y políticas sociales con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas, promover la equidad y la inclusión social, y fomentar el desarrollo comunitario (Westreicher, 2020a).

Los tipos de gestión son importantes porque permiten a las empresas adaptar su enfoque y estrategias que se utilizarán para administrar una empresa.

2.2.2. *Gestión empresarial*

La gestión empresarial es el conjunto de procesos y actividades que se llevan a cabo para dirigir, planificar, organizar, coordinar y controlar los recursos y actividades de una empresa, con el fin de alcanzar sus objetivos y metas establecidas.(Santander, 2022)

La gestión empresarial implica tomar decisiones estratégicas en áreas clave, como la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión de operaciones, la gestión de marketing y

la gestión de proyectos. Estas decisiones se basan en una combinación de datos, análisis y experiencia, y se utilizan para dirigir la empresa en la dirección correcta. (Suárez-Espinar, 2018)

Se puede deducir que la gestión empresarial se enfoca en aumentar la eficiencia y la rentabilidad de una empresa, mejorando su desempeño a largo plazo y asegurando su supervivencia y crecimiento en un mercado competitivo

2.2.2.1. *Importancia*

La gestión empresarial es de vital importancia según para el éxito y el desarrollo sostenible de una empresa. Aquí se presentan algunas razones que destacan su importancia:

- **Maximiza el valor de la empresa:** La gestión empresarial adecuada puede ayudar a maximizar el valor de la empresa al gestionar eficientemente los recursos y tomar decisiones estratégicas que aumenten la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.(Indeed, 2023)
- **Logro de objetivos:** La gestión empresarial permite establecer metas claras y definir los caminos para alcanzarlas. Ayuda a dirigir los esfuerzos y recursos de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos y operativos.(Indeed,2023)
- **Optimización de recursos:** La gestión eficiente de los recursos, ya sean financieros, humanos, tecnológicos o materiales, es esencial para maximizar su utilización y minimizar los desperdicios. La gestión empresarial ayuda a asignar y aprovechar de manera óptima los recursos disponibles para lograr resultados eficientes y rentables.(Indeed, 2023)
- **Toma de decisiones informadas:** La gestión empresarial proporciona herramientas y métodos para analizar y evaluar diferentes opciones y escenarios. Esto permite tomar decisiones fundamentadas, considerando factores internos y externos, riesgos y oportunidades, para minimizar la incertidumbre y aumentar las posibilidades de éxito.(Indeed, 2023)
- **Mejora de la productividad y la eficiencia:** La gestión empresarial busca identificar y eliminar ineficiencias en los procesos, mejorar la productividad y optimizar los flujos de trabajo. Esto se logra a través de la planificación, organización y control de las actividades, promoviendo una cultura de mejora continua y la implementación de buenas prácticas.(Indeed, 2023)
- **Mejora la reputación y la imagen de la empresa:** La gestión empresarial adecuada puede mejorar la reputación y la imagen de la empresa al establecer altos estándares éticos y responsabilidad social corporativa (Indeed, 2023)

La gestión empresarial es esencial para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa, ya que permite la planificación y el control de los recursos y actividades de la organización.

2.2.2.2. *Objetivo*

El objetivo principal de la gestión empresarial es maximizar el valor de la empresa para sus accionistas, esto implica la creación de valor a través de la gestión eficiente y efectiva de los recursos disponibles, incluyendo la planificación estratégica, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión de operaciones y la gestión de marketing. (Jorge Rivero, 2019)

2.2.2.3. *Características*

Algunas de las características de la gestión empresarial son:

- **Planificación:** La gestión empresarial implica una planificación cuidadosa y detallada de las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.(Clavijo, 2023)
- **Liderazgo y motivación:** La gestión empresarial implica el ejercicio de un liderazgo efectivo y la capacidad de motivar y empoderar a los miembros del equipo. Los líderes inspiran, guían y movilizan a las personas hacia el logro de los objetivos de la empresa, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.(Clavijo, 2023)
- **Toma de decisiones:** La gestión empresarial implica tomar decisiones importantes en áreas clave, como la gestión financiera, la gestión de recursos humanos y la gestión de operaciones, basándose en datos, análisis y experiencia.(Clavijo, 2023)
- **Comunicación:** La gestión empresarial implica una comunicación efectiva y fluida entre los diferentes niveles y departamentos de la empresa, lo que ayuda a garantizar la coordinación y el éxito de las actividades.(Clavijo, 2023)
- **Enfoque en la calidad y la mejora continua:** La gestión empresarial busca la excelencia y la mejora continua en todos los aspectos de la organización. Promueve la adopción de estándares de calidad, la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones para optimizar los procesos y el desempeño general de la empresa.(Clavijo, 2023)
- **Enfoque en los resultados:** La gestión empresarial se enfoca en los resultados y en la medición del desempeño de la empresa, utilizando diferentes herramientas y estrategias para garantizar el éxito y la rentabilidad a largo plazo.(Clavijo, 2023)

- Responsabilidad social: La gestión empresarial implica una responsabilidad social y ética en la toma de decisiones y en la gestión de las actividades empresariales, considerando el impacto en la sociedad y en el medio ambiente (Clavijo, 2023)

2.2.3. Modelo de gestión

Un modelo de gestión es un conjunto de prácticas, procesos y estrategias que se utilizan para dirigir y controlar una organización o empresa. Un modelo de gestión se basa en un marco teórico que se adapta a las necesidades y objetivos de la organización, y puede incluir diferentes elementos como la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, la gestión de operaciones, la gestión de la calidad, la gestión del cambio, entre otros. (Luz et al. 2017)

En resumen, los modelos de gestión se desarrollan para asegurar que los recursos de la organización se utilicen de manera efectiva y eficiente, y para garantizar que se logren los resultados esperados.

2.2.3.1. Tipos de modelos de gestión

Existen varios tipos de modelos de gestión que se utilizan en diferentes contextos y organizaciones. A continuación, se presentan algunos de los modelos de gestión.

- Modelo de gestión por procesos

Este modelo se centra en la gestión de los procesos de la organización. Los procesos se identifican, se analizan, se optimizan y se controlan para mejorar la eficiencia y la calidad de los resultados. Se enfatiza la coordinación y la integración de los procesos en toda la organización. (Souza, 2021)

- Modelos de gestión por competencias

Estos modelos se basan en la identificación y desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para que la empresa alcance sus objetivos estratégicos. (Souza, 2021)

- Modelos de gestión estratégica

El modelo de gestión estratégica es un enfoque que permite a una organización planificar, implementar y controlar sus actividades en línea con sus objetivos estratégicos a largo plazo. Este modelo implica un proceso sistemático y continuo que involucra la identificación de metas, la formulación de estrategias, la implementación de acciones y la evaluación de resultados.(Souza, 2021)

- Modelos de gestión de calidad

Estos modelos se enfocan en la mejora continua de la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, y en la satisfacción del cliente.(Souza, 2021)

- Modelo de gestión administrativa

Se enfoca en la optimización de los procesos internos de la organización, la gestión de los recursos y el establecimiento de políticas y procedimientos que permitan una gestión eficiente y eficaz de la empresa. Este modelo busca asegurar que los recursos de la organización, tanto humanos como materiales, sean utilizados de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.(Souza, 2021)

- Modelo de gestión financiero

Se enfoca en la gestión de los recursos financieros de la empresa para lograr una gestión eficiente y eficaz de la organización. Este modelo busca garantizar que la empresa tenga suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras y que los recursos financieros sean utilizados de manera óptima para lograr los objetivos de la organización. (Souza, 2021)

2.2.4. *Modelo de gestión administrativo*

El modelo de gestión administrativa se enfoca en la optimización de los procesos internos de la organización, la gestión de los recursos y el establecimiento de políticas y procedimientos que permiten una gestión eficiente y eficaz de la empresa. Este modelo busca asegurar que los recursos de la organización, tanto humanos como materiales, sean utilizados de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.(Vera Díaz y Torres Reina, 2015)

Se puede deducir que un modelo de gestión administrativa es un conjunto de prácticas, procesos y herramientas que se utilizan para administrar y dirigir una organización en sus aspectos administrativos y operativos.

2.2.4.1. *Importancia*

El modelo de gestión administrativa es de gran importancia para las empresas, ya que permite una gestión eficiente y eficaz de los recursos de la organización, optimizando los procesos internos y logrando los objetivos de la empresa. (Estrada García, 2023)

El modelo de gestión administrativa es de gran importancia para las organizaciones, ya que proporciona una estructura y un enfoque sistemático para gestionar eficientemente los recursos y las operaciones de la empresa. Proporciona una estructura organizativa clara, optimiza la asignación de recursos, respalda la toma de decisiones informadas, mejora la planificación y el control, impulsa la eficiencia operativa y promueve la adaptabilidad al cambio. (Torres Reina, 2015)

2.2.5. *Análisis situacional*

El análisis situacional es una herramienta que permite a las empresas evaluar su entorno y entender las condiciones en las que se desenvuelve. Este análisis se enfoca en el análisis del ambiente externo de la empresa, como el mercado, la competencia, las tendencias económicas y las regulaciones gubernamentales, así como en el análisis interno de la empresa, como sus fortalezas, debilidades, recursos y capacidades. (Hanel del Valle y Hanel González, 2004)

El análisis situacional se lleva a cabo a través de la recopilación y análisis de información relevante y actualizada, que se utiliza para evaluar la posición actual de la empresa en el mercado y prever tendencias futuras. Este análisis puede incluir herramientas como el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal), el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), entre otros.

Se puede decir que el análisis situacional es un proceso de evaluación sistemática de los factores internos y externos que surgen a una organización, proyecto, producto o servicio en un momento determinado, este proceso busca identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.2.6. *Herramientas de diagnóstico*

Existen varias herramientas que se pueden utilizar para realizar un análisis situacional en una empresa. A continuación, se describen algunas de las más comunes:

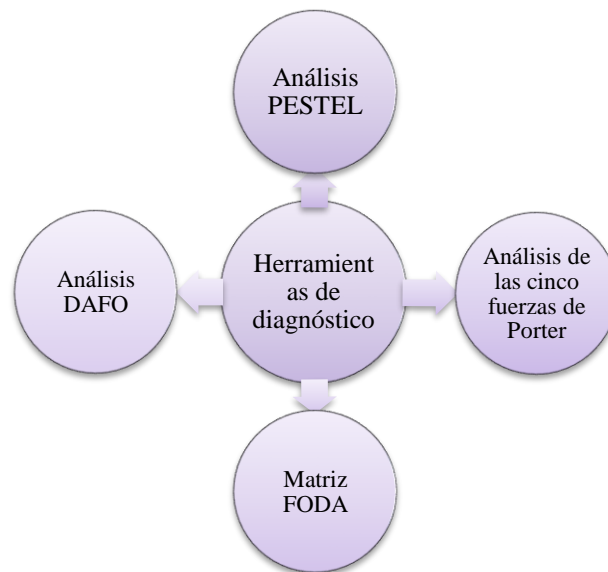


Ilustración 2-2: Herramientas de diagnóstico

Fuente: (Quiroa 2020).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

2.2.6.1. Análisis PESTEL

Es una herramienta que se utiliza para evaluar el entorno macroeconómico de la empresa, incluyendo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar su desempeño.(Quiroa, 2020)

2.2.6.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta se enfoca en analizar la competencia de la empresa y su posición en el mercado, tomando en cuenta factores como los proveedores, los clientes, los nuevos entrantes, los productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.(Quiroa, 2020)

2.2.6.3. Matriz FODA

Esta herramienta se utiliza para evaluar tanto los factores internos como externos de la empresa, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.(Quiroa, 2020)

Es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar la situación interna y externa de una organización o proyecto. Permite identificar y comprender los factores que pueden influir en su desempeño y éxito.(Raeburn, 2021)

El análisis FODA se divide en dos componentes principales:

1. Análisis interno:

Fortalezas: Son los aspectos internos positivos que distinguen a la organización o proyecto. Pueden incluir recursos, capacidades, conocimientos, tecnología o ventajas competitivas.

Debilidades: Son las limitaciones internas o áreas en las que la organización o proyecto carece de ventajas o tiene deficiencias. Estas debilidades pueden obstaculizar el rendimiento o el logro de los objetivos.(Raeburn, 2021)

2. Análisis externo

Oportunidades: Son las condiciones o situaciones externas favorables que pueden beneficiar a la organización o proyecto. Estas oportunidades pueden surgir de cambios en el entorno, avances tecnológicos, nuevas tendencias del mercado o demanda creciente.

Amenazas: Son factores externos negativos o desafíos que pueden afectar a la organización o proyecto. Pueden incluir la competencia intensa, cambios regulatorios, fluctuaciones económicas o riesgos emergentes (Raeburn, 2021)

2.2.6.4. *Análisis DAFO*

Es una herramienta utilizada en la planificación estratégica de una empresa, se basa en la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, y permite a los gerentes y ejecutivos evaluar la posición actual de la empresa y desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos.(Quiroa, 2020)

2.2.7. *Estructura del Modelo de Gestión Administrativo*

La estructura del modelo de gestión administrativa puede variar según las necesidades y objetivos de cada empresa, sin embargo, en general se compone de los siguientes elementos:

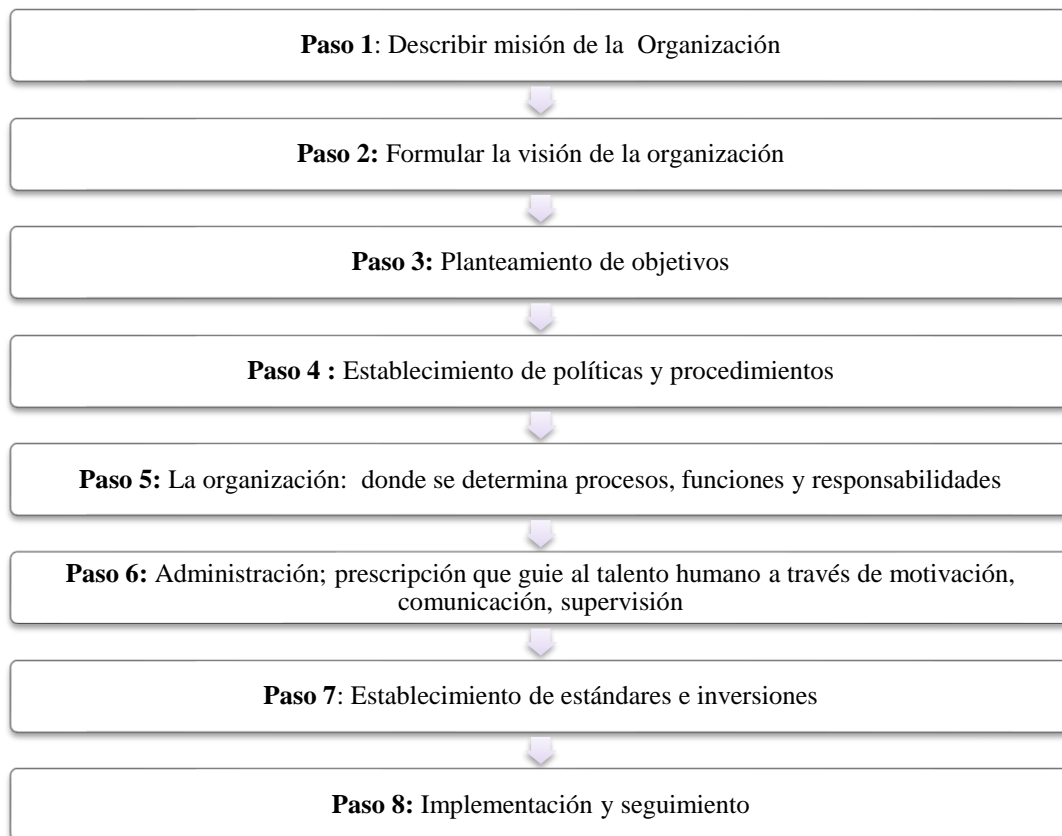


Ilustración 2-3: Estructura del modelo de gestión administrativo

Fuente: (González Rodríguez et al. 2020).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

2.2.7.1. *Misión*

Formular una misión para una organización implica capturar su propósito central y definir su razón de ser.

La misión se diseña tomando en cuenta las siguientes preguntas:

¿Qué hace la organización?

¿Para qué lo hace?

¿Con qué lo hace?

¿Cómo lo hace?

¿Con cuáles criterios se rige?(Raúl Andrade Merino 2020, p. 5)

2.2.7.2. *Visión*

Definir la visión de una organización implica establecer una imagen clara y aspiracional del futuro deseado. Aquí tienes algunos pasos que se puede seguir para definir la visión de manera efectiva:

- Reflexiona sobre el propósito y los valores: Antes de definir la visión, es importante comprender el propósito central de la organización y los valores fundamentales que la guían. Considera preguntas como: ¿Por qué existe la organización? ¿Cuáles son sus valores fundamentales?(Douglas, 2022)
- Imagina el futuro ideal: Visualiza cómo te gustaría que fuera el futuro de la organización en un horizonte temporal a largo plazo (por ejemplo, 5, 10 o 20 años). Piensa en términos de logros, impacto y reconocimiento. ¿Cómo te gustaría que la organización fuera reconocida en el futuro?(Douglas, 2022)
- Sé ambicioso y realista: La visión debe ser ambiciosa y desafiante, pero también debe ser realista y alcanzable (Douglas, 2022)

2.2.7.3. *Objetivos*

Definir objetivos organizacionales implica establecer metas claras y específicas que la organización busca alcanzar en un período determinado.(González Rodríguez et al. 2020)

Políticas y procedimientos:

1. Analiza la visión y la misión: Antes de definir los objetivos, asegúrate de comprender la visión y la misión de la organización. Estos proporcionan la base y el propósito de los objetivos a establecer.(González Rodríguez et al. 2020)
2. Sé específico y medible: Los objetivos deben ser específicos y medibles para poder evaluar el progreso y el logro. Utiliza lenguaje claro y concreto al establecer los objetivos.(González Rodríguez et al. 2020)
3. Alcanzables y realistas: Los objetivos deben ser desafiantes pero alcanzables. Considera los recursos, las capacidades y las limitaciones de la organización al establecer los objetivos.(González Rodríguez et al. 2020)

2.2.7.4. *La organización: donde se determina procesos, funciones y responsabilidades*

La organización es el componente de una empresa o entidad en el que se determinan los procesos, funciones y responsabilidades de las personas dentro de la estructura de trabajo.

- **Procesos:** Son las secuencias de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para lograr un resultado específico.
- **Funciones:** Las funciones son los roles o puestos de trabajo que existen dentro de la organización. Cada función tiene un conjunto de tareas y responsabilidades específicas.
- **Responsabilidades:** Las responsabilidades se refieren a las tareas y obligaciones asignadas a las personas dentro de la organización. Cada función tiene responsabilidades específicas que deben cumplirse para lograr los objetivos organizacionales. (González Rodríguez et al. 2020)

2.2.7.5. *Administración*

La administración es la disciplina que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una organización para lograr sus objetivos de manera efectiva y eficiente. En el contexto del talento humano, la administración debe guiar y gestionar a los empleados a través de varios aspectos clave, como la motivación, la comunicación y la supervisión. (Arbaiza, 2016)

2.2.7.6. *Estándares e inversión*

El establecimiento de estándares y la inversión son dos aspectos importantes en la administración de una organización.

- **Establecimiento de estándares:** Los estándares son medidas o criterios que se utilizan para evaluar el desempeño de la organización, los equipos o los individuos, establecer estándares claros y alcanzables es esencial para orientar y medir el rendimiento de manera efectiva. (González Rodríguez et al., 2020)
- **Inversiones:** Las inversiones en una organización se refieren al desembolso de recursos financieros, humanos o materiales con el fin de obtener beneficios a largo plazo (González Rodríguez et al., 2020).

2.2.7.7. *Implementación y seguimiento*

La implementación y seguimiento en una organización se refieren a dos fases clave en la ejecución de estrategias, planes o proyectos

- **Implementación:** La implementación se refiere a la acción de poner en práctica y ejecutar las estrategias, planes o proyectos previamente diseñados. Es el proceso de llevar a cabo las

actividades planificadas, asignar recursos, comunicar responsabilidades y asegurarse de que se lleven a cabo en el tiempo y la forma adecuada.

- Seguimiento: El seguimiento implica monitorear y evaluar el progreso y los resultados de la implementación. Es el proceso de recopilar datos, medir el rendimiento, comparar los resultados con los objetivos establecidos y tomar acciones correctivas si es necesario (Mojon, 2022).

2.2.8. Modelo de Gestión Financiero

Es una herramienta diseñada para resolver o mitigar un problema de gestión mediante la simulación de la influencia e interacción de una serie de parámetros definidos a partir de una serie de hipótesis.(Martínez Gonzalo, 2016)

El modelo de gestión financiero se enfoca en la gestión de los recursos financieros de la empresa para lograr una gestión eficiente y eficaz de la organización. Este modelo busca garantizar que la empresa tenga suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras y que los recursos financieros sean utilizados de manera óptima para lograr los objetivos de la organización.(Westreicher, 2020b)

En resumen, el modelo de gestión financiero se enfoca en la gestión de los recursos financieros de la organización para garantizar su liquidez, maximizar su rendimiento y lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz.

2.2.8.1. Importancia

El modelo de gestión financiera es fundamental para cualquier organización, ya que permite tomar decisiones informadas y estratégicas en relación con los recursos financieros. Un buen modelo de gestión financiera ayuda a la empresa a mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos, a optimizar el uso de los recursos financieros ya asegurar su sostenibilidad financiera en el largo plazo.(Pinzón Umbarila, 2019)

El modelo de gestión financiera es esencial para el éxito y la sostenibilidad de una organización. Proporciona una estructura y un enfoque para la toma de decisiones financieras informadas, optimiza el uso de los recursos financieros, evalúa la viabilidad de proyectos, realiza una planificación financiera estratégica, asegura el cumplimiento normativo y fiscal, y evalúa y gestiona los riesgos financieros (Villa Curipoma, 2015).

2.2.8.2. Etapas del modelo de gestión financiero

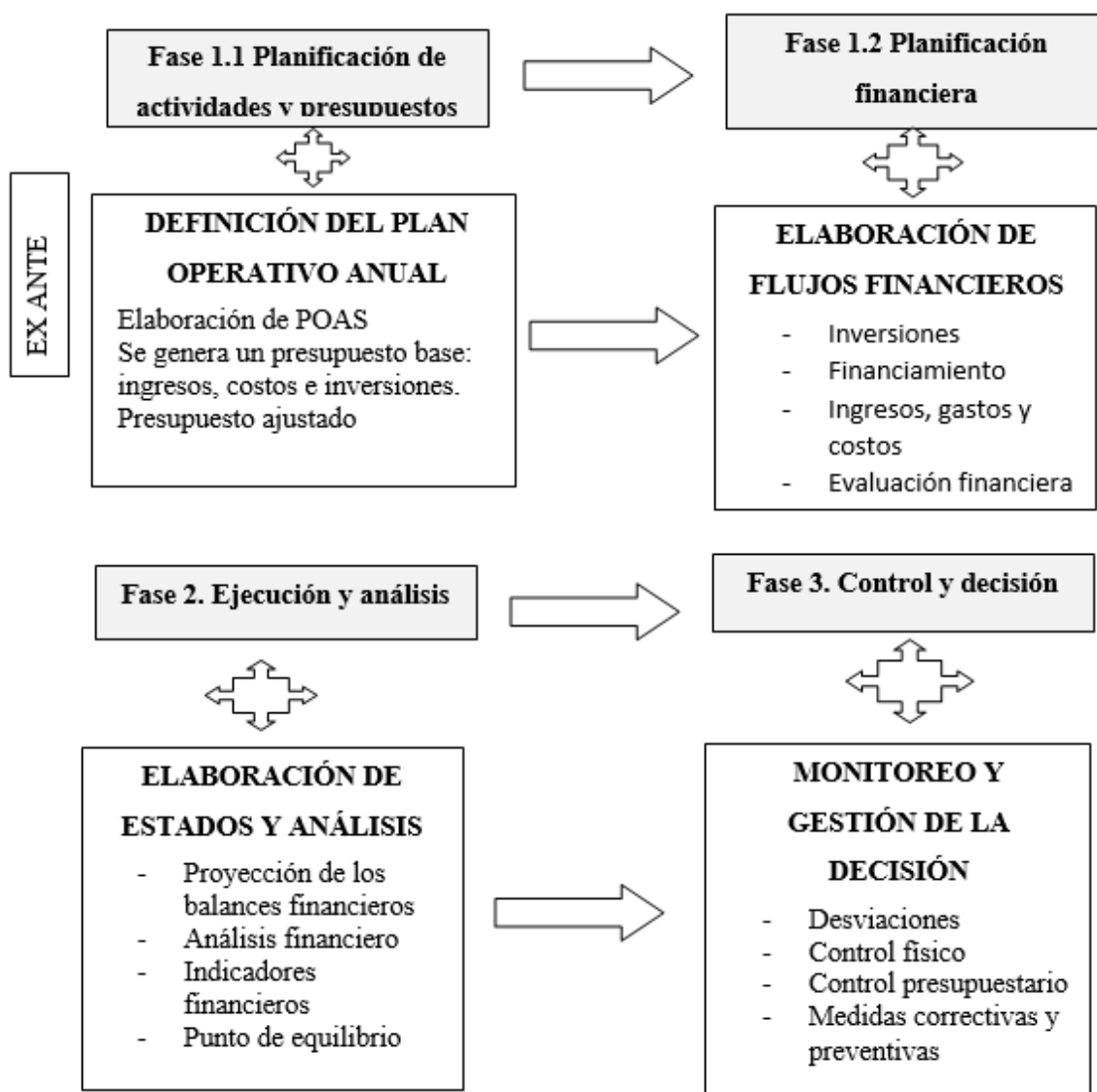


Ilustración 2-4: Etapas del modelo de gestión financiero

Fuente:(Terrazas 2009)

Realizado por: Niveló, V. 2023.

2.2.9. Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso mediante el cual se examinan y evalúan los estados financieros de una empresa para obtener información relevante acerca de su situación financiera y su desempeño, también puede ser utilizado para evaluar la rentabilidad, la solvencia, la liquidez y la estabilidad financiera de una empresa, así como para identificar riesgos y oportunidades.(Roldán, 2020)

El análisis financiero se refiere al proceso de evaluación de la salud financiera de una empresa, organización o individuo utilizando técnicas y herramientas específicas. Su objetivo principal es comprender y evaluar la situación económica y financiera, identificar fortalezas y debilidades, y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera (García Padilla, 2015).

En resumen, un análisis financiero, se lleva a cabo mediante la recopilación y análisis de datos financieros, con el fin de obtener información que permita tomar decisiones informadas sobre el futuro de la empresa

2.2.10. Métodos de Análisis Financiero

Los métodos financieros son técnicas y enfoques utilizados en el ámbito financiero para evaluar y analizar datos financieros, tomar decisiones de inversión, valorar empresas y proyectos, administrar riesgos y realizar pronósticos financieros. Estos métodos proporcionan herramientas y marcos de referencia para comprender y utilizar la información financiera de manera efectiva (Nava Rosillón, 2009)

Existen diferentes métodos de análisis financiero que permiten evaluar la situación económica y financiera de una empresa, algunos de los más comunes son:

2.2.10.1. Análisis Horizontal

Este método compara los estados financieros de la empresa en diferentes períodos, generalmente de forma anual, para identificar las tendencias y cambios en las principales partidas de los estados financieros.(Angulo, 2018)

El análisis horizontal se utiliza para identificar tendencias y patrones en los estados financieros de una empresa, y para evaluar el desempeño financiero de la empresa en el transcurso del tiempo, en el análisis horizontal, se toman los estados financieros de diferentes períodos, como los informes anuales o trimestrales, y se comparan las cifras correspondientes de cada período para identificar las variaciones y las tendencias en los datos financieros clave. El objetivo es determinar cómo han cambiado los valores a lo largo del tiempo y si existen patrones o tendencias significativas.(Reyes y Vassolo, 2018)

En general, el análisis horizontal ayuda a entender cómo una empresa ha cambiado con el tiempo e identificar tendencias y patrones que pueden afectar su desempeño futuro.

2.2.10.2. *Análisis Vertical*

Es un método de análisis financiero que se utiliza para evaluar la composición de los estados financieros de una empresa y determinar la proporción que cada partida representa del total. Este método es útil para comparar la estructura financiera de la empresa en diferentes períodos y para evaluar la eficiencia en la gestión de los recursos (Angulo, 2018).

El objetivo del análisis vertical es identificar y comprender la estructura de los estados financieros, así como las tendencias y cambios en la composición de los diferentes componentes. Al examinar los porcentajes de cada partida, se pueden detectar desviaciones significativas o patrones que pueden indicar fortalezas o debilidades en la empresa (Martínez Sánchez, 2020).

Se puede decir, que el análisis vertical es una herramienta útil para comprender la composición y estructura de los estados financieros y realizar comparaciones entre diferentes períodos. Puede proporcionar información valiosa sobre la distribución de recursos y la eficiencia en el uso de estos.

2.2.10.3. *Indicadores financieros*

Los indicadores financieros son herramientas utilizadas para evaluar y medir el desempeño financiero de una empresa, organización o entidad. Estos indicadores proporcionan información clave sobre la salud financiera, la eficiencia operativa y el rendimiento general de la entidad en términos monetarios. (Herrera et al. 2017)

- Razones de liquidez

El resultado de la razón de liquidez indica cuántas veces los activos líquidos cubren los pasivos a corto plazo. Un valor igual o superior a 1 indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que se considera una señal positiva de solvencia. Cuanto mayor sea el valor de la razón de liquidez, más solvente se considera la empresa en el corto plazo. (Herrera et al. 2017)

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- Capital neto de trabajo

El capital neto de trabajo, también conocido como capital de trabajo neto o working capital neto en inglés, es un indicador financiero que refleja la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo y mantener sus operaciones diarias. Es una medida importante de la liquidez y solvencia de la entidad en el corto plazo. (Sáenz y Sáenz 2019)

$$\mathbf{Capital\ de\ trabajo} = \mathbf{Activo\ corriente} - \mathbf{Pasivo\ corriente}$$

- Indicadores de endeudamiento

Las razones de endeudamiento son indicadores financieros que miden el nivel de endeudamiento de una empresa o entidad en relación con su capital propio y otros aspectos financieros. Estas razones proporcionan información clave sobre la estructura de capital de la empresa y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras. (Nava 2009)

$$\mathbf{Razón\ de\ endeudamiento} = \frac{\mathbf{Pasivo\ Total}}{\mathbf{Activo\ Total}}$$

- Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia son métricas financieras y operativas utilizadas para evaluar la eficacia con la que una empresa o entidad utiliza sus recursos para generar ingresos y beneficios. Estos indicadores proporcionan información clave sobre la productividad y el rendimiento operativo de la empresa. (Mejía 2016)

Rotación de activo

La rotación de activos, también conocida como giro de activos o ratio de rotación de activos, es un indicador financiero que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos o ventas. Es una métrica importante para evaluar la gestión operativa y la productividad de una empresa. (Mejía 2016)

$$\mathbf{Rotación\ de\ activo} = \frac{\mathbf{Ventas}}{\mathbf{Activo}}$$

Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar, también conocida como giro de cuentas por cobrar o ratio de rotación de clientes, es un indicador financiero que mide la eficiencia con la que una empresa gestiona y recupera el dinero que le deben sus clientes por concepto de ventas a crédito. Es una métrica importante para evaluar la gestión del crédito y la liquidez de la empresa.(Mejía 2016)

$$\textit{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\textit{Ventas(crédito)}}{\textit{Cuentas por cobrar}}$$

- Indicadores de rentabilidad

El indicador de rentabilidad es un tipo de indicador financiero que mide la capacidad de una empresa o entidad para generar beneficios en relación con ciertas variables financieras, como las ventas, los activos o el patrimonio neto. Es una medida crucial para evaluar el rendimiento y la eficacia de una empresa en términos de generación de beneficios y retorno de la inversión.(Suárez y Ferrer 2011)

$$\textit{Margen de utilidad} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas}}$$

- ROA (Rentabilidad sobre Activos)

El ROA (Return on Assets), conocido como Rentabilidad sobre Activos en español, es un indicador financiero que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar beneficios. Es una métrica clave para evaluar la rentabilidad y la productividad de los activos de una empresa.(Suárez y Ferrer 2011)

Un ROA más alto indica que la empresa está generando una mayor rentabilidad en relación con sus activos, lo que sugiere una gestión más eficiente y efectiva de los recursos. Por otro lado, un ROA más bajo puede indicar que la empresa no está utilizando sus activos de manera óptima para generar beneficios.(Suárez y Ferrer 2011)

$$\textit{ROA} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activos totales}}$$

- ROE (Rentabilidad sobre Capital)

El ROE (Return on Equity), conocido como Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto en español, es un indicador financiero que mide la rentabilidad que una empresa genera en relación con el capital propio o patrimonio neto invertido por sus accionistas. Es una métrica importante para evaluar el rendimiento financiero de la empresa desde la perspectiva de los accionistas.

Un ROE más alto indica que la empresa está generando una mayor rentabilidad sobre la inversión de sus accionistas, lo que sugiere que está utilizando eficientemente el capital propio para generar beneficios. Un ROE más bajo puede indicar que la empresa no está generando suficientes beneficios en relación con la inversión de sus accionistas. (Suárez y Ferrer 2011)

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

2.2.11. Estructura del Modelo de Gestión Financiero

A continuación, se describen las fases generales para la estructura del modelo de gestión financiero en una empresa:



Ilustración 2-5: Estructura del modelo financiero

Fuente: (Gutiérrez Carmona, 2011).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

2.2.11.1. *Planeación*

La planeación es una etapa fundamental dentro del modelo de gestión financiera. Consiste en establecer una hoja de ruta y definir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos financieros de una organización. La planeación financiera implica analizar la situación actual, establecer metas y objetivos, identificar estrategias y desarrollar un plan detallado para guiar las actividades financieras.(Gutiérrez Carmona, 2011)

La planeación dentro del modelo de gestión financiera es esencial para garantizar una dirección clara, una asignación eficiente de recursos y un enfoque estratégico en la gestión financiera de la organización.

Se realizará un análisis del entorno y factores relevantes que puedan afectar al cumplimiento de metas, establecer objetivos financieros, mismos que ayudarán a tener una eficiente administración, estos deben ser claros, específicos y alcanzables.

2.2.11.2. *Proyección*

La proyección, dentro del modelo de gestión financiera, se refiere a la creación de estimaciones o previsiones de los resultados financieros futuros de una organización. Consiste en utilizar información histórica, tendencias, supuestos y análisis para predecir cómo se espera que se desarrollen las cifras financieras en el futuro.(Lango, 2020)

La proyección financiera es una herramienta clave para la toma de decisiones, la planificación estratégica y la evaluación del desempeño financiero de una organización. Permite evaluar diferentes escenarios, identificar riesgos y oportunidades, y proporcionar una base para la planificación y asignación de recursos.

La proyección se realizará considerando las cuentas del activo y pasivo a corto plazo, las inversiones a largo plazo, los ingresos, gastos operativos, gastos financieros, flujo del efectivo entre otros.

2.2.11.3. *Evaluación*

La evaluación, dentro del modelo de gestión financiera, se refiere al proceso de medir y analizar el desempeño financiero de una organización con el fin de evaluar su eficacia, eficiencia y logro de objetivos financieros. La evaluación es esencial para comprender el rendimiento de la

empresa, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la gestión financiera.(Gutiérrez Carmona, 2011)

La evaluación en el modelo de gestión financiera es un proceso continuo y sistemático que permite evaluar el desempeño financiero de una organización, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. Proporciona información valiosa para mejorar la gestión financiera y alcanzar los objetivos financieros establecidos. (Gutiérrez Carmona, 2011)

Para realizar la evaluación financiera se considerará los estados financieros de UPROCACH, como el balance general y el estado de resultados, así mismo se evaluará mediante la aplicación de ratios financieros que se describen a continuación:

2.2.11.4. *Control*

El control, dentro del modelo de gestión financiera, se refiere al proceso de monitorear y supervisar el desempeño financiero de una organización para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos financieros establecidos. El control es una parte fundamental de la gestión financiera, ya que permite detectar desviaciones y tomar medidas correctivas para mantener el rumbo hacia los resultados deseados.(Gutiérrez Carmona, 2011)

El control dentro del modelo de gestión financiera es fundamental para asegurar que los objetivos financieros se cumplan y para mantener el desempeño financiero en línea con las expectativas de la organización. Proporciona una base sólida para la toma de decisiones, la optimización de los recursos y la mejora continua de los procesos financieros.(Gutiérrez Carmona, 2011)

Para el control financiero se tomará en cuenta lo siguiente:

- Presupuesto: Establecer y seguir un presupuesto
- Análisis financiero: Realizar análisis periódicos de los estados financieros para evaluar el desempeño financiero de la organización.
- Cumplimiento normativo y legal: Asegurarse de que la organización cumpla con todas las leyes y regulaciones financieras, fiscales y contables aplicables.
- Auditoría interna y externa: Realizar auditorías periódicas internas y externas para evaluar los sistemas y controles financieros, identificar áreas de mejora y detectar posibles irregularidades
- Informes financieros y comunicación: Generar informes financieros claros y comprensibles

- Evaluación y revisión continua: Realizar evaluaciones regulares del sistema de control financiero para identificar áreas de mejora y asegurarse de que se adapte a los cambios en el entorno

2.2.12. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) es una ley ecuatoriana que se promulgó en el año 2011. Esta ley establece el marco legal para la promoción y el desarrollo de la economía popular y solidaria en Ecuador.

La LOEPS busca fomentar la inclusión económica y social de los sectores más vulnerables de la población a través de la promoción de la economía popular y solidaria. Esta ley establece los principios y valores que deben guiar a las organizaciones que se dedican a la economía popular y solidaria, así como los mecanismos para su regulación y control. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria 2011)

2.2.12.1. Alcance de la LOEPS

El alcance de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) es amplio y abarca una serie de aspectos relacionados con la promoción, el fomento y la regulación de la economía popular y solidaria en Ecuador, misma que establece los mecanismos para la promoción y fomento de la economía popular y solidaria, a través de la creación de políticas públicas que incentivan la formación de organizaciones de la economía popular y solidaria y su fortalecimiento. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria 2011)

2.2.12.2. Instituciones que lo conforman

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria establece que los sectores que integran la economía popular y solidaria son aquellos que se basan en la cooperación, la solidaridad, la reciprocidad, la complementariedad y la autogestión, como son los sectores cooperativistas, asociativos o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria 2011)

2.2.13. Sociedades

Según el artículo 22 y 29 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria hace mención que las cooperativas son sociedades de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus

necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, podrán ser socios las personas naturales o jurídicas las mismas que cumplan con un vínculo común y requisitos establecidos en la ley. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria 2011)

2.2.13.1. *Uniones*

Las uniones de cooperativas en Ecuador son organizaciones que agrupan a varias cooperativas con el objetivo de fortalecer la economía solidaria y promover el desarrollo sostenible en el país.

Según el catastro de la superintendencia de economía popular y solidaria hace mención que en el Ecuador existen 16 organismos de integración de las cuales 9 son uniones de cooperativas de ahorro y crédito mismas que se mencionan a continuación: (SEPS 2023)

- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Loja UNICOOP
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Magisterio Ecuatoriano – UCACME
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur UCACSUR
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur UCACSUR
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte UCACNOR
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Centro
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha UNCOPI
- Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo UPROCACH
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito UCOAC MANABI (SEPS 2023)

Las uniones de cooperativas se crean para promover la cooperación entre las cooperativas asociadas, mejorar la gestión y el uso de recursos, así como para representar a las cooperativas ante organismos gubernamentales, financieros y otras instituciones. Además, las uniones de cooperativas pueden ofrecer servicios comunes a sus miembros, como capacitación, asistencia técnica, comercialización y acceso a financiamiento.

2.2.14. *Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo-UPROCACH*

La Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo – UPROCACH es una organización de integración, representación y fortalecimiento del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria de la provincia de Chimborazo, que aglutina a diferentes

cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 al segmento 5, ofreciendo productos y servicios innovadores y de calidad. (UPROCACH 2023)

UPROCACH promueve el desarrollo del Sector de la Economía Popular y Solidaria con responsabilidad social en el territorio de su influencia.

Su objetivo es asegurar y fortalecer la gestión integral, brindar capacitación, consultoría y asistencia técnica efectiva y eficiente, desarrollando e intercambiando experiencias, proyectos, ideas y trabajos que promuevan el desarrollo sostenible. (UPROCACH 2023)

Además, uno de sus objetivos es proteger los intereses de sus socios ante las organizaciones públicas y privadas, crear un lugar para el liderazgo político y representar sus intereses.(UPROCACH 2023)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoques de la investigación

En el contexto de la investigación, los enfoques se refieren a las diferentes perspectivas o métodos que se pueden utilizar para abordar una pregunta de investigación o un problema. Estos enfoques están influenciados por el objetivo de la investigación, los datos disponibles, la naturaleza del problema y la disciplina específica en la que se lleva a cabo la investigación. (Mata Solís, 2019)

3.1.1. *Enfoque cuantitativo*

El enfoque cuantitativo en la investigación se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos y la aplicación de métodos estadísticos para examinar relaciones, patrones y regularidades en un fenómeno de estudio. Este enfoque se basa en la objetividad y la medición precisa de variables para obtener conclusiones generalizables. (Sampieri, 2018)

Dentro del presente trabajo de investigación se aplicará este enfoque cuantitativo debido a que se trabajará con estados financieros de la institución para establecer algunos indicadores financieros que permita un eficiente y eficaz manejo financiero.

3.1.2. *Enfoque cualitativo*

El enfoque cualitativo en la investigación se caracteriza por la comprensión e interpretación detallada de fenómenos sociales o humanos a través de la recolección y análisis de datos no numéricos. Este enfoque se basa en la captación de significados, interpretaciones y contextos para obtener una comprensión profunda y rica del objeto de estudio. (Sampieri, 2018)

El presente trabajo de investigación se realizará de manera cualitativa mediante la recopilación de información por parte del gerente y trabajadores esto permitirá identificar problemas que exista dentro de la institución.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad y alcance en el estudio de un tema o problema de investigación. Está relacionado con el nivel de detalle, la amplitud de la investigación y la sofisticación del análisis realizado.(Sampieri, 2018)

3.2.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva es un nivel de investigación que se enfoca en describir y caracterizar de manera sistemática y precisa un fenómeno o situación. Su objetivo principal es obtener una imagen clara y detallada de las características, propiedades, patrones y tendencias del objeto de estudio.(Sampieri 2018)

En el trabajo de investigación se utilizará el nivel de investigación descriptiva para detallar los procesos que realiza el personal dentro de la institución.

3.2.2. Investigación explicativa

La investigación explicativa es un nivel de investigación que tiene como objetivo comprender las relaciones causales entre variables y explicar por qué ocurre un fenómeno o evento. Este nivel de investigación busca ir más allá de la descripción de un fenómeno y se centra en identificar las razones o factores que lo influyen.(Sampieri 2018)

El trabajo contará con el nivel explicativo en el cual se logrará identificar las causas y consecuencias de la problemática, además los estados financieros permitirán conocer los resultados económicos y de esta manera plantear el modelo de gestión administrativo-financiero.

3.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación se refiere al plan o estructura general que se establece para llevar a cabo un estudio o investigación científica. Es una guía o esquema que especifica los pasos a seguir, los métodos a utilizar, la recolección de datos, el análisis y la interpretación de los resultados. El diseño de investigación proporciona una estructura coherente y sistemática para abordar las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos del estudio.(Ruiz Mitjana, 2019)

Se contará con un diseño de investigación no experimental, ya que no se manipulará ninguna variable dentro de la investigación.

3.3.1. *Diseño no experimental*

El diseño no experimental es un enfoque de investigación en el que no se manipulan deliberadamente variables ni se controlan las condiciones en las que ocurren los fenómenos. En lugar de eso, se recopilan datos observando y midiendo variables en su estado natural o existente. Este diseño se utiliza cuando no es posible o éticamente aceptable realizar una manipulación experimental. (Ruiz Mitjana, 2019)

En el presente trabajo de investigación se utilizará el diseño no experimental, puesto que no se alterará ni se manipulará ninguna variable dentro de los estados financieros, si no que se investigará sus actividades para la recopilación de información necesaria.

3.4. Tipos de investigación

Existen diferentes tipos de investigación que se clasifican según diversos criterios, como los objetivos, las estrategias, los enfoques y los métodos utilizados.

3.4.1. *Investigación de campo*

La Investigación de campos es un tipo de investigación que se lleva a cabo en el entorno natural o real en el que ocurren los fenómenos de estudio. Implica la recolección de datos de primera mano mediante la observación directa, la interacción con los participantes o la recopilación de información en el lugar donde ocurren los eventos o fenómenos de interés (Nájera Galeas y Paredes Calderón, 2017).

Se visitará de forma permanente las instalaciones del UPROCACH, para obtener información suficiente la cual favorezca al desarrollo del modelo de gestión administrativo- financiero mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores de la institución, esto permitirá realizar un diagnóstico a la organización.

3.4.2. Investigación documental

La investigación documental es un tipo de investigación que se basa en la recopilación y el análisis de información existente en documentos, fuentes escritas y materiales impresos o digitales. En este tipo de investigación, el investigador busca obtener conocimiento, datos y evidencia a través de la revisión sistemática y crítica de fuentes documentales relevantes para su estudio. (Rus Arias, 2020)

Se recopilará toda la información teórica existente en libros, páginas web, revistas, tesis, artículos científicos, etc., igualmente documentos contables y administrativos los cuales sustenten los resultados.

3.5. Métodos de investigación

Los métodos de investigación se refieren a los procedimientos y enfoques utilizados para llevar a cabo una investigación y responder a las preguntas de investigación. Estos métodos se seleccionan en función de los objetivos de la investigación, las preguntas planteadas, el tipo de datos requeridos y las características del fenómeno de estudio (Rina Marissa, 2013)

El método de investigación que se utilizará es el deductivo, el cual ayudará a entender de mejor manera el problema.

3.5.1. Método deductivo

El método deductivo es un enfoque de razonamiento lógico que se utiliza para llegar a conclusiones basadas en premisas o principios generales. Consiste en aplicar reglas o principios generales a casos específicos para inferir conclusiones específicas y más detalladas. (Prieto Castellanos, 2017)

Este trabajo de investigación parte de lo general a lo particular, es decir permitirá comprender de qué manera los modelos de gestión administrativo- financiero han favorecido a la evolución de las empresas.

3.6. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación se refieren a los métodos y herramientas prácticas utilizadas para recopilar, analizar y presentar datos en una investigación. Estas técnicas son aplicadas en el

proceso de recolección de información y pueden variar según el enfoque de investigación, los objetivos específicos, el tipo de datos requeridos y las características del estudio.(Maya, 2014)

En el presente trabajo se aplicará encuestas y entrevistas para recopilar información, misma que permitirá realizar un diagnóstico a la organización.

3.6.1. Encuesta

Una encuesta es una técnica de investigación que se utiliza para recopilar información y opiniones de una muestra de individuos sobre un tema o tema específico. Consiste en formular una serie de preguntas estructuradas que se administran a los participantes, quienes proporcionan respuestas según sus conocimientos, experiencias o actitudes.(Maya, 2014)

En el presente trabajo la encuesta se realizará a los empleados de la institución para conocer si el personal reconoce aspectos importantes de la institución.

3.6.2. Entrevista

Una entrevista es una técnica de investigación que implica la interacción directa entre el investigador y un participante o entrevistado, con el fin de obtener información y perspectivas sobre un tema específico. Durante una entrevista, el investigador formula una serie de preguntas y el entrevistado responde proporcionando información basada en su conocimiento, experiencia o puntos de vista personales.(Terrerros, 2023)

Se realizará una entrevista al gerente de la organización y a los gerentes de las cooperativas que integran UPROCACH, con la finalidad de recopilar información relevante acerca del manejo de la institución.

Adicional se aplicará la entrevista a los gerentes de las 7 cooperativas las cuales conforman UPROCACH,

3.7. Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación son herramientas o medios utilizados para recopilar datos en un estudio o investigación. Estos instrumentos se seleccionan y diseñan específicamente según

los objetivos de investigación, la naturaleza de los datos requeridos y el contexto del estudio.(Martínez Godínez 2012)

3.7.1. *Guía de entrevista*

Una guía de entrevista es un documento que se utiliza como herramienta de apoyo durante la realización de una entrevista. Consiste en una lista de temas, preguntas o áreas temáticas que el entrevistador desea abordar con el entrevistado. La guía de entrevista proporciona una estructura y un marco para la entrevista, asegurando que se traten los temas relevantes y se obtenga la información deseada.(Tejero González, 2021)

En el presente trabajo se procederá a la formulación de una cadena de preguntas abiertas la cual contribuirá a la recopilación de información relevante acerca del manejo de la organización.

3.7.2. *Cuestionario*

Un cuestionario en la investigación es un instrumento utilizado para recopilar datos mediante una serie de preguntas estandarizadas. Consiste en una lista de preguntas y opciones de respuesta que se presentan a los participantes de manera escrita o electrónica.(Salas Ocampo, 2020)

Se elaborará un cuestionario con preguntas cerradas las cuales se aplicará a los trabajadores de la organización con la finalidad de conocer la situación que presenta actualmente la organización.

3.8. Población y Muestra

En el contexto de la investigación, la población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica o cualidad común y que son de interés para el estudio, la población puede ser grande o pequeña, dependiendo de la naturaleza del estudio y el alcance de la investigación (Ventura León, 2017)

3.8.1. *Población*

La población se refiere al conjunto completo de individuos, objetos, eventos o elementos que comparten una característica o cualidad específica y que son objeto de estudio. La población

representa el universo o la totalidad de elementos que se desea investigar y generalizar los resultados. (Arias-Gómez, Villasís-Keever y Miranda-Novales 2016, p. 5)

3.8.1.1. Población personal operativo

En el presente trabajo se va a considerar a todo el personal de UPROCACH, mismo que está integrado por el gerente y 4 miembros los cuales se describen a continuación

Tabla 3-1: Nómina del personal operativo

Nombres y apellidos del colaborador	Cargo que desempeña
Myriam Peñafiel	Unidad de fortalecimiento
Richard Cabrera	Unidad administrativa financiera
Paulina Aria	Unidad de gestión y capacitación
Natalia Sánchez	Unidad de comunicación organizacional

Realizado por: Niveló, V. 2023.

En el presente proyecto de investigación se tomará como población objetiva a las distintas cooperativas que integran UPROCACH, son un total de 17 cooperativas de ahorro y crédito de acuerdo con la base de datos de la organización.

3.8.2. Muestra

La muestra es un subconjunto seleccionado de la población total que se utiliza para recopilar datos y realizar inferencias sobre la población en su conjunto. La muestra se elige de manera que represente adecuadamente las características y la diversidad presentes en la población, el objetivo principal de trabajar con una muestra en lugar de la población completa es realizar una investigación más eficiente y práctica. (Arias-Gómez, Villasís-Keever y Miranda-Novales 2016, p. 6)

En el trabajo de investigación no se realizará el cálculo de la muestra puesto que al ser un modelo de gestión administrativo- financiero, se deberá realizar las respectivas encuestas a los empleados de la institución, y se aplicara la entrevista al gerente de la organización y a los gerentes de las cooperativas que integran UPROCACH.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

Luego de haber aplicado las encuestas al personal operativo se procede a interpretar y analizar los resultados obtenidos de los 4 empleados que conforman UPROCACH.

4.1.1. Encuesta al personal operativo

1. ¿Conoce usted cuáles son las fortalezas de UPROCACH?

Tabla 4-1: Fortalezas UPROCACH

Opciones	Nº	%
Posicionamiento	2	50%
Apoyo de consejos	1	25%
Equipo	1	25%
Total	4	100%

Realizado por: Niveló, V. 2023.

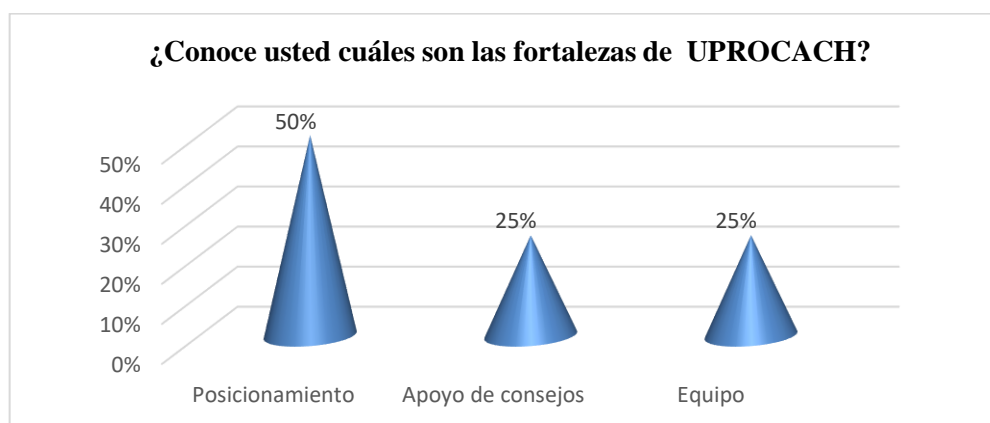


Ilustración 4-1: Fortalezas UPROCACH

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Del total de encuestados el 50% considera el posicionamiento y que cuenta con cooperativas socias de los 5 segmentos además de formar parte de una organización a nivel nacional ASOFIPSE como fortalezas de la cooperativa, mientras que el 25% se refiere a fortalezas el

Apoyo de los consejos, afiliados de UPROCACH con los 5 segmentos y el otro 25% al equipo consolidado.

Interpretación

De acuerdo con los miembros de UPROCACH, mencionan que la principal fortaleza es el posicionamiento en el mercado y el reconocimiento a nivel nacional, el otro porcentaje hace énfasis en el apoyo de consejos afiliados, mismo que imposibilita el posicionamiento en el mercado.

2. ¿Conoce usted cuáles son las debilidades de UPROCACH?

Tabla 4-2: Debilidades UPROCACH

Opciones	N°	%
Falta de infraestructura	1	25%
Falta de conocimiento	1	25%
Autogestión baja	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).., (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

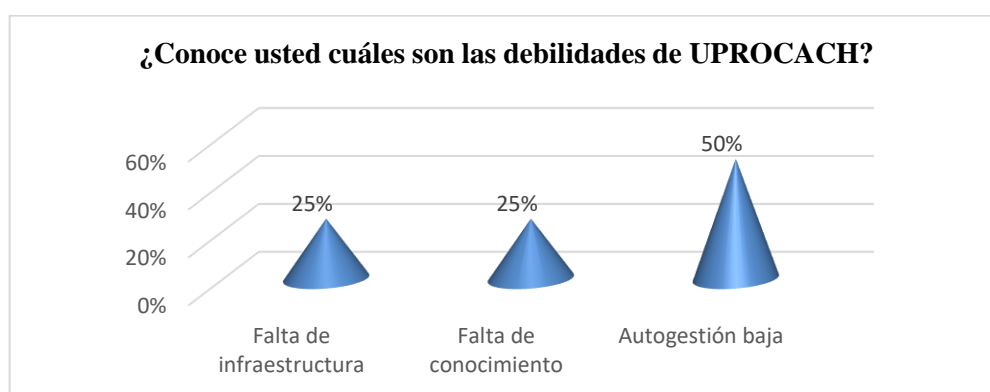


Ilustración 4-2: Debilidades UPROCACH

Realizado por: Niveló, V. 2023..

Análisis

El 25% de los encuestados considera como debilidades de la cooperativa la falta de infraestructura y la tecnología, así como el otro 25% considera la falta de conocimientos del personal, así como la falta de compromiso por las COAC socias y la escasa gestión, pérdida de territorio de las COACS por falta de apoyo; no hay inclusión con otras redes y con el ente de regulación y control; falta de dirección, por otro lado, el 50% que considera como debilidades a la autogestión baja como al desarticulado entre el organismo y cooperativas socias, la falta de personal calificado.

Interpretación

Con base en los resultados obtenidos las debilidades que se presentan dentro de la organización es la falta de conocimiento, la falta de compromiso de los afiliados y como principal debilidad mencionan la autogestión baja, esto puede dificultar la capacidad de la organización para llevar a cabo sus actividades y el cumplimiento de objetivos de manera eficiente.

3. ¿Conoce usted cuáles son las oportunidades de UPROCACH?

Tabla 4-3: Oportunidades UPROCACH

Opciones	Nº	%
Representación	1	25%
Formar parte de los ASOFIPSE	1	25%
Filiales de una prestación de uniones	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

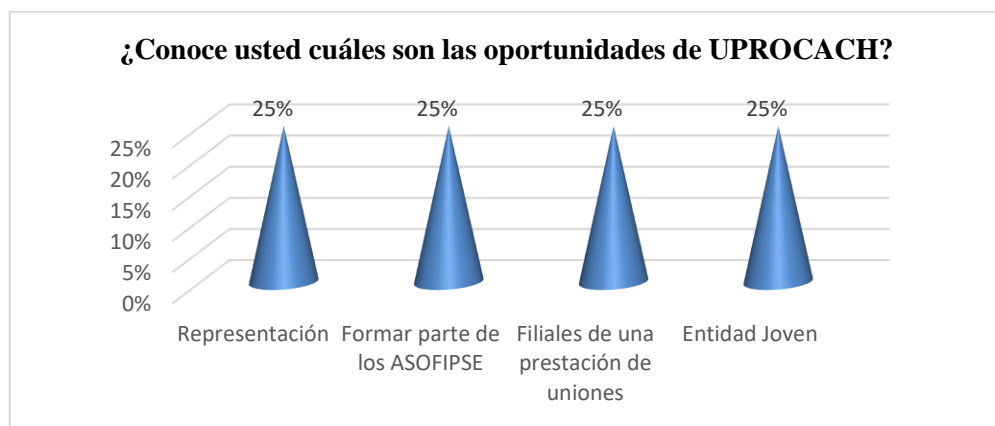


Ilustración 4-3: Oportunidades UPROCACH

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Las oportunidades que ofrece la cooperativa según el 25% de los encuestados es el Representar las cooperativas de Chimborazo y darles visibilidad, importancia; alianzas estrategias con instituciones públicas y privadas para impulsar ciertos procesos, por otro lado el otro 25% considera el Formar parte de la ASOFIPSE; involucrar a más cooperativas lo que coincide con el otro 25% que se refiere a las Filiales de una prestación de uniones, y por ultimo está el 25% que considera una oportunidad el que la cooperativa sea una entidad joven.

Interpretación

Con relación a los resultados obtenidos se puede evidenciar que las oportunidades que cuenta UPROCACH es la representación, involucrar a más cooperativas y ser filiales de una prestación de uniones, esto hace referencia a que al contar con estas oportunidades permitirá el acceso a nuevos mercados

4. ¿Conoce usted cuáles son las amenazas de UPROCACH?

Tabla 4-4: Amenazas UPROCACH

Opciones	Nº	%
Normativa Vigente	3	75%
Desafiliación de cooperativas	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

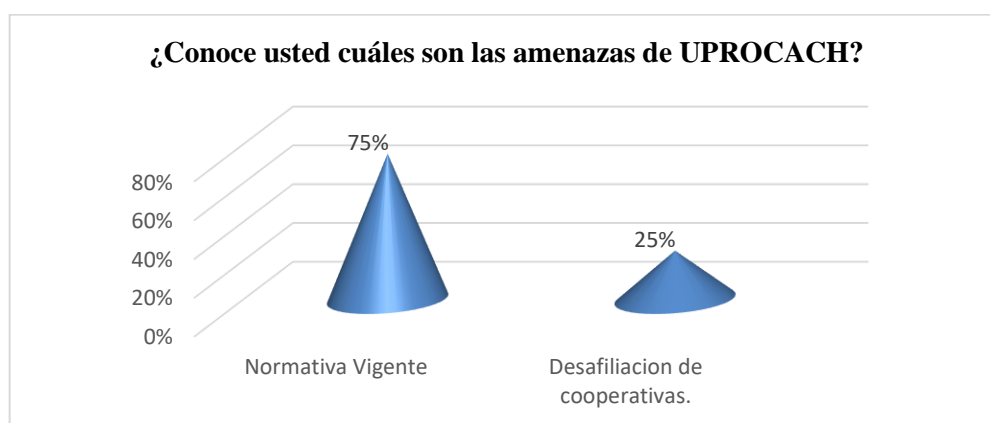


Ilustración 4-4: Amenazas UPROCACH

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

El 75% de los encuestados hace mención que el no tener una cultura política, tener una normativa vigente y cambiante; cambios en el contexto económico, productivo y social, es una de las principales amenazas por otro lado el 25% hace énfasis a la desafiliación de las COACS.

Interpretación

Con base en los resultados obtenidos se puede deducir que la principal amenaza es el no tener una normativa vigente ya que esta tiende a cambiar, así mismo la falta de cultura política puede afectar negativamente a la operatividad de esta, por otro lado, mencionan una desafiliación de las COACS que integran UPROCACH, con base en lo antes mencionado, esto puede afectar a la captación de más cooperativas.

5. ¿Conoce usted la estructura orgánica y funcional de UPROCACH?

Tabla 4-5: Estructura orgánica y funcional

Opciones	N°	%
Si	4	100%
No	0	0%
Parcialmente	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

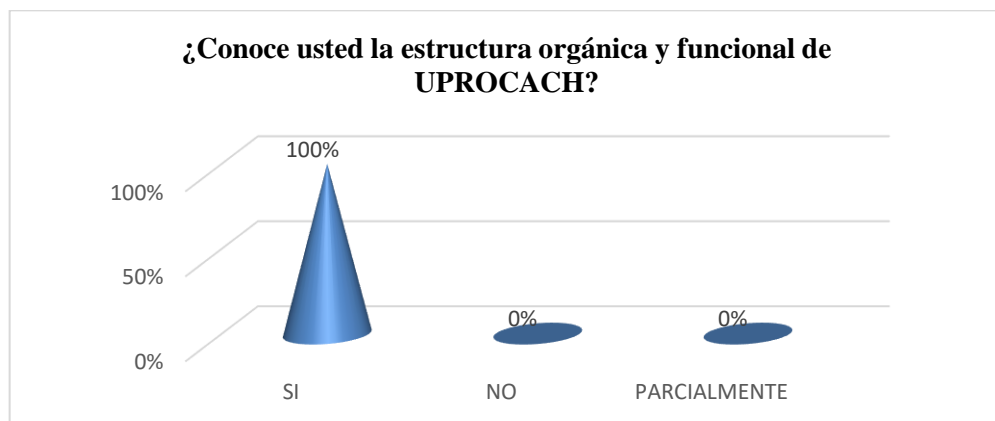


Ilustración 4-5: Estructura orgánica y funcional

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

De todos los miembros de UPROCACH, se puede observar en el gráfico que el 100% de los encuestados mencionan que si conocen cual es la estructura orgánica y funcional.

Interpretación

Se puede evidenciar que todos los encuestados tienen conocimiento de la estructura orgánica y funcional que tiene UPROCACH.

6. ¿Conoce usted la misión, visión y valores establecidos por UPROCACH para alcanzar los objetivos organizacionales?

Tabla 4-6: Misión, visión y valores de UPROCACH

Opciones	N°	%
Si	4	100%
No	0	0%
Parcialmente	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

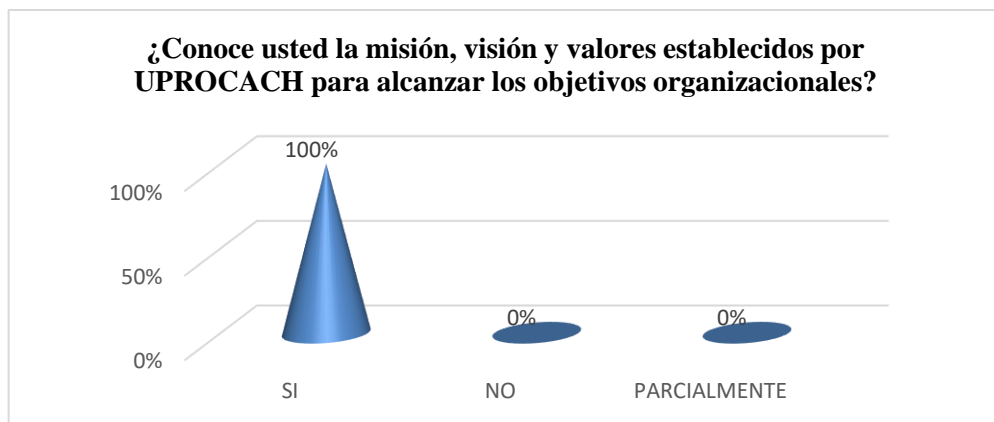


Ilustración 4-6: Misión, visión y valores de UPROCACH

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

De acuerdo con el gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados conocen la misión, visión y valores establecidos por UPROCACH, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Interpretación

En relación con los resultados obtenidos se puede decir que el personal operativo de UPROCACH, conoce acerca de la misión visión y valores que están establecidos por la organización, esto es algo favorable puesto que con ello se puede cumplir con los objetivos organizacionales.

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

Tabla 4-7: Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales

Opciones	N°	%
Totalmente	0	0%
Parcialmente	2	50%
No cumple	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Nivel, V. 2023..

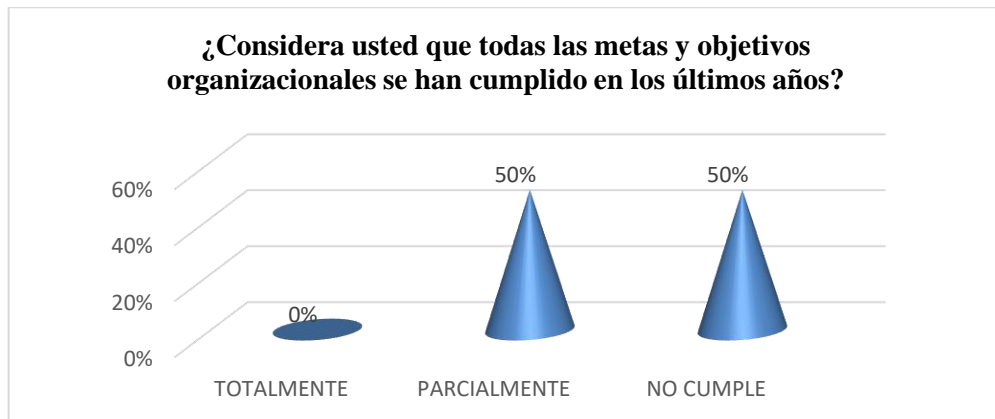


Ilustración 4-7: Cumplimiento de metas y objetivos organizacionales

Realizado por: Nivel, V. 2023

Análisis

Del total de encuestados el 50% hace mención que se ha cumplido parcialmente las metas y objetivos organizacionales, así mismo el otro 50% mencionan que no se ha cumplido.

Interpretación

Con base en la gráfica se puede decir que las metas y objetivos organizacionales no se han cumplido en los últimos años, pues alguno de ellos no se ha ejecutado al 100%, mismo que da lugar para desarrollar estrategias que ayuden al cumplimiento de estos de manera eficiente.

8. ¿UPROCACH cuenta con un presupuesto definido y aprobado para el año 2023?

Tabla 4-8: Presupuesto definido y aprobado UPROCACH

Opciones	N°	%
Si	4	100%
No	0	0%
Parcialmente	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

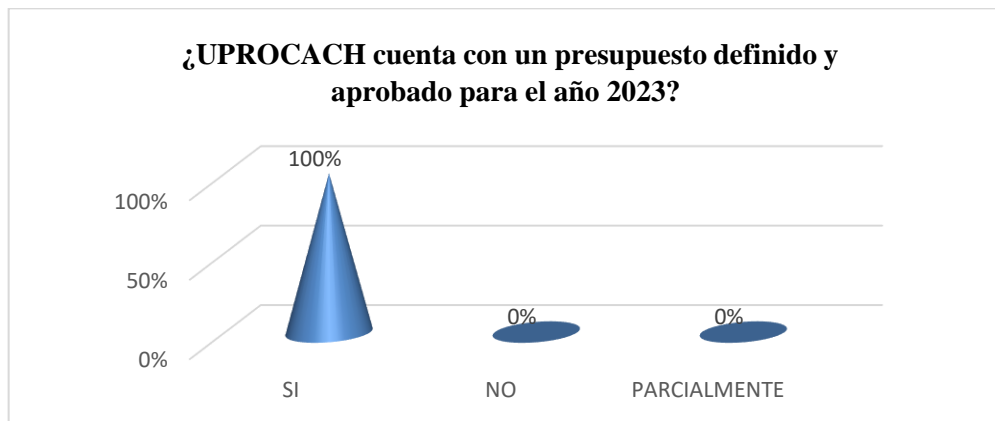


Ilustración 4-8: Presupuesto definido y aprobado UPROCACH

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

El 100% de los encuestados mencionan que si cuentan con un presupuesto definido y aprobado para el año 2023.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que UPROCACH, cuenta con un presupuesto definido y establecido para su operatividad.

9. ¿Existe en UPROCACH una planificación financiera que facilite la gestión de recursos en busca de su sostenibilidad y viabilidad?

Tabla 4-9: Planificación financiera

Opciones	N°	%
Si	3	75%
No	1	25%
Parcialmente	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

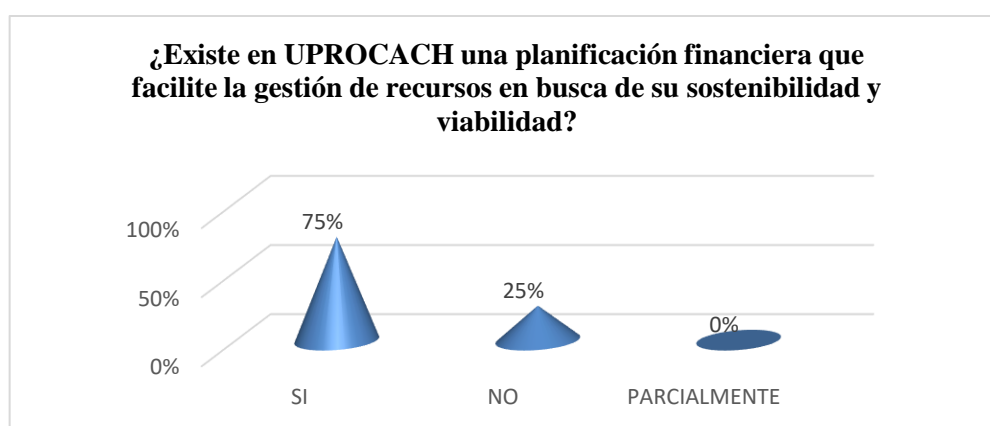


Ilustración 4-9: Planificación financiera

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Luego de aplicar la encuesta se observa que el 75% de los encuestados mencionan que, si existe una planificación financiera misma que facilita la gestión de recursos en busca de su sostenibilidad y viabilidad, por otro lado, un 25% menciona que no existe una planificación financiera.

Interpretación

Mediante el gráfico se puede determinar que más de la mitad de población encuestada menciona que UPROCACH si cuenta con una planificación financiera la cual facilita la gestión de recursos, así mismo la población restante menciona que no existe una planificación financiera, esto genera un grado de incertidumbre, puesto que una planificación financiera es de vital importancia para la asignación y gestión de recursos financieros.

10. ¿Con que frecuencia realiza UPROCACH el análisis de situación financiera?

Tabla 4-10: Análisis de situación financiera

Opciones	N°	%
Anual	1	25%
Mensual	2	50%
Trimestral	0	0%
Semestral	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023..

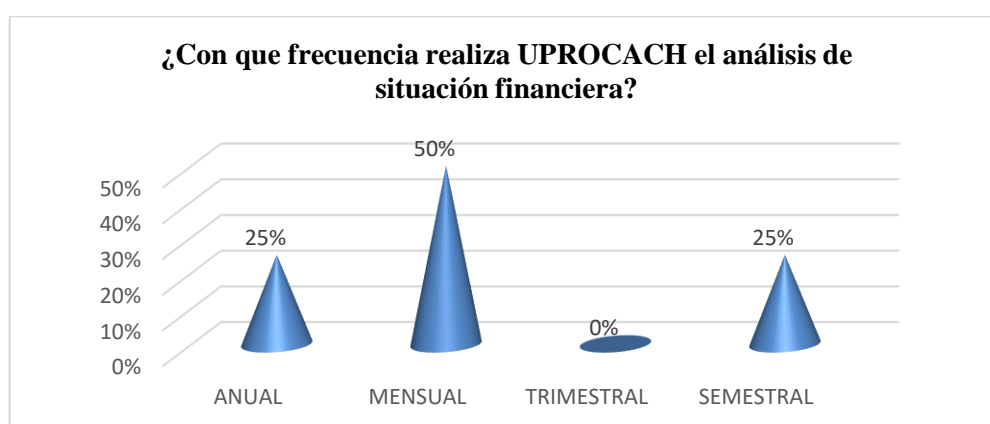


Ilustración 4-10: Análisis de situación financiera

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En la encuesta aplicada al personal operativo de UPROCACH manifestaron en un 25% que el análisis de situación financiera se realiza anualmente, mientras que el 50% menciona que dicho análisis se lo realiza mensualmente, por otro lado, el 25% dice que se realiza de manera semestral.

Interpretación

De acuerdo con los miembros de UPROCACH, mencionan que el análisis de situación financiera se realiza de manera mensual, por otro lado, manifiestan que se realiza de manera anual, así mismo mencionan que se realiza de manera semestral, esto genera un grado de incertidumbre, puesto que es importante realizar este análisis de situación financiera para determinar la salud financiera de la misma.

11. ¿UPROCACH cuenta con una estructura por procesos (mapa de procesos) para la gestión administrativa?

Tabla 4-11: Estructura por procesos

Opciones	N°	%
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

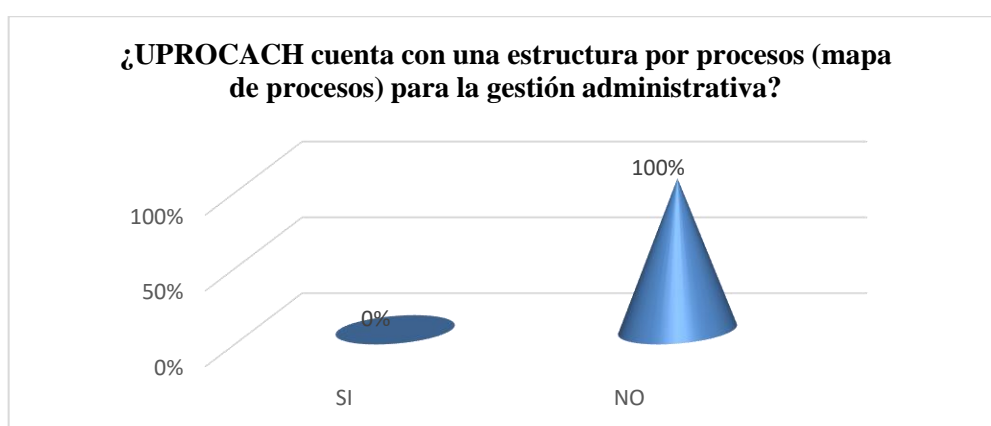


Ilustración 4-11: Estructura por procesos

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Luego de aplicar la encuesta se puede observar que el 100% del personal operativo menciona que no existe una estructura por procesos para la gestión administrativa.

Interpretación

Se puede observar que el 100% del personal operativo manifiesta que UPROCACH no cuenta con una estructura por procesos, para contribuir con una eficiente gestión por lo que esto ayuda a redefinir los procesos mediante una estructura, misma que ayude a evitar errores en la operatividad de cada uno de ellos,

12. ¿Cuenta UPROCACH con un modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad?

Tabla 4-12: Modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad

Opciones	N°	%
Si	0	0%
No	4	100%
Parcialmente	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

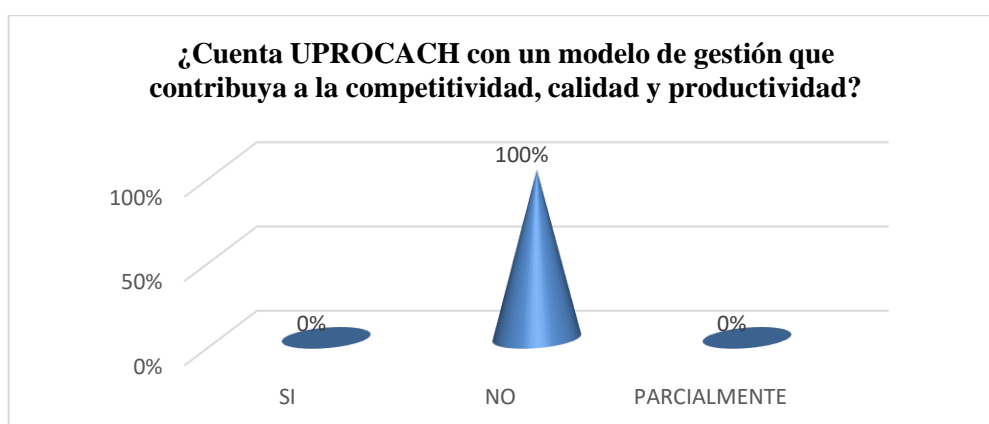


Ilustración 4-12: Modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

El gráfico muestra que el 100% de los encuestados mencionan que UPROCACH, no cuenta con un modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad de esta.

Interpretación

Con base en los resultados obtenidos se puede manifestar que la generación de un modelo de gestión, desarrollado técnicamente sería un aporte fundamental para UPROCACH, basándose en el 100% del personal el cual respalda la idea, puesto que no existe uno dentro de la institución, mismo que contribuya a la competitividad, calidad y productividad.

13. A su criterio, ¿Cree usted que se debería mejorar el modelo de gestión administrativo-financiero?

Tabla 4-13: Modelo de gestión administrativo- financiero

Opciones	N°	%
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

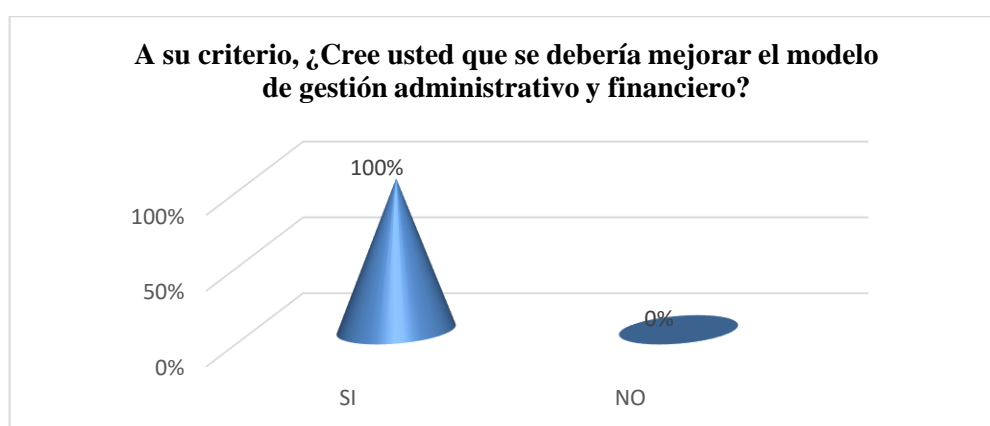


Ilustración 4-13: Modelo de gestión administrativo- financiero

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

El 100% del personal operativo de UPROCACH, está de acuerdo con que se debería mejorar el modelo de gestión administrativo y financiero

Interpretación

Tomando en cuenta los resultados obtenidos con un 100% se puede corroborar que es importante mejorar el modelo de gestión administrativo y financiero, mismo que ayude a mejorar la toma de decisiones, esta pregunta ayuda a considerar que se requiere del modelo, y que el personal considera oportuno.

14. ¿UPROCACH cuenta con un software/herramienta integral que permita monitorear su situación administrativa y financiera y también de las cooperativas que la conforman?

Tabla 4-14: Herramienta integral para monitorear situaciones administrativas y financieras

Opciones	N°	%
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

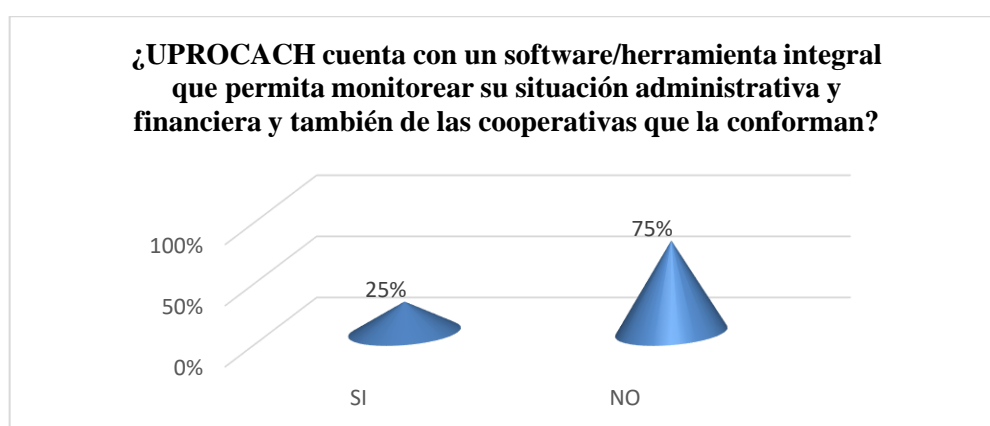


Ilustración 4-14: Herramienta integral para monitorear situaciones administrativas y financieras

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

El 75% de los encuestados mencionan que UPROCACH no cuenta con un software/herramienta integral que permita monitorear su situación administrativa y financiera y de las cooperativas que la conforman, por otro lado, un 25% hace mención que si cuentan con esta herramienta.

Interpretación

De acuerdo con los datos el 75% de los encuestados manifiestan que no existe una herramienta integral para monitorear situaciones administrativas y financieras, esto indica que es importante implementar esta herramienta para un eficiente control.

15. ¿Qué requiere UPROCACH actualmente para fortalecer su gestión y, por consiguiente, la gestión de las Cooperativas de ahorro y crédito que la conforman?

Tabla 4-15: Requerimiento para fortalecer su gestión

Opciones	Nº	%
Recursos económicos	1	25%
Compromiso de socios	2	50%
Modelo de gestión	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

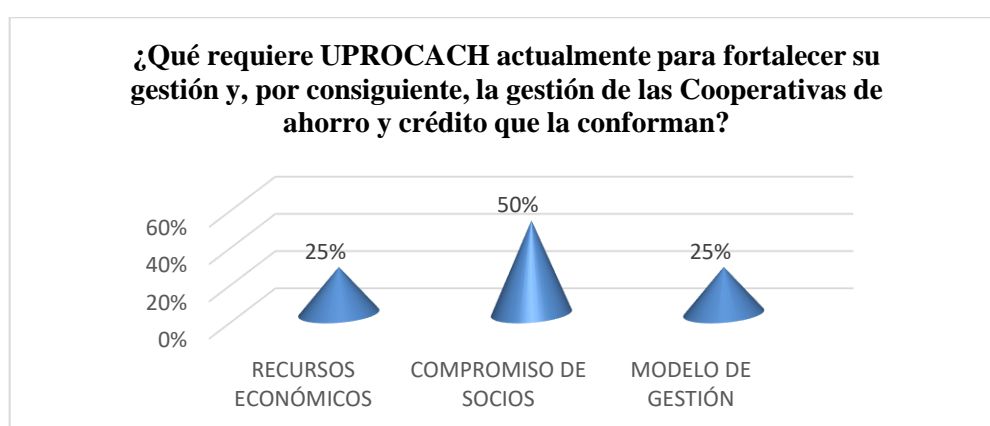


Ilustración 4-15: Requerimientos para fortalecer su gestión

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Del total de encuestados el 50% menciona que para fortalecer su gestión y la de sus cooperativas requieren de compromiso de los socios que integran UPROCAH, así mismo el 25% manifiesta que para fortalecer la gestión se necesita recursos económicos, por otro lado, un 25% menciona que es necesario implementar un modelo de gestión.

Interpretación

Se puede determinar que UPROCACH requiere más compromiso de las cooperativas que lo conforman, y el tener más recursos económicos, por otro lado, hacen mención que para fortalecer su gestión es necesario un modelo de gestión, pues ayuda a lograr una gestión eficiente de los recursos y garantizar la salud financiera de la organización.

4.1.2. Entrevista realizada al gerente de UPROCACH

La entrevista fue aplicada al gerente con el fin de contrastar ideas expuestas por el personal operativo de UPROCACH y las respuestas fueron las siguientes:

Nombre: Kelvin Hernán Novillo Heredia

Cargo: Gerente general

Fecha: miércoles 07 de junio de 2023

1. ¿Cómo nace la UPROCACH?

Nace de la necesidad de las cooperativas de Chimborazo para ser representadas a nivel de la provincia y país.

2. ¿Qué objetivos persigue?

El objetivo principal es como manda la normativa e indica la ley es de representación, capacitación y fortalecimiento de nuestras cooperativas.

3. ¿Cuál es la normativa interna y externa que guía las actividades?

Nuestra normativa interna es el estatuto social, reglamento interno en el cual está estipulado para cada función tanto de nuestro gobierno cooperativo como de gerencia.

4. ¿Qué fortalezas y debilidades considera las más importante?

La fortaleza, los conocimientos del personal en cada una de sus funciones, el de representar a las cooperativas socias a nivel nacional, ser parte del organismo nacional de ASOFIPSE.

En las debilidades falta de compromiso de las cooperativas hacia la UPROCACH, la falta de liderazgo del gobierno cooperativo, falta de personal comprometido hacia cada una de las funciones que tiene, y sobre todo lo económico porque somos autogestionales, y dependen de los aportes de los socios.

5. ¿Qué oportunidades y amenazas considera las más relevantes?

Dentro de las oportunidades es ser parte de la ASOFIPSE porque también nos sentimos representadas, realizar alianzas estratégicas con entidades privadas, y otros organismos de integración, y actualmente las alianzas con el sector educativo, en cuanto a las amenazas que no existe el compromiso de nuestras cooperativas aliadas.

6. ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional?

La estructura orgánica es principalmente la asamblea general que vienen a ser los representantes de cada una de las cooperativas tenemos el consejo de administración y vigilancia, gerencia y cada una de las áreas que tiene UPROCACH, las cuales son el área de comunicación, financiera, gestión y fortalecimiento.

7. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la UPROCACH?

Dentro de la misión y visión que se construyó a partir del 2021, la misión para UPROCACH es ser una organización de integración, representación y fortalecimiento a sus asociadas y su responsabilidad social que articula y promueve el desarrollo del sector de la economía popular y solidaria en el territorio de su influencia, ofertando productos y servicios innovadores y de calidad.

Mientras que para la visión se proyecta que para el año 2025 la UPROCACH es una entidad referente entre los organismos de integración cooperativistas que innovan y gestan con sus afiliados al desarrollo económico con representación social.

Los valores son: igualdad, responsabilidad social, solidaridad, trabajo en equipo, integridad y compromiso.

8. ¿Cuenta con una Planificación para alcanzar los objetivos y metas?

Actualmente si cuenta

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

En las capacitaciones al personal y a las cooperativas que integran UPROCACH.

10. ¿Cuenta con una Planificación Financiera?

No, pero se majea con un POA.

11. ¿En la organización se realiza un análisis financiero periódico para evaluar el desempeño financiero, identificar tendencias, detectar áreas de mejora y tomar decisiones informadas basadas en datos financieros?

No, solo se presentan los balances

12. ¿Posee un modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad?

Actualmente no

13. ¿La UPROCACH cuenta con un manual de procesos y procedimientos?

No cuenta

14. ¿UPROCACH cuenta con un software/herramienta integral que permita monitorear su situación administrativa y financiera y también de las cooperativas que la conforman?

Si cuentan con un sistema, pero es estrictamente de forma interna para la evaluación financiera institucional, y actualmente no se cuenta con un software el cual permita monitorear la situación.

15. ¿Existen procesos establecidos para la transmisión de información entre personal administrativo y empleados?

No cuenta actualmente

16. ¿Existen procesos establecidos para la transmisión de información entre cooperativas socias y no socias?

La adecuada no, existen un proceso que se utiliza, pero no que debería para tener mejor comunicación con ellos.

17. ¿Cómo fortalece las competencias y capacidades del personal administrativo?

Para fortalecer las capacidades del personal se están capacitando para poder desempeñar sus funciones, así como también para poder cubrir las necesidades de las cooperativas dentro de ello esta lo administrativo, financiero y poder cumplir con lo que manda la ley y nuestra misión institucional

18. ¿Qué requiere UPROCACH actualmente para fortalecer su gestión y, por consiguiente, la gestión de las Cooperativas de ahorro y crédito que la conforman?

Primero compromiso de parte de las cooperativas que son socias de la unión también mase requiere instrumentos que ayuden a desempeñar las funciones de cada una de las áreas y del personal administrativo de UPROCACH, mantener una herramienta que nos permita conocer la situación actual de nuestras cooperativas y poder emitir oportunidades de mejora o alternativas de solución, en cuestión de fortalecimiento.

4.1.3. *Entrevista aplicada a los gerentes de las COACS que conforman UPROCACH*

Entrevista a los gerentes de las COACS que conforman UPROCACH

1. ¿Qué fortalezas y debilidades considera las más importante en la Cooperativa?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “La fortaleza de nuestra institución es que en el territorio donde se está trabajando es agropecuario y de cierta manera nos ha facilitado el trabajo como institución, en cuanto a las debilidades como primer punto la migración, la cual debilita un poco las unidades de producción mano de obra etc.”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “En cuánto la fortaleza de la cooperativa por el momento está bajo ya que nuestra fortaleza era la de los ferroviarios, y en este momento se está realizando una reactivación mediante la reestructuración total de la cooperativa”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “La fortaleza es la oportunidad de poder trabajar con nuestros socios con el apoyo y la confianza que ellos nos dan y brindar servicios, la debilidad adaptarse a las nuevas exigencias de la SEPS en cuanto a su normativa.
2. ¿Qué oportunidades y amenazas considera las más importante en la Cooperativa?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “Las oportunidades en lo que se refiere al incremento de capital oh nuestros activos, por instituciones del gobierno, las fundaciones que nos apoyan y de igual manera en el mercado es una oportunidad, en cuanto a las amenazas es la competencia porque somos una cooperativa pequeña y al competir con las demás cooperativas sí se dificulta ya que de alguna manera ellos tienen o cuentan con diferente tasa de interés”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “la oportunidad sería la obtención de dinero por medios ajenos a la cooperativa o realizando un plan estratégico para conseguir socios, en cuanto a la amenaza es bastante fuerte ya que como principal amenaza es la competencia ya que tenemos cooperativas que están en un segmento más alto que la de nosotros ya que nosotros nos encontramos actualmente en el segmento 5 y no podemos competir con las cooperativas que están en segmentos como por ejemplo en el segmento 1”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “la oportunidad que tenemos la confianza de nuestros socios y la oportunidad de brindar nuestro servicio y cubrir la necesidad de nuestros socios a través de nuestros productos, cómo debilidad es la competencia que genera desconfianza por instituciones que se han liquidado”
3. ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional de la Cooperativa?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “La estructura orgánica es la asamblea general de socios el

consejo de administración, el consejo de vigilancia, luego de ello viene lo que es la operatividad, el gerente dentro de ello, el asesor de crédito, asesor de cobranza y caja y también la contadora”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “La estructura orgánica tenemos primero la asamblea general que es la máxima autoridad seguido de ello el consejo de administración, consejo de vigilancia, la gerencia dentro de ello está contabilidad, caja y crédito”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “Está conformada por 30 representantes en la asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia, comités, cumplimiento, gerencia y la operatividad”
4. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la Cooperativa?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “La misión nuestra es dar un servicio de calidad dar un servicio a nuestros socios, que los créditos sean oportunos y crear confianza a nuestros socios, en cuanto a nuestra visión es dentro de 5 años ser una institución financiera sólida y nuestros valores siempre la honestidad, la transparencia, la solidaridad, el respeto mutuo.
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “Por el hecho de que se ha generado conflictos se debería cambiar la misión y la visión”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “la misión es subir de segmento y la visión cubrir en su totalidad las necesidades de nuestros socios con nuestros productos y servicios y buscar nuevos mercados, en cuanto a los valores se basan en los 7 principios del cooperativismo”
5. ¿Se realiza un seguimiento a la Planificación para alcanzar los objetivos y metas?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “Sí, se cuenta con una planificación estratégica para 3 años, tenemos una planificación estratégica para el 2023, y en este año tenemos que trabajar en la elaboración de una planificación estratégica a finales de este año se realizará la planificación estratégica para los siguientes años”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “La planificación estratégica no se ha realizado formalmente”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “Si cuenta con una planificación para dos años, pero no se da un seguimiento a dicha planificación”
6. ¿La Cooperativa cuenta con una Planificación Financiera?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “Sí, la cooperativa cuenta con una planificación financiera para cada inicio de año se debe presentar en noviembre el presupuesto de la cooperativa es por lo que se realiza la planificación financiera se lo realiza a través de las proyecciones 1 año antes”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “sí ya que cuentan con un presupuesto

para todos los años y se lo realiza en el mes de noviembre como lo dispone en la superintendencia, pero este no se ha cumplido por la situación que está atravesando la cooperativa
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “No cuenta “
7. ¿La Cooperativa cuenta con un presupuesto definido y aprobado para el año 2023?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “Sí, justamente hoy los últimos días de noviembre se aprueba el presupuesto para el 2023 y se pone en conocimiento a la asamblea ya que este aprueba el consejo de administración”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “sí como se mencionó anteriormente se cuenta con un presupuesto para el año 2023”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “Si cuenta con un presupuesto, pero hasta la actualidad no se ha estado cumpliendo”
8. ¿La Cooperativa tiene un modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “No, siempre nos hemos manejado empíricamente y a veces en capacitaciones no a su vez a base de experiencias, pero no se cuenta con un modelo que técnicamente indique los procesos y tener un modelo de gestión dentro de la cooperativa”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “No, la cooperativa no cuenta con un modelo de gestión”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “No contamos con un modelo de gestión”
9. ¿La Cooperativa cuenta con procesos establecidos para ofertar sus servicios/productos financieros a los socios?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “Sí ya que cuentan con un manual de procesos dónde se identifica por ejemplo al momento de apertura una cuenta cuáles son los pasos que se para que el cliente o socio apertura de la cuenta y de la misma manera se realiza al momento de otorgar un crédito”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “No cuenta con procesos de establecidos sólo se realiza de manera empírica”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “La cooperativa cuenta con servicios de pago de energía eléctrica, pago de bonos, pagos de matriculación vehicular en cuanto a los productos tienen ahorro a la vista, ahorro programado, ahorro estudiantil, ahorro de depósito a plazo fijo y certificado de aportaciones en cuanto a los créditos cuentan con créditos emergentes y créditos para actividades agropecuarias y

productivas”
10. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de procesos o procedimientos?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “Si cuenta con un manual de procesos como se menciona anteriormente por ejemplo la apertura de cuenta o la otorgación de un crédito
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “No existe manual de procedimientos para los diferentes departamentos de la cooperativa, solo existe manual de créditos, y al no contar con estos manuales se cometen errores en los procesos”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “La cooperativa cuenta con manual de crédito, manual de cobranza, manual de captación, código de ética un manual de buen gobierno y se está trabajando en un manual de funciones y procedimientos”
11. ¿La Cooperativa cuenta con un software/herramienta que permita monitorear su situación administrativa y financiera?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “Si, sí cuenta con un software AFC de cooperativas, contamos con este software desde el 2018 para llevar lo que es todos nuestros estados financieros”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “No cuenta con el software sólo lo realizan a través de indicadores financieros”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “Sí, trabajamos con una compañía que es administrativo y contable”
12. ¿Existen procesos establecidos para la transmisión de información entre departamentos, empleados y socios?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “No, en eso quisiera trabajar un poco más por qué de cierta manera se solicita una información y esta información no es completa”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “Esta transmisión de información se la realiza por medio de los correos electrónicos”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “No, solo se maneja empíricamente”
13. ¿Los riesgos financieros cómo son tratados o analizados dentro de la Cooperativa?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “A partir del año 2022 la superintendencia solicita que se realice un informe de riesgos, trimestralmente se tiene que enviar este informe, el informe se realiza con la aprobación del consejo de vigilancia, mismo que se envía a la superintendencia y ésta a su vez nos aprueba”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “La cooperativa está en alto riesgo ya que no cuenta con liquidez y se realiza análisis a través de la gerencia y contabilidad”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “No cuenta con herramientas para el análisis de riesgo”

14. ¿Cómo fortalece las competencias y capacidades del personal administrativo y operativo de la Cooperativa?
COAC ICHUBAMBA LTDA: “Sí cuenta con personal preparado, pero sí se realiza capacitaciones al personal”
COAC FERROVIARIA ECUATORIANA LTDA: “la cooperativa no cuenta con capacitaciones al personal, pero se está trabajando en ello”
COAC CAMARA DE COMERCIO INDIGENA DE GUAMOTE: “Mediante reuniones gerenciales reuniones permanentes con cada una de las áreas y realizar las evaluaciones de cumplimiento de metas y objetivos, también cuenta con capacitaciones permanentes.

4.2. Discusión

Con base en la aplicación de los instrumentos de investigación en UPROCACH, se pudo evidenciar que el personal operativo necesita una estructura (mapa de procesos), para comprender cómo se llevan a cabo las operaciones, identificar interacciones entre los diferentes departamentos y equipos, y visualizar el flujo de trabajo en la organización, además se evidencia la falta de conocimiento en los procesos administrativos y financieros, mismos que deben cumplirse para contribuir hacia una eficiente gestión; por otro lado, no cuentan con herramientas eficientes para realizar la evaluación financiera y algunos procedimientos que se realizan empíricamente.

Además, se ha detectado que el personal considera que el control y seguimiento de las actividades administrativas y financieras es, a su criterio, “bueno”, pero como en todo proceso, se necesita mejorar para poder desarrollar sus actividades operativas de manera eficiente, adicional se necesita un mayor control en los procesos financieros y administrativos de la organización. Finalmente, el personal operativo considera excelente el aporte de generar un modelo de gestión administrativo y financiero desarrollado técnicamente en UPROCACH.

Con base en la entrevista realizada al Ing. Kelvin Hernán Novillo Heredia - Gerente de UPROCACH, se pudo constatar que la organización no cuenta con una estructura por procesos que contribuya a una correcta segregación de funciones que realizan cada uno de los departamentos, además con el desarrollo de ellos se pretende tener mayor control y monitoreo de las actividades desarrolladas diariamente.

En resumen, se puede mencionar que, con base en la información obtenida a través de la aplicación de encuestas y entrevistas al personal de la organización, el modelo de gestión

propuesto constará de una serie de pasos, el primero parte de un diagnóstico situacional, mismo que permitirá tener una comprensión clara y completa del estado actual de la organización, considerando la encuesta realizada en la que, el 100% mencionan que la organización no cuenta con un modelo de gestión; a continuación, se definirá estrategias en función del diagnóstico efectuado.

El modelo que se propondrá a continuación contribuirá además en una asignación eficiente de los recursos y un enfoque estratégico en la gestión financiera, con base en el 75% del personal operativo encuestado, mencionan que la organización no cuenta con una planificación financiera. Posteriormente se procederá a realizar una proyección, la cual es una herramienta esencial para la toma de decisiones, y posterior la evaluación y control financiero, estos son fundamentales para monitorear el desempeño organizacional, mismo que, según menciona el gerente a través de la entrevista aplicada, que la organización no cuenta con un sistema eficiente para poder monitorear el desempeño en la organización.

Finalmente, la necesidad imperativa de cumplir con las obligaciones financieras, optimizar el uso de los recursos, evaluar la rentabilidad, eficiencia y tomar decisiones informadas dentro de la organización, se deben tomar de manera inmediata por la deficiencia existente en la gestión administrativa y financiera, como mencionan el personal operativo y el gerente de la organización.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

El marco propositivo “modelo de gestión administrativo-financiero” se refiere a una propuesta específica diseñada con el objetivo de mejorar y optimizar los procesos administrativos y financieros en la organización UPROCACH. Este modelo propone una serie de estrategias, procedimientos y políticas que pueden implementarse para lograr una gestión más eficiente y efectiva en términos administrativos y financieros. En esta propuesta, se incluirá recomendaciones concretas sobre cómo mejorar la gestión administrativa y financiera de UPROCACH.

El propósito principal del marco propositivo es presentar un modelo de acción detallado que permita a UPROCACH mejorar su desempeño administrativo y financiero, logrando una mayor eficiencia en el manejo de sus recursos y garantizando una gestión efectiva en todos los aspectos relacionados con su funcionamiento.

5.1. Título de la propuesta

Modelo de Gestión Administrativo- Financiero, con la finalidad de optimizar sus procesos administrativos y financieros en UPROCACH.



Ilustración 5-1: Logo de UPROCACH

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

5.1.1. Objetivo

Proponer un modelo de Gestión Administrativo- Financiero, con la finalidad de optimizar sus procesos administrativos y financieros.

5.2. Diagnóstico Financiero

La ejecución y análisis del estado de situación financiera es una práctica esencial en la gestión financiera de cualquier organización, como en este caso en la UPROCACH. El estado de situación financiera proporciona una visión integral y global de la situación financiera de un grupo de empresas, permitiendo evaluar su rendimiento, solidez y capacidad para generar valor.

Una vez consolidados los estados financieros, se procede al análisis detallado de la situación financiera. Esto implica examinar indicadores financieros clave, evaluar el rendimiento de las inversiones, analizar la liquidez y solvencia, identificar áreas de riesgo y oportunidad, entre otros aspectos relevantes. El objetivo principal de este análisis es obtener una comprensión clara de la situación financiera de la organización, con el fin de tomar decisiones informadas y estratégicas para su gestión y desarrollo futuro.

Asimismo, la ejecución del estado de situación financiera es un proceso crucial para evaluar la salud financiera de un grupo de empresas y obtener una visión global de su posición económica. Proporciona una base sólida para la toma de decisiones financieras informadas y estratégicas, permitiendo una gestión más eficiente y efectiva de los recursos.

5.2.1. Estado de Situación Financiera

Tabla 5-1: Estado Situación Financiera UPROCACH

Código	Descripción de la cuenta.	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
1	ACTIVO	82187,27	60037,15	53205,18
1.1	FONDOS DISPONIBLES	36473,89	49754,54	32120,57
1.1.01	CAJA	200,00	1180,95	202,99
1.1.01.05	Efectivo		980,95	
1.1.01.10	Caja Chica	200,00	200,00	202,99
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES	36273,89	48573,59	31917,58
1.1.03.20	Instituciones del Sector Financiero	36273,89	48573,59	31917,58
1.6	CUENTAS POR COBRAR	39356,06	3764,02	6630,34
1.6.14	PAGO POR CUENTAS DE SOCIOS	4846,80	3749,16	6615,48
1.6.14.01	Cuentas Por Cobrar Socios	4846,80	3749,16	6615,48
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	35494,40	1000,00	1000,00
1.6.90.90	Otras	1000,00	1000,00	1000,00
1.6.90.90.01	Capital Suscrito por Cobrar			
1.6.90.95	Clientes	34385,32		
1.6.99	Provisión Para Cuentas por Cobrar	-985,14	-985,14	-985,14
	TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	75829,95	53518,56	38750,91
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	3114,30	3114,30	3114,30
1.8.05	MUEBLES Y ENSERES EQUIPO DE OFICINA	2565,00	2565,00	2565,00
1.8.05.01	Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	2565,00	2565,00	2565,00
1.8.06	EQUIPOS DE COMPUTACION	3424,64	3424,64	3424,64

1.8.06.01	Equipos de Computación	3424,64	3424,64	3424,64
1.8.99	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-2875,34	2875,34	-2875,34
1.8.99.01	Depre Acumu Mueb Enseres y Equi de O	-754,95	2875,34	-754,95
1.8.99.02	Depreciación Acumulada Equipo de Com	-2120,39	2120,39	-2120,39
1.9	OTROS ACTIVOS	3243,02	3404,29	11339,97
1.9.02	DERECHOS FIDUCIARIOS	10,00	10,00	20,00
1.9.02.80	Inversiones en Acciones y Participac	10,00	10,00	20,00
1.9.04	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1145,65	250,00	7700,00
1.9.04.90	Anticipo para actividades			
1.9.04.10	Anticipo a Terceros	1145,65		
1.9.90	OTROS	2087,37	3144,29	3619,97
1.9.90.05	Impuesto al valor agregado IVA	1287,37	2344,29	2819,97
1.9.90.15	Depósitos en Garantías	800,00	800,00	800,00
	TOTAL ACTIVO	82187,27	60037,15	53205,18
2	PASIVOS	1219,42	1381,56	2131,36
2.1	OBLIGACIONES	392,00	10,00	9,20
2.1.01	DEPÓSITOS A LA VISTA	392,00	10,00	9,20
2.1.01.50	Depósitos por confirmar			
2.5	CUENTAS POR PAGAR	827,42	1371,56	2122,16
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	767,42	1311,56	1094,16
2.5.03.15	Aportes al IESS	194,39	389,41	194,89
2.5.06	PROVEEDORES			968,00
2.5.06.02	Proveedores Sociedades			968,00
2.5.90	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	60,00	60,00	60,00
2.5.90.03	Cuentas Por Pagar Socios	60,00	60,00	60,00
	TOTAL PASIVO	1219,42	1381,56	2131,36
3	PATRIMONIO	80967,85	58655,59	51073,82
3.1	CAPITAL SOCIAL	15800,00	15800,00	15800,00
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	15800,00	15800,00	15800,00
3.1.03.01	Aporte de Socios	15800,00	15800,00	15800,00
3.6	RESULTADO	65167,85	42855,59	35273,82
3.6.01	UTILIDAD Y EXCEDENTES ACUMULADOS	23054,14	65167,85	65167,85
3.6.01.01	Utilidad y Excedentes Acumulados	23054,14	65167,85	65167,85
3.6.02	PERDIDAS ACUMULADAS			-22312,26
3.6.02.01	Pérdidas Acumuladas			-22312,26
3.6.04	RESULTADO DEL EJERCICIO	42113,71	-22312,26	-7581,77
3.6.04.01	Resultado del Ejercicio	42113,71	-22312,26	-7581,77
	TOTAL, CAPITAL CONTABLE	80967,85	58655,59	51073,82
	TOTAL PASIVO + CAPITAL	82187,27	60037,15	53205,18

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Nivel, V. 2023.

5.2.2. Estado de Resultados

Tabla 5-2: Estado de Resultados UPROCACH

Código de Cta.	Descripción de la cuenta.	AÑO 2020	AÑO2021	AÑO 2022
4	GASTOS	81.001,71	70.659,13	54.677,01
4.4	PROVISIONES	447,54		
4.4.02	Cuentas por Cobrar			
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	80.554,17	70.659,13	54.677,01
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	7.599,17	14.329,89	14.761,80
4.5.01.05	Remuneración Mensual	4.065,00	10.676,21	10.800,00

4.5.01.10	Beneficios Sociales	997,69	2.149,96	1.750,08
4.5.01.20	Aporte al IESS	2.536,48	1.503,72	2.211,72
4.5.02	HONORARIOS	25.639,75	21.640,65	11.469,22
4.5.02.10	Honorarios Profesionales	25.639,75	21.640,65	11.469,22
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	27.867,38	28.131,08	21.518,94
4.5.03.05	Movilización Fletes y Embalajes	1.854,92	1.315,62	783,55
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	1879,57	212,75	33,58
4.5.03.20	Servicios Básicos	1.751,70	1.500,01	1.497,48
4.5.03.25	SEGUROS	271,40		
4.5.03.30	ARRENDAMIENTOS	4.150,00	6.000,00	6.000,00
4.5.03.40	EVENTOS DE CAPACITACIÓN	3.769,46	6.527,83	1.993,71
4.5.03.50	GASTOS VIAJE INCIDENCIA Y	1.010,11	1.028,35	1.887,62
4.5.03.60	GASTOS SERVICIOS ECONOMIA	12.427,18	11.177,60	9.146,80
	A			
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	753,04	368,92	176,20
4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	2.600,00	2.400,00	2.400,00
4.5.04.90	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS	2.600,00	2.400,00	2.400,00
4.5.05	DEPRECIACIONES	1.331,28		
4.5.05.25	Depreciaciones Muebles Enseres y Equ	272,28		
4.5.05.30	Depreciaciones Equipos de computo	1059,00		
4.5.07	OTROS GASTOS	15.516,59	4.157,51	4.527,05
4.5.07.05	Suministros Diversos	688,64	428,82	190,57
4.5.07.15	Mantenimiento Y Reparación	1237,14	305,36	107,14
4.5.07.90	OTROS	13.590,81	3.423,33	4.229,34
SUBTOTAL		81.001,71	70.659,13	54.677,01
5	INGRESOS	123.115,42	48.346,87	47.095,24
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1222,15	1.057,80	827,77
5.1.90	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	1222,15	1.057,80	827,77
5.1.90.90	Otros Intereses y Descuentos	1222,15	1.057,80	827,77
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	59.027,02	23.082,00	19.820,00
5.4.03	AFILIACIÓN Y RENOVACIÓN	17.210,00	23.082,00	19.820,00
5.4.03.01	Aportes Cuotas Mensuales	17.210,00	23.082,00	19.820,00
5.4.90	OTROS SERVICIOS	41.817,02		
5.4.90.01	Gestión en seguros de desgravamen			
5.6	OTROS INGRESOS	62.866,25	24.207,07	26.447,47
5.6.90	OTROS	62.866,25	24.207,07	26.447,47
5.6.90.01	Capacitación	8.293,25	8.772,41	14.467,47
5.6.90.02	REVISTA	2.000,00		
5.6.90.04	SERVICIOS, ECONOMIA ESCALA	50.701,57	15.434,66	11.980,00
	Y			
SUBTOTAL		123.115,42	48.346,87	47.095,24
	GANANCIA/PERDIDA	42.113,71	-22.312,26	-7.581,77

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

5.2.3. Análisis horizontal de Estado Financiero

Tabla 5-3: Análisis horizontal Estado Financiero

Código de Cta.	Descripción de la cuenta.	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	Variación Absoluta Año 2021	Variación relativa Año 2021	Variación Absoluta Año 2022	Variación relativa Año 2022
1	ACTIVO	82187,27	60037,15	53205,18	-22150,12	-26,95%	-6831,97	-11,38%
1.1	FONDOS DISPONIBLES	36473,89	49754,54	32120,57	13280,65	36,41%	-17633,97	-35,44%
1.1.01	CAJA	200,00	1180,95	202,99	980,95	490,48%	-977,96	-82,81%
1.1.01.05	Efectivo		980,95		980,95	0,00	-980,95	-100,00%
1.1.01.10	Caja Chica	200,00	200,00	202,99	0,00	0,00%	2,99	1,50%
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES	36273,89	48573,59	31917,58	12299,70	33,91%	-16656,01	-34,29%
1.1.03.20	Instituciones del Sector Financiero	36273,89	48573,59	31917,58	12299,70	33,91%	-16656,01	-34,29%
1.6	CUENTAS POR COBRAR	39356,06	3764,02	6630,34	-35592,04	-90,44%	2866,32	76,15%
1.6.14	PAGO POR CUENTAS DE SOCIOS	4846,80	3749,16	6615,48	-1097,64	-22,65%	2866,32	76,45%
1.6.14.01	Cuentas Por Cobrar Socios	4846,80	3749,16	6615,48	-1097,64	-22,65%	2866,32	76,45%
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	35494,40	1000,00	1000,00	-34494,40	-97,18%	0,00	0,00%
1.6.90.90	Otras	1000,00	1000,00	1000,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.6.90.90.01	Capital Suscrito por Cobrar				0,00	0,00	0,00	0,00
1.6.90.95	Clientes	34385,32			-34385,32	-100,00%	0,00	0,00
1.6.99	Provisión Para Cuentas por Cobrar	-985,14	-985,14	-985,14	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		75829,95	53518,56	38750,91	-22311,39	-29,42%	-14767,65	-27,59%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	3114,30	3114,30	3114,30	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.8.05	MUEBLES Y ENSERES EQUIPO DE OFICINA	2565,00	2565,00	2565,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.8.05.01	Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	2565,00	2565,00	2565,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.8.06	EQUIPOS DE COMPUTACION	3424,64	3424,64	3424,64	0,00	0,00%	0,00	0,00%

1.8.06.01	Equipos de Computación	3424,64	3424,64	3424,64	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.8.99	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-2875,34	-2875,34	-2875,34	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.8.99.01	Depre Acumu Mueb Enseres y Equi de O	-754,95	2875,34	-754,95	3630,29	-480,86%	-3630,29	-126,26%
1.8.99.02	Depreciación Acumulada Equipo de Com	-2120,39	2120,39	-2120,39	4240,78	-200,00%	-4240,78	-200,00%
1.9	OTROS ACTIVOS	3243,02	3404,29	11339,97	161,27	4,97%	7935,68	233,11%
1.9.02	DERECHOS FIDUCIARIOS	10,00	10,00	20,00	0,00	0,00%	10,00	100,00%
1.9.02.80	Inversiones en Acciones y Participac	10,00	10,00	20,00	0,00	0,00%	10,00	100,00%
1.9.04	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1145,65	250,00	7700,00	-895,65	-78,18%	7450,00	2980,00%
1.9.04.90	Anticipo para actividades				0,00	0,00	0,00	0,00
1.9.04.10	Anticipo a Terceros	1145,65			-1145,65	-100,00%	0,00	0,00
1.9.90	OTROS	2087,37	3144,29	3619,97	1056,92	50,63%	475,68	15,13%
1.9.90.05	Impuesto al valor agregado IVA	1287,37	2344,29	2819,97	1056,92	82,10%	475,68	20,29%
1.9.90.15	Depósitos en Garantías	800,00	800,00	800,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	TOTAL ACTIVO	82187,27	60037,15	53205,18	-22150,12	-26,95%	-6831,97	-11,38%
2	PASIVOS	1219,42	1381,56	2131,36	162,14	13,30%	749,80	54,27%
2.1	OBLIGACIONES	392,00	10,00	9,20	-382,00	-97,45%	-0,80	-8,00%
2.1.01	DEPÓSITOS A LA VISTA	392,00	10,00	9,20	-382,00	-97,45%	-0,80	-8,00%
2.1.01.50	Depósitos por confirmar				0,00	0,00	0,00	0,00
2.5	CUENTAS POR PAGAR	827,42	1371,56	2122,16	544,14	65,76%	750,60	54,73%
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	767,42	1311,56	1094,16	544,14	70,91%	-217,40	-16,58%
2.5.03.15	Aportes al IESS	194,39	389,41	194,89	195,02	100,32%	-194,52	-49,95%
2.5.06	PROVEEDORES			968,00	0,00	0,00	968,00	0,00
2.5.06.02	Proveedores Sociedades			968,00	0,00	0,00	968,00	0,00
2.5.90	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	60,00	60,00	60,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2.5.90.03	Cuentas Por Pagar Socios	60,00	60,00	60,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	TOTAL PASIVO	1219,42	1381,56	2131,36	162,14	13,30%	749,80	54,27%
3	PATRIMONIO	80967,85	58655,59	51073,82	-22312,26	-27,56%	-7581,77	-12,93%
3.1	CAPITAL SOCIAL	15800,00	15800,00	15800,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	15800,00	15800,00	15800,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%

3.1.03.01	Aporte de Socios	15800,00	15800,00	15800,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3.6	RESULTADO	65167,85	42855,59	35273,82	-22312,26	-34,24%	-7581,77	-17,69%
3.6.01	UTILIDAD Y EXCEDENTES ACUMULADOS	23054,14	65167,85	65167,85	42113,71	182,67%	0,00	0,00%
3.6.01.01	Utilidad y Excedentes Acumulados	23054,14	65167,85	65167,85	42113,71	182,67%	0,00	0,00%
3.6.02	PERDIDAS ACUMULADAS			-22312,26	0,00	0,00	-22312,26	0,00
3.6.02.01	Pérdidas Acumuladas			-22312,26	0,00	0,00	-22312,26	0,00
3.6.04	RESULTADO DEL EJERCICIO	42113,71	22312,26	-7581,77	-64425,97	-152,98%	14730,49	-66,02%
3.6.04.01	Resultado del Ejercicio	42113,71	22312,26	-7581,77	-64425,97	-152,98%	14730,49	-66,02%
TOTAL CAPITAL CONTABLE		80967,85	58655,59	51073,82	-22312,26	-27,56%	-7581,77	-12,93%
TOTAL PASIVO + CAPITAL		82187,27	60037,15	53205,18	-22150,12	-26,95%	-6831,97	-11,38%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En este análisis horizontal del estado financiero se compara los datos financieros a lo largo de los períodos contables 2020-2022. Ese análisis permitió identificar y evaluar las tendencias y cambios significativos en los estados financieros, revelando así el crecimiento o la disminución en distintas partidas. Al realizar un análisis horizontal, se pueden detectar patrones y variaciones en los ingresos, gastos, activos y pasivos de la empresa a lo largo del tiempo. Esto proporciona información valiosa sobre el desempeño financiero de la empresa, permitiendo evaluar su estabilidad, rentabilidad y eficiencia operativa. El análisis horizontal del estado financiero es una herramienta poderosa para comprender la evolución de la UPROCACH y tomar decisiones informadas en función de las tendencias observadas.

Como en este caso de estudio, la participación porcentual dentro de los activos varia significativamente de 2020 al 2021, ya que con respecto al total de los activos los fondos disponibles varían en un 36,41% mientras que para el año 2022 la variación incrementa a 35,44%, la cuentas por cobrar tienen un comportamiento opuesto ya que sus cuentas fueron cobradas siendo así que aprecia una disminución de 90,44% para el 2021 pero para el año 2022 incrementa a 76,15% esto debido a que existe un mayor cantidad de cuentas por cobrar de socios.

Es importante mencionar que la propiedad planta y equipo no ha tenido un mayor cambio debido a que se deprecia en línea recta. En otros activos se puede apreciar que en el año 2020 ha crecido relativamente teniendo una variación de 4,97%, obstante para el año 2022 la cuenta otros activos incrementa significativamente eso es debido a que se ha generado un anticipo a tercero significativo, así como también el crédito tributario de retenciones que queda pendiente para el próximo año.

En el pasivo se puede apreciar que los depósitos a vista van disminuyendo teniendo un decrecimiento de 97,45% en el año 2021 mientras que para el año 2022 disminuye un 8%, en lo que respecta las cuentas por pagar su participación incrementa en el año 2021 a 65,76% y para el año 2022 aumenta significativamente a 54,73%. En lo que respecta al patrimonio se puede apreciar una disminución en el año 2021 teniendo un valor de 27,56% mientras que para el año 2022 se reduce a 12,93% esto es debido a que para el año 2021 existe pérdida en el ejercicio así como también para el año 2022.

5.2.4. Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

Tabla 5-4: Análisis vertical Situación Financiera

Código de Cta.	Descripción de la cuenta.	AÑOS								
		Año 2020			Año 2021			Año 2022		
		\$	% por Grupo	%Total	\$	%por Grupo	%Total	\$	%Grupo	%Total
1	ACTIVO	82187,27		100,00%	60037,15		100,00%	53205,18		100,00%
1.1	FONDOS DISPONIBLES	36473,89	48,1%	44,38%	49754,54	93,0%	82,87%	32120,57	82,9%	60,37%
1.1.01	CAJA	200,00	0,3%	0,24%	1180,95	2,2%	1,97%	202,99	0,5%	0,38%
1.1.01.05	Efectivo		0,0%	0,00%	980,95	1,8%	1,63%		0,0%	0,00%
1.1.01.10	Caja Chica	200,00	0,3%	0,24%	200,00	0,4%	0,33%	202,99	0,5%	0,38%
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES	36273,89	47,8%	44,14%	48573,59	90,8%	80,91%	31917,58	82,4%	59,99%
1.1.03.20	Instituciones del Sector Financiero	36273,89	47,8%	44,14%	48573,59	90,8%	80,91%	31917,58	82,4%	59,99%
1.6	CUENTAS POR COBRAR	39356,06	51,9%	47,89%	3764,02	7,0%	6,27%	6630,34	17,1%	12,46%
1.6.14	PAGO POR CUENTAS DE SOCIOS	4846,80	6,4%	5,90%	3749,16	7,0%	6,24%	6615,48	17,1%	12,43%
1.6.14.01	Cuentas Por Cobrar Socios	4846,80	6,4%	5,90%	3749,16	7,0%	6,24%	6615,48	17,1%	12,43%
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	35494,40	46,8%	43,19%	1000,00	1,9%	1,67%	1000,00	2,6%	1,88%
1.6.90.90	Otras	1000,00	1,3%	1,22%	1000,00	1,9%	1,67%	1000,00	2,6%	1,88%
1.6.90.95	Clientes	34385,32	45,3%	41,84%		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%
1.6.99	Provisión Para Cuentas por Cobrar	-985,14	-1,3%	-1,20%	-985,14	-1,8%	-1,64%	-985,14	-2,5%	-1,85%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	75829,95	100,0%	92,26%	53518,56	100,0%	89,14%	38750,91	100,0%	72,83%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	3114,30	100,0%	3,79%	3114,30	100,0%	5,19%	3114,30	100,0%	5,85%
1.8.05	MUEBLES Y ENSERES EQUIPO DE OFICINA	2565,00	82,4%	3,12%	2565,00	82,4%	4,27%	2565,00	82,4%	4,82%
1.8.05.01	Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	2565,00	82,4%	3,12%	2565,00	82,4%	4,27%	2565,00	82,4%	4,82%
1.8.06	EQUIPOS DE COMPUTACION	3424,64	110,0%	4,17%	3424,64	110,0%	5,70%	3424,64	110,0%	6,44%
1.8.06.01	Equipos de Computación	3424,64	110,0%	4,17%	3424,64	110,0%	5,70%	3424,64	110,0%	6,44%
1.8.99	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-2875,34	-92,3%	-3,50%	-2875,34	-92,3%	-4,79%	-2875,34	-92,3%	-5,40%
1.8.99.01	Depre Acumu Mueb Enseres y Equi de O	-754,95	-24,2%	-0,92%	2875,34	92,3%	4,79%	-754,95	-24,2%	-1,42%
1.8.99.02	Depreciación Acumulada Equipo de Com	-2120,39	-68,1%	-2,58%	2120,39	68,1%	3,53%	-2120,39	-68,1%	-3,99%
1.9	OTROS ACTIVOS	3243,02	100,0%	3,95%	3404,29	109,3%	5,67%	11339,97	100,0%	21,31%
1.9.02	DERECHOS FIDUCIARIOS	10,00	0,3%	0,01%	10,00	0,3%	0,02%	20,00	0,2%	0,04%
1.9.02.80	Inversiones en Acciones y Participac	10,00	0,3%	0,01%	10,00	0,3%	0,02%	20,00	0,2%	0,04%

1.9.04	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	1145,65	35,3%	1,39%	250,00	8,0%	0,42%	7700,00	67,9%	14,47%
1.9.04.90	Anticipo para actividades		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%
1.9.04.10	Anticipo a Terceros	1145,65	35,3%	1,39%		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%
1.9.90	OTROS	2087,37	64,4%	2,54%	3144,29	101,0%	5,24%	3619,97	31,9%	6,80%
1.9.90.05	Impuesto al valor agregado IVA	1287,37	39,7%	1,57%	2344,29	75,3%	3,90%	2819,97	24,9%	5,30%
1.9.90.15	Depósitos en Garantías	800,00	24,7%	0,97%	800,00	25,7%	1,33%	800,00	7,1%	1,50%
	TOTAL ACTIVO	82187,27		100,00%	60037,15		100,00%	53205,18		100,00%
2	PASIVOS	1219,42		1,48%	1381,56		2,30%	2131,36		2,59%
2.1	OBLIGACIONES	392,00	32,1%	0,48%	10,00	0,7%	0,02%	9,20	0,4%	0,01%
2.1.01	DEPÓSITOS A LA VISTA	392,00	32,1%	0,48%	10,00	0,7%	0,02%	9,20	0,4%	0,01%
2.1.01.50	Depósitos por confirmar		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%
2.5	CUENTAS POR PAGAR	827,42	67,9%	1,01%	1371,56	99,3%	2,28%	2122,16	99,6%	2,58%
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	767,42	62,9%	0,93%	1311,56	94,9%	2,18%	1094,16	51,3%	1,33%
2.5.03.15	Aportes al IESS	194,39	15,9%	0,24%	389,41	28,2%	0,65%	194,89	9,1%	0,24%
2.5.06	PROVEEDORES		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%	968,00	45,4%	1,18%
2.5.06.02	Proveedores Sociedades		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%	968,00	45,4%	1,18%
2.5.90	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	60,00	4,9%	0,07%	60,00	4,3%	0,10%	60,00	2,8%	0,07%
2.5.90.03	Cuentas Por Pagar Socios	60,00	4,9%	0,07%	60,00	4,3%	0,10%	60,00	2,8%	0,07%
	TOTAL PASIVO	1219,42	100,0%	1,48%	1381,56	100,0%	2,30%	2131,36	100,0%	2,59%
3	PATRIMONIO	80967,85		98,52%	58655,59		97,70%	51073,82		62,14%
3.1	CAPITAL SOCIAL	15800,00	19,5%	19,22%	15800,00	26,9%	26,32%	15800,00	30,9%	19,22%
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	15800,00	19,5%	19,22%	15800,00	26,9%	26,32%	15800,00	30,9%	19,22%
3.1.03.01	Aporte de Socios	15800,00	19,5%	19,22%	15800,00	26,9%	26,32%	15800,00	30,9%	19,22%
3.6	RESULTADO	65167,85	80,5%	79,29%	42855,59	73,1%	71,38%	35273,82	69,1%	42,92%
3.6.01	UTILIDAD Y EXCEDENTES ACUMULADOS	23054,14	28,5%	28,05%	65167,85	111,1%	108,55%	65167,85	127,6%	79,29%
3.6.01.01	Utilidad y Excedentes Acumulados	23054,14	28,5%	28,05%	65167,85	111,1%	108,55%	65167,85	127,6%	79,29%
3.6.02	PERDIDAS ACUMULADAS		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%	-22312,26	-43,7%	-27,15%
3.6.02.01	Pérdidas Acumuladas		0,0%	0,00%		0,0%	0,00%	-22312,26	-43,7%	-27,15%
3.6.04	RESULTADO DEL EJERCICIO	42113,71	52,0%	51,24%	-22312,26	-38,0%	-37,16%	-7581,77	-14,8%	-9,22%
3.6.04.01	Resultado del Ejercicio	42113,71	52,0%	51,24%	-22312,26	-38,0%	-37,16%	-7581,77	-14,8%	-9,22%
	TOTAL, CAPITAL CONTABLE	80967,85	100,0%	98,52%	58655,59	100,0%	97,70%	51073,82	100,0%	62,14%
	TOTAL, PASIVO + CAPITAL	82187,27		100,00%	60037,15		100,00%	53205,18		64,74%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En el año 2020 los fondos disponibles representan el 44.38% con un valor de \$36.473,89 de los activos totales mientras que las cuentas por cobrar representan el 47.89% conformado por cuentas por cobrar de socios y clientes por un valor de \$39.356,06, la propiedad planta y equipo representa el 3.79% con un valor de \$3.114,30 y los otros activos representan el 3.95% con un valor de \$3.243,02. En los pasivos representa el 1,48% del total de pasivos más patrimonios mientras que para el patrimonio representa el 98,52% con un valor de 80.967,85, cabe mencionar que las obligaciones representan el 32,1% de los pasivos totales mientras que las cuentas por pagar representan el 67,9% el cual se encuentra conformado por obligaciones patronales, proveedores y cuentas por pagar varias.

En el año 2021 los fondos disponibles representan el 82,9% con un valor de \$ 49.754,54 de los activos totales mientras que las cuentas por cobrar representan el 6,27% conformado por cuentas por cobrar de socios y clientes por un valor de \$3.764,02, la propiedad planta y equipo representa el 5,19% con un valor de \$3.114,30 y los otros activos representan el 5,67% con un valor de \$3.404,29. En los pasivos representa el 2,30% teniendo un valor de \$1.381,56 del total de pasivos más patrimonios mientras que para el patrimonio representa el 97,70% con un valor de \$58.655,59, cabe mencionar que las obligaciones representan el 0,43% de los pasivos totales mientras que las cuentas por pagar representan el 99,3% el cual se encuentra conformado por obligaciones patronales, proveedores y cuentas por pagar varias.

En el año 2022 los fondos disponibles representan el 60,37% con un valor de \$32.120,57 de los activos totales mientras que las cuentas por cobrar representan el 12,46% conformado por cuentas por cobrar de socios y clientes por un valor de \$6.630,34, la propiedad planta y equipo representa el 5,85% con un valor de \$3.114,30 y los otros activos representan el 21,31% con un valor de \$11.339,97. En los pasivos representa el 2,59% del total de pasivos más patrimonios mientras que para el patrimonio representa el 95,99% con un valor de \$51.073,82, cabe mencionar que las obligaciones representan el 0,75% de los pasivos totales mientras que las cuentas por pagar representan el 99,57% el cual se encuentra conformado por obligaciones patronales, proveedores y cuentas por pagar varias.

5.2.5. Análisis horizontal de Estado de Resultados

Tabla 5-5: Análisis horizontal Estado de Resultados

Código de Cta.	Descripción de la cuenta.	AÑO 2020	AÑO2021	AÑO 2022	Variación Absoluta Año 2021	Variación relativa Año 2021	Variación Absoluta Año 2022	Variación relativa Año 2022
4	GASTOS	81.001,71	70.659,13	54.677,01	-10.342,58	-12,77%	-15.982,12	-22,62%
4.4	PROVISIONES	447,54			-447,54	-100,00%	0,00	0,00
4.4.02	Cuentas por Cobrar	44,54			-447,54	-100,00%	0,00	0,00
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	80.554,17	70.659,13	54.677,01	-9.895,04	-12,28%	-15.982,12	-22,62%
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	7.599,17	14.329,89	14.761,80	6.730,72	88,57%	431,91	3,01%
4.5.01.05	Remuneración Mensual	4.065,00	10.676,21	10.800,00	6.611,21	162,64%	123,79	1,16%
4.5.01.10	Beneficios Sociales	997,69	2.149,96	1.750,08	1.152,27	115,49%	-399,88	-18,60%
4.5.01.20	Aporte al IESS	2.536,48	1.503,72	2.211,72	-1.032,76	-40,72%	708,00	47,08%
4.5.02	HONORARIOS	25.639,75	21.640,65	11.469,22	-3.999,10	-15,60%	-10.171,43	-47,00%
4.5.02.10	Honorarios Profesionales	25.639,75	21.640,65	11.469,22	-3.999,10	-15,60%	-10.171,43	-47,00%
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	27.867,38	28.131,08	21.518,94	263,70	0,95%	-6.612,14	-23,50%
4.5.03.05	Movilización Fletes y Embalajes	1.854,92	1.315,62	783,55	-539,30	-29,07%	-532,07	-40,44%
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	1879,57	212,75	33,58	-1.666,82	-88,68%	-179,17	-84,22%
4.5.03.20	Servicios Básicos	1.751,70	1.500,01	1.497,48	-251,69	-14,37%	-2,53	-0,17%
4.5.03.25	SEGUROS	271,40			-271,40	-100,00%	0,00	0,00
4.5.03.30	ARRENDAMIENTOS	4.150,00	6.000,00	6.000,00	1.850,00	44,58%	0,00	0,00%
4.5.03.40	EVENTOS DE CAPACITACIÓN	3.769,46	6.527,83	1.993,71				
					2.758,37	73,18%	-4.534,12	-69,46%
4.5.03.50	GASTOS VIAJE INCIDENCIA Y	1.010,11	1.028,35	1.887,62				
					18,24	1,81%	859,27	83,56%
4.5.03.60	GASTOS SERVICIOS ECONOMIA A	12.427,18	11.177,60	9.146,80				
					-1.249,58	-10,06%	-2.030,80	-18,17%
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	753,04	368,92	176,20				
					-384,12	-51,01%	-192,72	-52,24%
4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	2.600,00	2.400,00	2.400,00				
					-200,00	-7,69%	0,00	0,00%
4.5.04.90	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS	2.600,00	2.400,00	2.400,00				
					-200,00	-7,69%	0,00	0,00%

4.5.05	DEPRECIACIONES	1.331,28			-1.331,28	-100,00%	0,00	0,00
4.5.05.25	Depreciaciones Muebles Enseres y Equ	272,28			-272,28	-100,00%	0,00	0,00
4.5.05.30	Depreciaciones Equipos de computo	1059,00			-1.059,00	-100,00%	0,00	0,00
4.5.07	OTROS GASTOS	15.516,59	4.157,51	4.527,05	-11.359,08	-73,21%	369,54	8,89%
4.5.07.05	Suministros Diversos	688,64	428,82	190,57	-259,82	-37,73%	-238,25	-55,56%
4.5.07.15	Mantenimiento Y Reparación	1237,14	305,36	107,14	-931,78	-75,32%	-198,22	-64,91%
4.5.07.90	OTROS	13.590,81	3.423,33	4.229,34	-10.167,48	-74,81%	806,01	23,54%
SUBTOTAL		81.001,71	70.659,13	54.677,01	-10.342,58	-12,77%	-15.982,12	-22,62%
5	INGRESOS	123.115,42	48.346,87	47.095,24	-74.768,55	-60,73%	-1.251,63	-2,59%
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1222,15	1.057,80	827,77	-164,35	-13,45%	-230,03	-21,75%
5.1.90	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	1222,15	1.057,80	827,77	-164,35	-13,45%	-230,03	-21,75%
5.1.90.90	Otros Intereses y Descuentos	1222,15	1.057,80	827,77	-164,35	-13,45%	-230,03	-21,75%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	59.027,02	23.082,00	19.820,00	-35.945,02	-60,90%	-3.262,00	-14,13%
5.4.03	AFILIACIÓN Y RENOVACIÓN	17.210,00	23.082,00	19.820,00	5.872,00	34,12%	-3.262,00	-14,13%
5.4.03.01	Aportes Cuotas Mensuales	17.210,00	23.082,00	19.820,00	5.872,00	34,12%	-3.262,00	-14,13%
5.4.90	OTROS SERVICIOS	41.817,02			-41.817,02	-100,00%	0,00	0,00
5.4.90.01	Gestión en seguros de desgravamen				0,00	0,00	0,00	0,00
5.6	OTROS INGRESOS	62.866,25	24.207,07	26.447,47	-38.659,18	-61,49%	2.240,40	9,26%
5.6.90	OTROS	62.866,25	24.207,07	26.447,47	-38.659,18	-61,49%	2.240,40	9,26%
5.6.90.01	Capacitación	8.293,25	8.772,41	14.467,47	479,16	5,78%	5.695,06	64,92%
5.6.90.02	REVISTA	2.000,00			-2.000,00	-100,00%	0,00	0,00
5.6.90.04	SERVICIOS, ECONOMIA ESCALA Y	50.701,57	15.434,66	11.980,00	-35.266,91	-69,56%	-3.454,66	-22,38%
SUBTOTAL		123.115,42	48.346,87	47.095,24	-74.768,55	-60,73%	-1.251,63	-2,59%
	GANANCIA/PERDIDA	42.113,71	-22.312,26	-7.581,77	-64.425,97	-152,98%	14.730,49	-66,02%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En el año 2021 se puede apreciar que la variación relativa porcentual del total de gastos han disminuido un 12,77% con un valor de \$10.342,58 mientras que para el año 2022 se redujeron un 22,62% teniendo una reducción de 15.982,12 dólares en relación al año anterior, esto es debido a que los gastos de operación han disminuido \$9.895,04, no obstante a ello los gastos del personal incrementaron un 88,57% teniendo un aumento de \$6.730,72 en el año 2021 así como para el año 2022 se aprecia un ligero incremento de 3,01% representando un valor de 431,91 dólares. En lo que respecta a los honorarios se puede visualizar que en el año 2021 ha disminuido un 15,60% teniendo un valor de 3.999,10 dólares, así mismo se aprecia que para el año 2022 se redujo significativamente un 47% esto es debido a que no se cancelaron honorarios por gerencia sin embargo se canceló los honorarios profesionales, de Comunicaciones y honorarios de supervisión auxiliar.

En lo que respecta los servicios varios se puede apreciar que existió un ligero incremento del 0,95% representando \$263,70 en el año 2021 mientras que para el año 2022 se observa una disminución del 23,50% teniendo un valor de \$6.612,14 tomando en cuenta movilización de fletes de embalajes movilización interna publicidad y propaganda servicios básicos teléfono energía eléctrica telefonía móvil internet seguros arrendamiento de oficina eventos de capacitación gastos de viaje y otros servicios de la institución.

Los impuestos contribuciones y multas en el año 2021 existieron una disminución poco significativa de 7,69% teniendo una variación de \$200, para el año 2022 no existió variación esto es debido a que los gastos por depreciación no se han registrado durante el año 2021 y 2022, simplemente se registró durante el año 2020. Los otros gastos durante el año 2021 tienen una disminución de 73,21% con un valor de 11,359.08 dólares para el año 2022 estos valores incrementaron ligeramente a un 8,89% teniendo así un incremento de \$369,54 tomando en cuenta a suministros diversos útiles de oficina suministros de aseo y limpieza equipos diversos mantenimiento y reparación de equipos de computación y otros como atenciones y varios.

5.2.6. Análisis vertical de Estado de Resultados

Tabla 5-6: Análisis vertical Estado de Resultados

Código de Cta.	Descripción de la cuenta.	AÑOS								
		Año 2020			Año 2021			Año 2022		
		\$	%GRUPO	%TOTAL	\$	%GRUPO	%TOTAL	\$	%GRUPO	%TOTAL
4	GASTOS	81.001,71		65,79%	70.659,13		146,15%	54.677,01		116,10%
4.4	PROVISIONES	447,54		0,36%			0,00%			0,00%
4.4.02	Cuentas por Cobrar									0,00%
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	80.554,17		65,43%	70.659,13		146,15%	54.677,01		116,10%
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	7.599,17	100,00%	6,17%	14.329,89	100,00%	29,64%	14.761,80	100,00%	31,34%
4.5.01.05	Remuneración Mensual	4.065,00	53,49%	3,30%	10.676,21	74,50%	22,08%	10.800,00	73,16%	22,93%
4.5.01.10	Beneficios Sociales	997,69	13,13%	0,81%	2.149,96	15,00%	4,45%	1.750,08	11,86%	3,72%
4.5.01.20	Aporte al IESS	2.536,48	33,38%	2,06%	1.503,72	10,49%	3,11%	2.211,72	14,98%	4,70%
4.5.02	HONORARIOS	25.639,75	100,00%	20,83%	21.640,65	100,00%	44,76%	11.469,22	100,00%	24,35%
4.5.02.10	Honorarios Profesionales	25.639,75	100,00%	20,83%	21.640,65	100,00%	44,76%	11.469,22	100,00%	24,35%
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	27.867,38	100,00%	22,64%	28.131,08	100,00%	58,19%	21.518,94	100,00%	45,69%
4.5.03.05	Movilización Fletes y Embalajes	1.854,92	6,66%	1,51%	1.315,62	4,68%	2,72%	783,55	3,64%	1,66%
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	1879,57	6,74%	1,53%	212,75	0,76%	0,44%	33,58	0,16%	0,07%
4.5.03.20	Servicios Básicos	1.751,70	6,29%	1,42%	1.500,01	5,33%	3,10%	1.497,48	6,96%	3,18%
4.5.03.25	SEGUROS	271,40	0,97%	0,22%		0,00%	0,00%		0,00%	0,00%
4.5.03.30	ARRENDAMIENTOS	4.150,00	14,89%	3,37%	6.000,00	21,33%	12,41%	6.000,00	27,88%	12,74%
4.5.03.40	EVENTOS DE CAPACITACIÓN	3.769,46	13,53%	3,06%	6.527,83	23,21%	13,50%	1.993,71	9,26%	4,23%
4.5.03.50	GASTOS VIAJE INCIDENCIA Y	1.010,11	3,62%	0,82%	1.028,35	3,66%	2,13%	1.887,62	8,77%	4,01%
4.5.03.60	GASTOS SERVICIOS ECONOMIA A ESCALA	12.427,18	44,59%	10,09%	11.177,60	39,73%	23,12%	9.146,80	42,51%	19,42%
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	753,04	2,70%	0,61%	368,92	1,31%	0,76%	176,20	0,82%	0,37%
4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	2.600,00	100,00%	2,11%	2.400,00	100,00%	4,96%	2.400,00	100,00%	5,10%
4.5.04.90	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS	2.600,00	100,00%	2,11%	2.400,00	100,00%	4,96%	2.400,00	100,00%	5,10%

4.5.05	DEPRECIACIONES	1.331,28	100,00%	1,08%						0,00%
4.5.05.25	Depreciaciones Muebles Enseres y Equipo	272,28	20,45%	0,22%						0,00%
4.5.05.30	Depreciaciones Equipos de computo	1059,00	79,55%	0,86%						0,00%
4.5.07	OTROS GASTOS	15.516,59	100,00%	12,60%	4.157,51	100,00%	8,60%	4.527,05	100,00%	9,61%
4.5.07.05	Suministros Diversos	688,64	4,44%	0,56%	428,82	10,31%	0,89%	190,57	4,21%	0,40%
4.5.07.15	Mantenimiento Y Reparación	1237,14	7,97%	1,00%	305,36	7,34%	0,63%	107,14	2,37%	0,23%
4.5.07.90	OTROS	13.590,81	87,59%	11,04%	3.423,33	82,34%	7,08%	4.229,34	93,42%	8,98%
	SUBTOTAL	81.001,71		65,79%	70.659,13		146,15%	54.677,01		116,10%
5	INGRESOS	123.115,42		100,00%	48.346,87		100,00%	47.095,24		100,00%
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	1222,15	100,00%	0,99%	1.057,80	100,00%	2,19%	827,77	100,00%	1,76%
5.1.90	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	1222,15	100,00%	0,99%	1.057,80	100,00%	2,19%	827,77	100,00%	1,76%
5.1.90.90	Otros Intereses y Descuentos	1222,15	100,00%	0,99%	1.057,80	100,00%	2,19%	827,77	100,00%	1,76%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	59.027,02	100,00%	47,94%	23.082,00	100,00%	47,74%	19.820,00	100,00%	42,08%
5.4.03	AFILIACIÓN Y RENOVACIÓN	17.210,00	29,16%	13,98%	23.082,00	100,00%	47,74%	19.820,00	100,00%	42,08%
5.4.03.01	Aportes Cuotas Mensuales	17.210,00	29,16%	13,98%	23.082,00	100,00%	47,74%	19.820,00	100,00%	42,08%
5.4.90	OTROS SERVICIOS	41.817,02	70,84%	33,97%		0,00%	0,00%		0,00%	0,00%
5.4.90.01	Gestión en seguros de desgravamen									0,00%
5.6	OTROS INGRESOS	62.866,25	100,00%	51,06%	24.207,07	100,00%	50,07%	26.447,47	100,00%	56,16%
5.6.90	OTROS	62.866,25	100,00%	51,06%	24.207,07	100,00%	50,07%	26.447,47	100,00%	56,16%
5.6.90.01	Capacitación	8.293,25	13,19%	6,74%	8.772,41	36,24%	18,14%	14.467,47	54,70%	30,72%
5.6.90.02	REVISTA	2.000,00	3,18%	1,62%		0,00%	0,00%		0,00%	0,00%
5.6.90.04	SERVICIOS, ECONOMIA ESCALA Y	50.701,57	80,65%	41,18%	15.434,66	63,76%	31,92%	11.980,00	45,30%	25,44%
	SUBTOTAL	123.115,42		100,00%	48.346,87		100,00%	47.095,24		100,00%
	GANANCIA/PERDIDA	42.113,71		34,21%	-22.312,26		-46,15%	-7.581,77		-16,10%

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En el año 2020 se puede apreciar que los gastos por provisiones de cuentas por cobrar representan el 0,55% mientras que los gastos de operación representa el 99,45% teniendo un valor \$80.554,17 de lo cual el gasto de personal representa el 9,43% con un valor de \$7.599,17 tomando en cuenta las remuneraciones mensuales, las remuneraciones de comunicación y del personal administrativo financiero y los beneficios sociales, a su vez los honorarios profesionales representan el 31,83% de los gastos de operación teniendo un valor de \$25.639,75, mientras que los servicios varios representan el 34,59% con un valor de 27.867,38. Los impuestos, contribuciones y multas representan el 3,23% con un valor de \$2.600,00, mientras que las depreciaciones representa el 1,65% teniendo un valor \$1.331,28; los otros gasto que toma en cuenta los suministros diversos, los útiles de oficina, suministros de aseo y limpieza representa un 4,44%; la cuenta OTROS representa el 87,59%.

En el año 2020 los ingresos por intereses y descuentos ganados representa el 0,99% teniendo un valor de \$1.222,15 mientras que los ingresos por servicios representan el 47,94% con un valor de \$59.027,02, los otros ingresos representan el 51,06% con un valor \$62.866,25. Mencionado lo anterior se puede apreciar una utilidad de \$42.113,71.

En el año 2021 se puede apreciar que los gastos de operación representa el 100,00% teniendo un valor \$70.659,13 de lo cual el gasto de personal representa el 20,28% con un valor de \$14.329,89 tomando en cuenta las remuneraciones mensuales, las remuneraciones de comunicación y del personal administrativo financiero y los beneficios sociales, a su vez los honorarios profesionales representan el 30,63% de los gastos de operación teniendo un valor de \$21.640,65 mientras que los servicios varios representan el 39,81% con un valor de \$28.131,08. Los impuestos, contribuciones y multas representan el 3,40% con un valor de \$2.400,00, los otros gastos que toma en cuenta los suministros diversos, los útiles de oficina, suministros de aseo y limpieza representa un 5,88%, la cuenta OTROS representa el 82,34%.

En el año 2022 se puede apreciar que los gastos de operación representa el 100,00% teniendo un valor \$ 54.677,01 de lo cual el gasto de personal representa el 27,00% con un valor de \$14.761,80 tomando en cuenta las remuneraciones mensuales, las remuneraciones de comunicación y del personal administrativo financiero y los beneficios sociales, a su vez los honorarios profesionales representan el 20,98% de los gastos de operación teniendo un valor de \$11.469,22, mientras que los servicios varios representan el 39,36% con un valor de \$ 21.518,94. Los impuestos, contribuciones y multas representan el 4,39% con un valor de \$

2.400,00 los otros gastos que toma en cuenta los suministros diversos, los útiles de oficina, suministros de aseo y limpieza representa un 8,28% la cuenta OTROS representa el 93,42%.

5.2.7. Indicadores financieros

5.2.7.1. Razón de liquidez

Tabla 5-7: Razón de liquidez

DETALLE	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Liquidez corriente	62,19	38,74	18,18

Fuente: Análisis de estudio razón vertical en la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023

Análisis

En la tabla anterior se puede apreciar que en el 2020 se obtuvo un valor de 62,19 mientras que para el año 2021 disminuye a 38,74 y para el año 2022 se redujo a 18,18 esto nos quiere decir que si poseen una capacidad para cancelar sus obligaciones financieras.

5.2.7.2. Capital de trabajo neto

Tabla 5-8: Capital de Trabajo Neto

DETALLE	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Capital de trabajo	74.610,53	52.137,00	36.619,55

Fuente: Análisis de estudio capital de trabajo en la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023

Análisis

En la tabla anterior se puede apreciar que en el 2020 se obtuvo 74.610,53 mientras que para el año 2021 disminuye a 52.137,00 y para el año 2022 se redujo a 36.619,55, esto quiere decir que la institución tiene capital de trabajo para solventar sus operaciones.

5.2.7.3. Razones de endeudamiento

Tabla 5-9: Razones de endeudamiento

DETALLE	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Razón de endeudamiento	0,01	0,02	0,04

Fuente: Análisis de estudio razones de endeudamiento en la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023

Análisis: en la tabla anterior se puede apreciar que en el año 2020 se obtuvo 0,01 mientras que para el año 2021 aumenta a 0,02 y para el año 2022 se incrementa a 0,04 lo cual nos indica que la institución está cumpliendo con las obligaciones financieras de mejor manera

5.2.7.4. Razones de rentabilidad

- Rendimiento sobre los activos

Tabla 5-10: Rendimiento sobre los activos

DETALLE	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Rendimiento sobre activos	51%	-37 %	- 14 %

Fuente: Análisis de estudio rendimiento sobre los activos en la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023

Análisis: en la tabla anterior se puede apreciar que en el 2020 se obtuvo 51% mientras que para el año 2021 disminuye a 37 % y para el año 2022 se disminuye a 14 %. Eso quiere decir que por cada dólar invertido se tiene 0,51 ctv. de utilidad mientras que para el año 2022 se pierde 0,14 ctv.

- Rendimiento sobre el patrimonio contable

Tabla 5-11: Rendimiento sobre el patrimonio contable

DETALLE	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Rendimiento sobre el patrimonio	52%	- 38%	-15%

Fuente: Análisis de estudio rendimiento sobre el patrimonio contable en la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis: en la tabla anterior se puede apreciar que en el 2020 se obtuvo 52% mientras que para el año 2021 disminuye a 38% y para el año 2022 se disminuye a 15%, Eso quiere decir que por

cada dólar invertido se tiene 0,52 ctv. de utilidad mientras que para el año 2022 se pierde 0,15 ctv. a favor de la empresa

- Margen neto

Tabla 5-12: Margen Neto

DETALLE	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Margen neto	34%	-46%	-16 %

Fuente: Análisis de estudio margen neto UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023

Análisis

En la tabla anterior se puede apreciar que en el 2020 se obtuvo 34% mientras que para el año 2021 disminuye a 46% y para el año 2022 se disminuye a 16%, Eso quiere decir que por cada dólar invertido se tiene 0,34 ctv. de utilidad mientras que para el año 2022 se pierde 0,16 ctv. a favor de la empresa

- Rotación de cuentas por cobrar

Tabla 5-13: Rotación de cuentas por cobrar

DETALLE	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Rotación de cuentas por cobrar	3,13	12,84	7,10

Fuente: Análisis de estudio rotación de cuentas por cobrar UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En la tabla anterior se puede apreciar que en el 2020 se obtuvo un valor de 3,13 mientras que para el año 2021 aumenta 12,84 y para el año 2022 se redujo a 7,10. Lo que nos quiere decir que la rotación de cuentas en la institución está obteniendo eficacia para cobrar las cuentas.

- Días de cobro

Tabla 5-14: Días de cobro

DETALLE	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Días de cobro	117	28	51

Fuente: Análisis de estudio rotación de cuentas por cobrar UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En la tabla anterior se puede apreciar que en el 2020 se obtuvo un valor de 117 mientras que para el año 2021 disminuye a 28 y para el año 2022 se aumenta a 51. Lo que nos quiere decir que se está recaudando correctamente o se están aplicando adecuadamente las políticas de cobro.

5.3. Diagnóstico situacional

5.3.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para evaluar los factores externos que pueden influir en el entorno en el que se opera una organización.



Ilustración 5-2: PESTEL UPROCACH

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Esta metodología considera seis categorías principales: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Al analizar estos factores, la organización puede identificar oportunidades y desafíos que podrían afectar su desempeño y tomar decisiones estratégicas informadas. En la actualidad, el entorno empresarial está sujeto a cambios constantes y complejos, que van más allá de las condiciones económicas y abarcan una amplia gama de factores. En vista de que el análisis PESTEL ofrece una estructura sistemática para examinar estos factores externos y comprender cómo puede impactar en la organización, al utilizar esta metodología, la organización puede anticipar cambios, identificar oportunidades y desafíos, y tomar decisiones estratégicas informadas para mantener su competitividad y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

Tabla 5-15: Pestel UPROCACH

FACTORES	ENTORNO EXTERNO
<p style="text-align: center;">P</p> <p style="text-align: center;">Políticos</p>	<p>Considerar las políticas y regulaciones gubernamentales que afectan al sector financiero y cooperativo para que la empresa pueda organizar administrativa y financieramente y pueda cumplir su rol. Esto incluye conocer sobre leyes relacionadas con el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, regulaciones sobre préstamos y tasas de interés, así como políticas fiscales y de supervisión. Considerando, que los cambios en el entorno político pueden influir en la estabilidad y el marco normativo del sector financiero.</p>
<p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">Económicos</p>	<p>Saber evaluar los factores económicos que puede afectar la gestión administrativa y financiera en la organización de la UPROCACH con las cooperativas asociadas. Esto incluye que el personal de las unidades de gestión de la empresa que organiza tenga conocimiento para reorientar sobre la situación económica general, tasa de interés, la inflación, el desempleo y la disponibilidad de crédito. Además, como a los cambios en las políticas económicas y las fluctuaciones del mercado que generan un impacto en la capacidad de la UPROCACH por ser una organización para coadyuvar a mejorar la organización de las instituciones financieras asociadas, en cuanto, a captar ahorros y proporcionar créditos a sus socios.</p>
<p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">Sociales</p>	<p>UPROCACH, debe considerar las tendencias y cambios sociales que pueden influir en su modelo de gestión. Es decir, el comportamiento de los consumidores, las necesidades financieras de la población, los cambios demográficos y las preferencias de los socios asociados en cuanto a productos y servicios financieros. Asimismo, la responsabilidad social y la inclusión financiera también son aspectos importantes a tener en cuenta.</p>
<p style="text-align: center;">T</p> <p style="text-align: center;">Tecnológicos</p>	<p>Los avances tecnológicos y la transformación digital están cambiando la forma en que se realizan las operaciones financieras. UPROCACH debe considera la adopción de tecnologías emergentes en su modelo de gestión administrativo y financiero organizando a las cooperativas asociadas a que tengan banca en línea, pagos móviles, inteligencia artificial y análisis de datos. Estas tecnologías pueden mejorar la eficiencia, la experiencia del cliente y la seguridad de las transacciones financieras</p>
<p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">Ambientales</p>	<p>Es necesario tener en cuenta los factores ambientales y de sostenibilidad en el modelo de gestión de UPROCACH. Esto implica evaluar el impacto ambiental de las operaciones, promover prácticas sostenibles, considerar inversiones socialmente responsables y estar alineado con las regulaciones ambientales.</p>
<p style="text-align: center;">L</p> <p style="text-align: center;">Legales</p>	<p>UPROCACH, debe cumplir con las regulaciones y leyes vigente, tanto a nivel financiero como cooperativo. Esto aborda, conocer para reorientar a las cooperativas asociadas a que cumplan con las normativas sobre protección al consumidor, lavado de dinero, privacidad de datos y regulaciones laborales. Además, los cambios en las leyes y regulaciones pueden requerir ajustes en los procesos y políticas de gestión.</p>

Fuente: Análisis PESTEL UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

5.3.2. Diagnóstico matriz FODA

Tabla 5-16: Matriz FODA UPROCACH

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS		JUSTIFICACIÓN
F1	La institución cuenta con misión, visión y organigrama claramente definidos.	Actualmente la UPROCACH tiene definido su planificación estratégica, en el cual esta detallado cada una de las actividades a realizarse.
F2	Contrato de personal de acuerdo con las necesidades institucionales.	La institución al contratar solamente el personal necesario está optimizando el recurso financiero.
F3	Buena reputación y marca reconocida	Si la organización tiene una buena reputación y es ampliamente reconocida, esto podría facilitar el acceso a nuevas oportunidades comerciales y atraer a nuevos clientes.
F4	Cuenta con liquidez suficiente	Contar con liquidez suficiente confiere una serie de ventajas financieras y operativas que son fundamentales para la estabilidad, el crecimiento y la solidez de cualquier entidad. Además, esta característica también puede ser vista positivamente por inversores y socios comerciales, lo que puede abrir nuevas oportunidades para la expansión y el éxito a largo plazo.
F5	No posee pasivos	El hecho de que UPROCACH no posea deuda a largo plazo contribuye a su estabilidad financiera, flexibilidad operativa y capacidad para enfrentar desafíos económicos. Al evitar los riesgos y costos asociados con la deuda, la organización puede centrarse en sus objetivos y metas a largo plazo, asegurando así su sostenibilidad y éxito continuo.
F6	Fomenta la innovación	Anima a los empleados a proponer nuevas ideas y enfoques para mejorar la administración y resolver desafíos organizativos.
F7	Amplia red de cooperativas	Al no contar con un modelo de gestión, la institución no tiene un claro enfoque institucional para su organización administrativa y financiera.
DEBILIDADES		JUSTIFICACIÓN
D1	Limitado crecimiento y consolidación institucional.	La UPROCACH a pesar de estar varios años en el mercado no ha sido capaz de crecer financieramente dentro de la región.
D2	No cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero	Al no contar con un modelo de gestión, la institución no tiene un claro enfoque institucional.
D3	Baja retención de clientes o alta tasa de rotación	Esta debilidad se refiere a la dificultad de la empresa para retener a sus clientes existentes o la alta tasa de rotación de clientes. Si la empresa no logra mantener una base sólida de clientes recurrentes, tendrá que invertir más recursos en adquirir nuevos clientes constantemente, lo que puede aumentar los costos de marketing y ventas.
D4	Limitada capacidad de gestión a nivel operativo, estratégico y financiero.	La limitada capacidad de gestión a nivel operativo, estratégico y financiero es una debilidad que puede afectar significativamente el éxito y la supervivencia de la empresa. Para superar esta debilidad, es esencial que la empresa invierta en el desarrollo de capacidades de liderazgo, mejore sus procesos de toma de decisiones, implemente prácticas de gestión afectivas y adopte un enfoque estratégico para abordar los desafíos del mercado y garantizar su crecimiento sostenible.
D5	No existe una adecuada	Al no tener una buena comunicación la institución no puede avanzar

	comunicación interna entre las unidades y procesos de gestión administrativo y financiero	hacia su objetivo de crecimiento, por el mismo hecho que no existe un trabajo en equipo con las COACS.
D6	Debido a la pandemia se presenta pérdidas en los dos últimos años (2021-2022)	Las cuentas por cobrar son una parte crucial del flujo efectivo de una empresa. Si no se gestionan eficientemente, puede haber un retraso en la entrada de efectivo, lo que puede dificultar el cumplimiento de obligaciones financieras, como el pago a proveedores o empleados.
D7	No cuenta con diversificación de ingresos.	Cuando una empresa depende en gran medida de una única fuente de ingresos, está expuesta a un mayor riesgo ante cambios en el mercado o la economía. Si esa fuente principal de ingresos se ve afectada por una recesión o una disminución en la demanda, la empresa podría sufrir graves consecuencias financieras y operativas.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES		JUSTIFICACIÓN
O1	Posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano.	Al realizar convenios en beneficio de la institución contará con una ventaja competitiva en el mercado financiero, permitiendo sobresalir ante la competencia.
O2	Propuestas e invitaciones a eventos de cooperativismo y áreas definidas	Los eventos acerca del cooperativismo permitirán que nos desarrollaremos de una forma adecuada, teniendo los conocimientos necesarios para la solución de problemas.
O3	Apoyo del gobierno al sector de la economía popular y solidaria.	Al contar con el apoyo del gobierno, permite a las cooperativas tener una mayor proyección a largo plazo, garantizando estabilidad en el tiempo.
O4	Colaboración y alianzas estratégicas con otras instituciones financieras para impulsar proyectos y programas.	Al momento de realizar alianzas estratégicas, se está dando la confianza y credibilidad que esta se merece, pero a la vez, es un medio para hacer promoción y tener una imagen corporativa sólida.
O5	Manejo de plataformas en línea.	Aprovechamiento de las redes sociales profesionales, como LinkedIn, para conectarse con otros profesionales del sector, compartir contenidos relevantes y participar en grupos de discusión.
O6	Posibilidad de expansión a nivel nacional	Las COAC tienen más acogida en el rural, lo que ha provocado que no se dé a conocer en el sector urbano, para lo cual se necesita realizar mayor promoción y propaganda.
AMENAZAS		JUSTIFICACIÓN
A1	Exposición a desastres naturales	Dado el entorno en el que nos encontramos, existe la posibilidad de enfrentarnos a situaciones como erupciones volcánicas o sismos, los cuales pueden tener un impacto en el lugar donde se lleva a cabo las actividades diarias.
A2	Presencia de prestamistas informales.	Cuando surgen prestamistas informales en el mercado, la UPROCACH se ve perjudicada debido a que las personas eligen endeudarse con ellos, lo que con lleva a la falta de formalidades y a la posible aparición de problemas legales.
A3	Alta capacidad financiera y operativa de la competencia.	Al tener alta capacidad financiera y operativa la competencia es una desventaja para la organización, lo que disminuye la posibilidad de captación a las cooperativas socias.
A4	Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasa y tarifas de productos financieros	No manejar una certeza operativa clara en cuanto a cambios de tasas y tarifas, produce que no se entregue los créditos en forma rápida y oportuna.
A5	Incremento de la inseguridad en el país	La delincuencia cada día es más grande, por lo que la organización está expuesta a robos.
A6	Incremento del	Al incrementar el impuesto a la salida de divisas está afectando a los

impuesto de salida de divisas.	fondos provenientes de remesas que es uno de nuestros productos no financieros que posee la UPROCACH.
--------------------------------	---

Fuente: Análisis de estudio en la UPROCACH., (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Tabla 5-17: Valoración de factores internos y externos

Factores internos	Factores externos
Gran debilidad = 1	Gran amenaza = 1
Debilidad menor = 2	Amenaza menor = 2
Debilidad/Fortaleza normal = 3	Amenaza / oportunidad normal = 3
Fortaleza menor = 4	Fortaleza menor = 4
Gran Fortaleza = 5	Gran Fortaleza = 5

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Tabla 5-18: Matriz perfil estratégico interno UPROCACH

Cód.	Aspecto Interno	Gran debilidad	Debilidad menor	Normal	Fortaleza menor	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
F1	La institución cuenta con misión, visión y organigrama claramente definidos.				●	
F2	Contrato de personal de acuerdo con las necesidades institucionales.			●		
F3	Buena reputación y marca reconocida					●
F4	Cuenta con liquidez suficiente					●
F5	No posee pasivos				●	
F6	Fomenta la innovación					●
F7	Amplia red de cooperativas			●		
D1	Limitado crecimiento y consolidación institucional.	●				
D2	No cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero	●				
D3	Baja retención de clientes o alta tasa de rotación	●				
D4	Limitada capacidad de gestión a nivel operativo, estratégico y financiero.		●			
D5	No existe una adecuada comunicación interna entre las unidades y procesos de gestión administrativo y financiero		●			

D6	Debido a la pandemia se presenta perdidas en los dos últimos años (2021-2022)					
D7	No cuenta con diversificación de ingresos.					
TOTAL:		4	3	2	2	3
PORCENTAJE:		29%	21%	14%	14%	21%

Fuente: Análisis de estudio matriz estratégico interno en la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Tabla 5-19: Matriz de ponderación interna de la UPROCACH

Cód.	Factores clave internos	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
F1	La institución cuenta con misión, visión y organigrama claramente definidos.	0,0174	4	0,2856
F2	Contrato de personal de acuerdo con las necesidades institucionales.	0,0174	3	0,2142
F3	Buena reputación y marca reconocida	0,0174	5	0,357
F4	Cuenta con capital propio	0,0174	5	0,357
F5	No posee deuda a largo plazo.	0,0174	4	0,2856
F6	Fomenta la innovación	0,0174	5	0,357
F7	Amplia red de cooperativas	0,0174	3	0,2142
D1	Limitado crecimiento y consolidación institucional.	0,0174	1	0,0714
D2	No cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero	0,0174	1	0,0714
D3	Baja retención de clientes o alta tasa de rotación	0,0174	1	0,0714
D4	Limitada capacidad de gestión a nivel operativo, estratégico y financiero.	0,0174	2	0,1428
D5	No existe una adecuada comunicación interna entre las unidades y procesos de gestión administrativo y financiero	0,0174	2	0,1428
D6	Ineficiencia en cuentas por cobrar	0,0174	1	0,0714
D7	No cuenta con diversificación de ingresos.	0,0174	2	0,1428
TOTAL:		1,00	39	2,7846

Fuente: Análisis de estudio ponderación interna en la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Después de realizar un análisis exhaustivo de la situación actual, se ha obtenido un resultado ponderado de 2,7846 para UPROCACH. La organización cuenta con varias ventajas competitivas, como una buena reputación bien establecida y un reconocido prestigio de marca. Además, además, cuenta con capital propio y fomenta la innovación, lo que ha permitido agilizar los procesos administrativos y organizativos, generando resultados más efectivos en general.

En cuanto a las áreas de mejora identificadas, se analizó que una de las debilidades más significativas es la falta de crecimiento y consolidación institucional. Esta situación afecta negativamente la imagen de la organización y genera desconfianza entre las cooperativas socias.

Otro aspecto débil es la carencia de un modelo de gestión administrativo-financiero, lo cual dificulta la definición de una visión clara y la falta de claridad en los procesos que debe seguir, y no cuenta con diversificación de ingresos para garantizar la resiliencia y el crecimiento sostenible de una empresa. La dependencia excesiva de una única fuente de ingresos aumenta los riesgos y limita las oportunidades de crecimiento. Al abordar esta debilidad, la empresa podrá mejorar su estabilidad financiera y estar mejor preparada para enfrentar los desafíos del mercado futuro.

Además, se ha notado la ausencia de una evaluación exhaustiva de las cooperativas asociadas porque no tienen un direccionamiento organizacional bien planificado por parte de UPROCACH a que les oriente, les capacite, al momento de procesar administrativa y financieramente. Otro problema que representa un desafío notable para UPROCACH, es por la ineficiencia en cuentas por cobrar.

Por último, se ha observado una falta de capacitación continua para el personal en temas administrativos y financieros, lo cual afecta su desempeño en el ejercicio de sus funciones en las cuatro Unidades de Gestión existentes. En muchas ocasiones, se basan únicamente en la experiencia sin contar con pautas claras sobre cómo actuar en momentos específicos con los representantes de cada cooperativa asociada.

Además, es importante mencionar que el análisis situacional no ha sido actualizado en la organización, lo que ha generado deficiencias en la unidad de gestión administrativa y

financiera de UPROCACH, a fin de que pueda asesorar al personal de las cooperativas de como operar en las áreas administrativas y financieras.

Tabla 5-20: Matriz de perfil estratégico externo UPROCACH

Cód.	Aspecto Externo	Gran debilidad	Debilidad menor	Normal	Fortaleza menor	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
O1	Posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano.					●
O2	Propuestas e invitaciones a eventos de cooperativismo y áreas definidas				●	
O3	Apoyo del gobierno al sector de la economía popular y solidaria.			●		
O4	Colaboración y alianzas estratégicas con otras instituciones financieras para impulsar proyectos y programas.				●	
O5	Manejo de plataformas en línea.					●
O6	Posibilidad de expansión a nivel nacional					●
A1	Exposición a desastres naturales	●				
A2	Cambios en el entorno normativo y regulatorio.			●		
A3	Competencia en el mercado de consultoría y capacitación.	●				
A4	Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasa y tarifas de productos financieros		●			
A5	Incremento de la inseguridad en el país		●			
A6	Incremento del impuesto de salida de divisas.	●				
TOTAL:		3	2	2	2	3
PORCENTAJE:		25%	17%	17%	16%	25%

Fuente: Análisis de estudio de la matriz de perfil estratégico externo en la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Tabla 5-21: Matriz de ponderación externa de la UPROCACH

Cód.	Factores clave Externo	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
O1	Posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano.	0,0833	5	0,4165
O2	Propuestas e invitaciones a eventos de cooperativismo y áreas definidas	0,0833	4	0,3332
O3	Apoyo del gobierno al sector de la economía popular y solidaria.	0,0833	3	0,2499
O4	Colaboración y alianzas estratégicas con otras instituciones financieras para impulsar proyectos y programas.	0,0833	4	0,3332
O5	Manejo de plataformas en línea.	0,0833	5	0,4165
O6	Posibilidad de expansión a nivel nacional	0,0833	5	0,4165
A1	Exposición a desastres naturales	0,0833	1	0,0833
A2	Cambios en el entorno normativo y regulatorio.	0,0833	3	0,2499
A3	Competencia en el mercado de consultoría y capacitación.	0,0833	1	0,0833
A4	Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasa y tarifas de productos financieros	0,0833	2	0,1666
A5	Incremento de la inseguridad en el país	0,0833	2	0,1666
A6	Incremento del impuesto de salida de divisas.	0,0833	1	0,0833
TOTAL:		1,00	36	3,00

Fuente: Análisis de estudio ponderación externa en la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Al realizar la ponderación externa, se evidencia importantes oportunidades en el sector financiero. Entre ellas se destaca la posibilidad de establecer convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano. Esta iniciativa contribuirá a contar con un personal más dinámico y proactivo, capaz de ofrecer soluciones efectivas a los desafíos que se presenten, y a su vez, brindar un servicio de mayor calidad.

Además, el manejo de plataformas en línea se presenta como una oportunidad para fortalecerse la UPROCACH en redes sociales profesionales, como LinkedIn, y conectarse con otros profesionales del sector, a fin, de compartir contenidos relevantes y participar en grupos de discusión. Asimismo, la posibilidad de expandirse a nivel nacional se convierte en una ventaja estratégica para el crecimiento de la UPROCACH y la atracción de nuevos socios. Esta

oportunidad permitirá ampliar la presencia de la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro en Chimborazo en áreas donde existe una demanda potencial de servicios financieros y más empresas asociadas a UPROCACH, lo cual favorecerá el fortalecimiento y la expansión de la organización.

Una de las amenazas más significativas a la que se enfrenta es la presencia de prestamistas informales, estos prestamistas ofrecen dinero a tasa de intereses muy bajas, lo cual lleva a que algunos socios opten por esta opción en lugar de solicitar créditos en las cooperativas. En relación con la valoración de la matriz de ponderación externa, se obtuvo un puntaje de 3, lo que indica que la UPROCACH mantiene una posición estable en el mercado.

5.4. Modelo de la propuesta

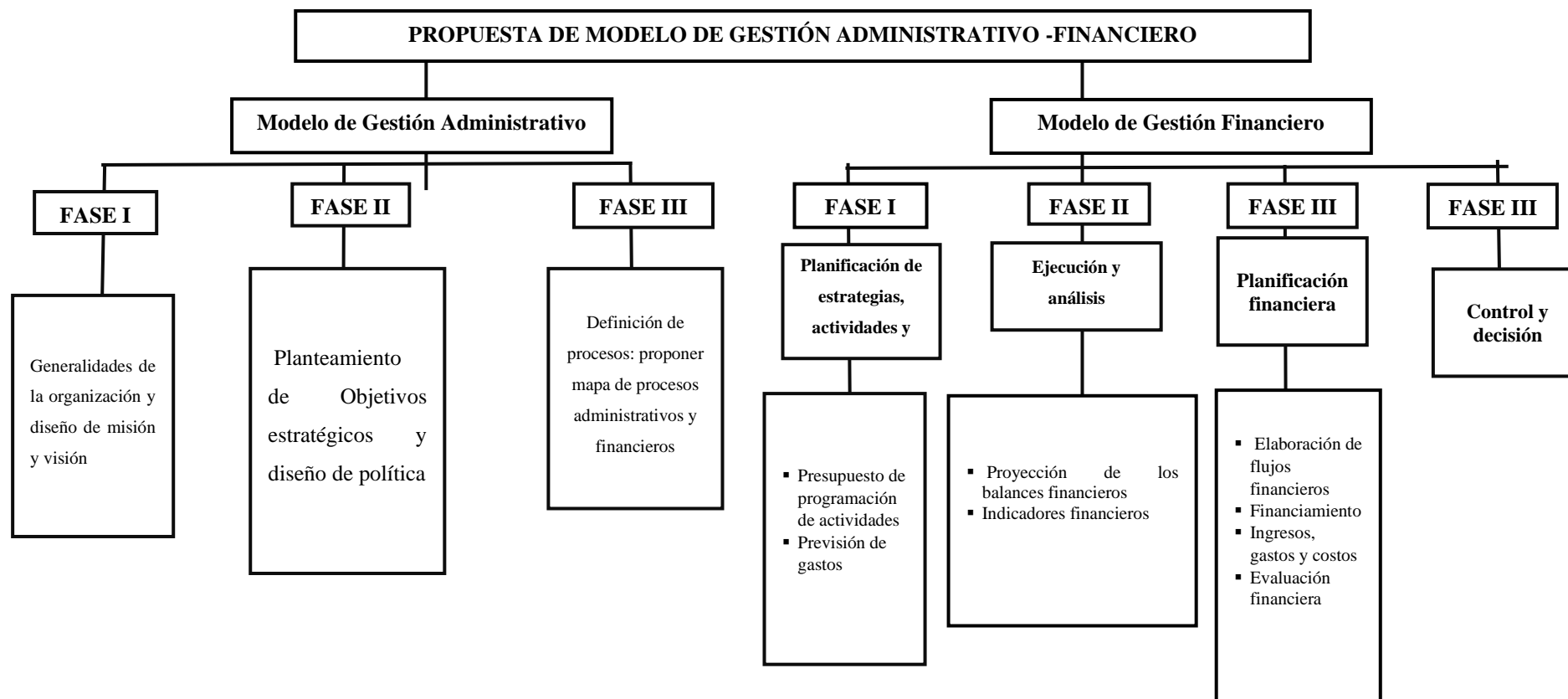


Ilustración 5-3: Propuesta modelo de gestión

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

5.4.1. Modelo de Gestión Administrativo

5.4.1.1. FASE I. Generalidades de la organización y diseño de misión y visión

Antecedentes

UPROCACH es una entidad que tiene como objetivo principal promover, fortalecer e integrar el Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria en la provincia de Chimborazo, representando a diversas cooperativas de ahorro y crédito en diferentes segmentos. Su enfoque se basa en ofrecer productos y servicios innovadores y de calidad. En fin, la organización trabaja en la protección y mejora integral de sus socios, siguiendo los principios de cooperativismo universal y la Economía Popular y Solidaria, en cumplimiento de la legislación vigente. Para lograrlo, brinda capacitación, asesoría y asistencia técnica de manera efectiva, fomentando el intercambio de experiencias, proyectos, ideas y esfuerzos que promueven la sostenibilidad de sus miembros.

Además, uno de los objetivos de UPROCACH es defender los intereses de sus afiliados frente a entidades públicas y privadas, generando espacios de participación política y actuando como vocero de sus necesidades.



Ilustración 5-4: Actores de la organización de la UPROCACH-Riobamba, (2023).

Fuente: (UPROCACH 2023)

Realizado por: Niveló, V. 2023.

UPROCACH en su historia, es el fruto de los procesos de consolidación de las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia de Chimborazo, en el año 2014 los representantes legales y delegados de estas cooperativas decidieron unirse voluntariamente con el propósito de crear una entidad e integración y representación a nivel provincial.

Con el compromiso de promover un desarrollo económico y social que responda a las necesidades y aspiraciones del sector financiero cooperativo, se impulsó la creación de una organización democrática y consciente de su rol fundamental en la Economía Popular y Solidaria, en consonancia con los valores y principios cooperativos.

El 24 de junio de 2015, mediante la Resolución Nro. SEPS-IZ#-DZFPs-ROSDFPS-2015-058, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria otorgó la personería jurídica a la Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y crédito de Chimborazo (UPROCACH), convocando a su primera Asamblea General Ordinaria, en la que se eligieron a los vocales principales y suplentes para garantizar la participación y representación equitativa de los 5 segmentos.

Misión año 2023

Somos una organización de integración, representación y fortalecimiento de sus asociadas, que incide en el desarrollo del sector de la economía popular y solidaria en el ámbito local y nacional, ofertando productos y servicios que coadyuven a su sostenibilidad y a la de sus filiales.

Propuesta misión año 2023- 2027

Nuestra misión consiste en ser una entidad que promueva la integración, representación y fortalecimiento de nuestras asociadas, con el objetivo de impulsar el desarrollo del sector de la Economía Popular y Solidaria a nivel local y nacional. Para lograrlo, ofrecemos productos y servicios que contribuyan a la sostenibilidad de nuestra organización como de nuestros afiliados.

Visión año 2023

Ser un organismo autosostenible, un agente de desarrollo sustentable que enlaza a los actores de la economía popular y solidaria e incide en la construcción de políticas públicas locales y nacionales

Nuestra visión es convertirnos en una entidad autosostenible que actúe como un agente de desarrollo sustentable, estableciendo vínculos entre los actores de la Economía Popular y Solidaria y teniendo un impacto significativo en la formulación de políticas públicas a nivel local y nacional.

Valores

Los valores que guía la organización son:

- **Integridad:** actuar con honestidad, transparencia y ética en todas las acciones, manteniendo la coherencia entre los valores y las prácticas.
- **Eficiencia y eficacia:** se busca optimizar los recursos y procesos para lograr resultados de alta calidad de manera oportuna y efectiva.
- **Compromiso:** comprometerse plenamente con los asociados, colaboradores y comunidades, asumiendo la responsabilidad de cumplir con los objetivos y brindarles un servicio de calidad.
- **Trabajo en equipo:** valorar la colaboración y la sinergia entre los miembros y colaboradores, fermentando un ambiente de respeto, confianza y apoyo mutuo para alcanzar metas comunes.
- **Solidaridad:** preocuparse por el bienestar de los socios y comunidades, promoviendo la cooperación, el apoyo mutuo y la ayuda a quienes más lo necesitan.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de una organización de cooperativas puede variar según el tamaño y la complejidad de la entidad, pero generalmente sigue una estructura jerárquica y participativa que refleje los principios cooperativos. A continuación, se describen los componentes básicos de una estructura organizacional típica:

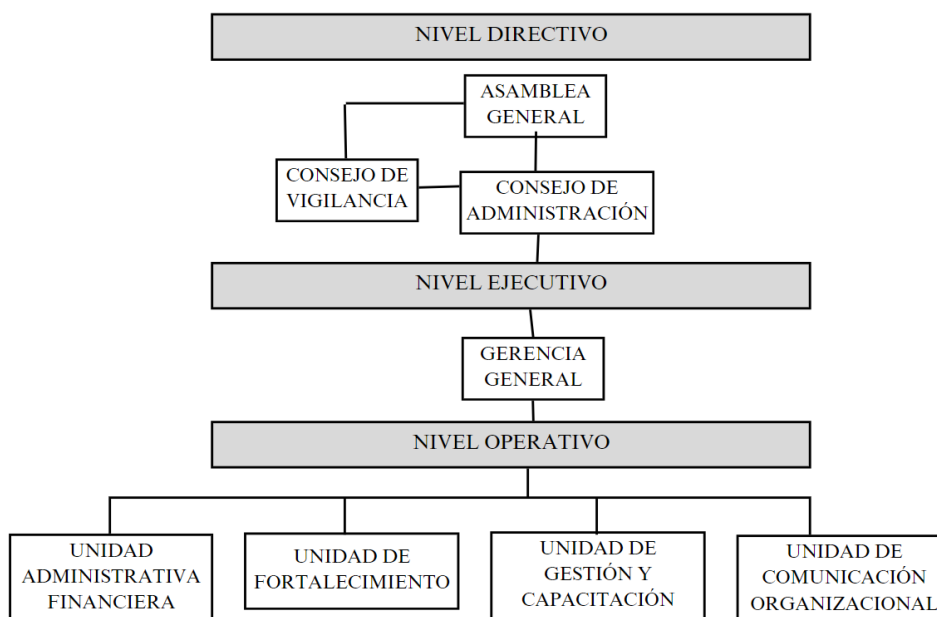


Ilustración 5-5: Estructura organizacional UPROCACH

Fuente: (UPROCACH 2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

1. Asamblea general: es el máximo órgano de decisión y representación de la organización. Está compuesta por los socios cooperativistas, quienes participan activamente en la toma de decisiones importantes, como la elección de la junta directiva y la aprobación de políticas y estrategias clave.
2. Consejo de vigilancia: es el órgano ejecutivo encargado de la gestión de la gestión y administración de la organización. Está compuesta por socios elegidos por la Asamblea general y desempeñan funciones de liderazgo, toma de decisiones y supervisión de las operaciones diarias.
3. Consejo de administración: desempeña un papel crucial en el gobierno y la dirección estratégica de las cooperativas asociadas en la UPROCACH, asegurando que se tomen decisiones adecuadas y se protejan los intereses de los socios y la organización en su conjunto, entre las principales funciones que ejecuta, está la planificación estratégica, la toma de decisiones, la supervisión de la gestión, la responsabilidad fiduciaria, representación ellos socios, supervisión en la gestión financiera , y la designación y supervisión de la gerencia.

4. Gerencia general: es responsable de la gestión operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Supervisa los diferentes departamentos y se encarga de la implementación de las políticas y directrices establecidas por la Junta Directiva.
5. Departamentos y áreas funcionales: pueden incluir departamentos como Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, Operaciones, Tecnología de la información, entre otros. Cada departamento se encarga de funciones específicas relacionadas con la gestión interna y la prestación de servicios a los socios y clientes.
6. Comités y grupos de trabajo: pueden ser creados para abordar temas específicos, como comités de crédito, comités de auditoría, comités de educación y formación, entre otros. Estos comités y grupos de trabajo proporcionan una participación adicional de los socios y garantizan una representación equitativa en la toma de decisiones.

Es importante destacar que la estructura organizacional de una organización de cooperativas se basa en la participación democrática de los socios y en la promoción de los valores cooperativos, como la igualdad, la equidad y la solidaridad.

Equipo de trabajo

Es importante destacar que la composición y estructura del equipo de trabajo puede variar según el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los servicios que ofrece UPROCACH. La colaboración, el trabajo en equipo y la alineación con los valores cooperativos son fundamentales para el éxito de la cooperativa. A continuación, se detalla:

- Gerente Ing. Kelvi Hernán Novillo.
- Unidad de fortalecimiento Ing. Myriam Peñafiel.
- Unidad Administrativa Financiera Ing. Richard Cabrera.
- Unidad de Gestión y Capacitación Ing. Paulina Arias.
- Unidad de comunicación Organizacional Lic. Natalia Sánchez

Aliados



Ilustración 5-6: Aliados de la UPROCACH-Riobamba

Fuente: (UPROCACH 2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Los aliados son socios estratégicos y colaboradores con los que trabaja UPROCACH que es la Unión Provincial de Ahorro y crédito de Chimborazo, para alcanzar sus objetivos y fortalecer el impacto. La identificación y establecimientos de alianzas estratégicas, con estos aliados les ayuda a fortalecer las capacidades, ampliar la influencia y generar un mayor impacto positivo en el entorno.

5.4.1.2. FASE II. Planteamiento de Objetivos estratégicos y diseño de políticas

Se toma en cuenta el FODA realizado en el diagnóstico situacional para el planteamiento de objetivos estratégicos y diseño de políticas.

Tabla 5-22: Matriz FODA

MATRIZ FODA			
FACTORES INTERNOS			
Cód	FORTALEZAS	Cód	DEBILIDADES
F1	La institución cuenta con misión, visión y organigrama claramente definidos.	D1	Limitado crecimiento y consolidación institucional.
F2	Contrato de personal de acuerdo con las necesidades institucionales.	D2	No cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero
F3	Buena reputación y marca reconocida	D3	Baja retención de clientes o alta tasa de rotación
F4	Cuenta con liquidez suficiente	D4	Limitada capacidad de gestión a nivel operativo, estratégico y financiero.
F5	No posee pasivos	D5	No existe una adecuada comunicación interna entre las unidades y procesos de gestión administrativo y financiero
F6	Fomenta la innovación	D6	Debido a la pandemia se presenta pérdidas en los dos últimos años (2021-2022)
F7	Amplia red de cooperativas	D7	No cuenta con diversificación de ingresos.
FACTORES EXTERNOS			
Cod	OPORTUNIDADES	Cod	AMENAZAS
O1	Posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano.	A1	Exposición a desastres naturales
O2	Propuestas e invitaciones a eventos de cooperativismo y áreas definidas	A2	Cambios en el entorno normativo y regulatorio.
O3	Apoyo del gobierno al sector de la economía popular y solidaria.	A3	Competencia en el mercado de consultoría y capacitación.
O4	Colaboración y alianzas estratégicas con otras instituciones financieras para impulsar proyectos y programas.	A4	Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasa y tarifas de productos financieros
O5	Manejo de plataformas en línea	A5	Incremento de la inseguridad en el país
O6	Posibilidad de expansión a nivel nacional	A6	Incremento del impuesto de salida de divisas.

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Nivel, V. 2023.

Esta matriz FODA priorizada sirve como punto de partida para identificar las áreas clave en las que se pueden aprovechar las fortalezas y oportunidades, y abordar las debilidades y amenazas de manera estratégica.

Matriz de estrategias de cambio

Tabla 5-23: Matriz de estrategias

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O1	Posibilidad de convenios con instituciones para la formación y capacitación del talento humano.	A1	Exposición a desastres naturales
O2	Propuestas e invitaciones a eventos de cooperativismo y áreas definidas	A2	Cambios en el entorno normativo y regulatorio.	
O3	Apoyo del gobierno al sector de la economía popular y solidaria.	A3	Competencia en el mercado de consultoría y capacitación.	
O4	Colaboración y alianzas estratégicas con otras instituciones financieras para impulsar proyectos y programas.	A4	Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasa y tarifas de productos financieros	
O5	Manejo de plataformas en línea.	A5	Incremento de la inseguridad en el país	
O6	Posibilidad de expansión a nivel nacional	A6	Incremento del impuesto de salida de divisas.	



FORTALEZAS		ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)	ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA)
F1	<ul style="list-style-type: none"> La institución cuenta con misión, visión y organigrama claramente definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas estratégicas y expansión en el mercado (F1-O4). Implementar políticas de formación y capacitación para el personal existente con el fin de adaptarlo a las nuevas necesidades y fomentar su desarrollo profesional (F2-O6) Participar en eventos cooperativismos y área definidas (F3-O2) Desarrollar convenios (F4-O1) Expansión del alcance y servicios de la organización en el sector de la economía popular y solidaria con capacitación de emprendimientos por ayuda del gobierno (F5-O3) Capacitar al personal en el manejo de las nuevas tecnologías y plataformas digitales para aprovechar al máximo sus capacidades (F6- O5) Desarrollo de una red de cooperativas altamente capacitadas y colaborativas. (F7-O1) 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar políticas y procedimientos en su organización para gestionar y mitigar los riesgos identificados. (F5-A2) Enfoque en la diferenciación y protección de propiedad intelectual: desarrollo de talento humano. (F6-A3) Mantener una estrecha relación con las autoridades regulatorias y participar activamente en los procesos de consulta y actualización normativa. (F7-A4)
F2	<ul style="list-style-type: none"> Contrato de personal de acuerdo con las necesidades institucionales. 		
F3	<ul style="list-style-type: none"> Buena reputación y marca reconocida 		
F4	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con liquidez suficiente 		
F5	<ul style="list-style-type: none"> No posee pasivos 		
F6	<ul style="list-style-type: none"> Fomenta la innovación 		
F7	<ul style="list-style-type: none"> Amplia red de cooperativas 		
DEBILIDADES		ESTRATEGIA REORIENTACIÓN (DO)	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA (DA)
D1	<ul style="list-style-type: none"> Limitado crecimiento y consolidación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento institucional y participación en eventos de cooperativismo (D1-O2) Desarrollar e implementar un modelo de gestión que aborde las debilidades identificadas y brinde una visión clara de los procesos a seguir. (D2-O4) Mejora en la retención de clientes a través de una fuerza laboral capacitada y comprometida. (D3- O1) Mejora de capacidades de gestión y preparación para la expansión nacional. (D4-O6) Implementar estrategias y herramientas de comunicación interna para fomentar el flujo de información y la colaboración entre los departamentos. (D5-O1) Desarrollar convenios (D6-O1) Diversificación de ingresos a través de alianzas estratégicas y enfoque en servicios digitales (D7-O4). 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la gestión interna. (D2-A3) Enfoque en la eficiencia operativa y diversificación: fortalecer relaciones con los clientes. (D3- A4) Diversificación de fuentes de ingresos y seguimiento de cambios normativos. (D7- A2) Mejorar la comunicación interna (D1- A3) Implementación de políticas y procedimientos (D4-A4)
D2	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con un modelo de gestión administrativo-financiero 		
D3	<ul style="list-style-type: none"> Baja retención de clientes o alta tasa de rotación 		
D4	<ul style="list-style-type: none"> Limitada capacidad de gestión a nivel operativo, estratégico y financiero. 		
D5	<ul style="list-style-type: none"> No existe una adecuada comunicación interna entre las unidades y procesos de gestión administrativo y financiero 		
D6	<ul style="list-style-type: none"> Debido a la pandemia se presenta pérdidas en los dos últimos años (2021-2022) 		
D7	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con diversificación de ingresos. 		

Planteamiento de objetivos estratégicos

Tabla 5-24: Planteamiento de objetivos estratégicos

ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)	ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA)
<ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas y expansión en el mercado (F1-O4). Implementaciones políticas de formación y capacitación para el personal existente con el fin de adaptarlo a las nuevas necesidades y fomentar su desarrollo profesional (F2-O6) Participación en eventos cooperativismos y área definidas (F3-O2) Expansión del alcance y servicios de la organización en el 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación políticas y procedimientos en su organización para gestionar y mitigar los riesgos identificados. (F5-A2) Enfoque en la diferenciación y protección de propiedad intelectual: desarrollo de talento humano. (F6-A3) Mantener una estrecha relación con las autoridades

<p>sector de la economía popular y solidaria con capacitación de emprendimientos por ayuda del gobierno (F5-O3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitaciones al personal en el manejo de las nuevas tecnologías y plataformas digitales para aprovechar al máximo sus capacidades (F6- O5) ▪ Desarrollo de una red de cooperativas altamente capacitadas y colaborativas. (F7-O1) 	<p>regulatorias y participar activamente en los procesos de consulta y actualización normativa. (F7-A4)</p>
ESTRATEGIA REORIENTACIÓN (DO)	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento institucional y participación en eventos de cooperativismo (D1-O2) ▪ Desarrollar e implementar un modelo de gestión que aborde las debilidades identificadas y brinde una visión clara de los procesos a seguir. (D2-O4) ▪ Mejora en la retención de clientes a través de una fuerza laboral capacitada y comprometida. (D3- O1) ▪ Mejora de capacidades de gestión y preparación para la expansión nacional. (D4-O6) ▪ Implementación estrategias y herramientas de comunicación interna para fomentar el flujo de información y la colaboración entre los departamentos. (D5-O1) ▪ Diversificación de ingresos a través de alianzas estratégicas y enfoque en servicios digitales (D7-O4). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoramiento en la gestión interna. (D2-A3) ▪ Enfoque en la eficiencia operativa y diversificación: fortalecer relaciones con los clientes. (D3- A4) ▪ Diversificación de fuentes de ingresos y seguimiento de cambios normativos. (D7- A2) ▪ Mejoramiento de la comunicación interna (D1-A3) ▪ Implementación de políticas y procedimientos (D4- A4)

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Al implementar las estrategias ofensivas permitirá a la institución aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas para fortalecer su posición en el mercado, ampliar su alcance geográfico, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y establecer alianzas estratégicas que generen valor adicional para los asociados. Igualmente, al implementar estrategias defensivas permitirá a la institución gestionar los riesgos identificados, fortalecer su competitividad y adaptarse a los cambios en el entorno, minimizando el impacto de las amenazas y garantizando la sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, las estrategias de reorientación permitirán superar las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades existentes, fortaleciendo la institución y mejorando su posición competitiva en el sector de la economía popular y solidaria

- Objetivos estratégicos

Tabla 5-25: Matriz de objetivo estratégico ofensivo (FO)

N°	Objetivo estratégico ofensivo (FO)
1	Mejorar la posición competitiva y el desempeño de la organización en su mercado objetivo.

Fuente: Análisis de estudio objetivo estratégico (FO) de la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis:

Este objetivo busca lograr una ventaja competitiva sólida al enfocarse en diferentes aspectos clave que permitirán a la empresa destacarse en el mercado de asesoría y consultoría para cooperativas. Al mejorar la gestión interna, la eficiencia operativa y diversificar los servicios, la empresa podrá ofrecer soluciones más completas y atractivas a sus clientes, lo que fortalecerá su relación con ellos y aumentará la satisfacción del cliente.

Además, la actualización constante del análisis situacional y la mejora de áreas críticas en cada cooperativa atendida asegurarán que la empresa esté al tanto de los cambios del entorno y se adapte rápidamente a las necesidades cambiantes de sus clientes.

La mejora de la comunicación interna y la implementación de políticas y procedimientos también contribuirán a una gestión más efectiva y cohesión entre los equipos de trabajo, lo que se traducirá en una prestación de servicios más eficiente y consistente.

En conjunto, estos esfuerzos estratégicos buscan posicionar a la empresa UPROCACH como líder en su sector, brindando soluciones integrales y de alta calidad a sus clientes, lo que le permitirá competir exitosamente en el mercado y asegurar su crecimiento y éxito a largo plazo.

Tabla 5-26: Matriz del objetivo estratégico de la estrategia defensiva (FA)

N°	Objetivo estratégico defensivo (FA)
2	Proteger y fortalecer la posición de la organización frente a riesgos y amenazas potenciales, garantizando su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Fuente: Análisis de estudio objetivo estratégico (FA) de la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

La estrategia defensiva busca proteger los activos y recursos de la empresa, mitigar las amenazas externas y fortalecer su posición en el mercado para mantenerse resiliente y asegurar su supervivencia a largo plazo. El propósito, es evitar posibles pérdidas y mantener la estabilidad financiera y operativa en un entorno competitivo y desafiante.

Para lograr este objetivo, la empresa UPROCACH implementará políticas y acciones que permitan abordar las debilidades identificadas, gestionar los riesgos de manera efectiva,

proteger la propiedad intelectual y mantener la gestión interna, lo que permitirá fortalecer la eficiencia operativa y fomentar la colaboración entre los departamentos.

Finalmente, el objetivo estratégico de la estrategia defensiva es asegurar la supervivencia y el crecimiento sostenible de la empresa a través de una gestión proactiva de las amenazas y riesgos externos, protegiendo su posición competitiva y manteniendo una operación sólida y eficiente.

Tabla 5-27: Matriz del objetivo estratégico de la estrategia reorientación (DO)

N°	Objetivo estratégico reorientación (DO)
3	Lograr un crecimiento sostenible, mejorar la eficiencia y fortalecer la posición de la organización en el mercado

Fuente: Análisis de estudio objetivo estratégico (DO) de la UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Esta estrategia busca posicionar a la empresa de manera más sólida y diferenciada en el mercado, permitiéndole aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar desafíos de manera más efectiva. El objetivo lograr un crecimiento sostenible y mejorar la eficiencia fortaleciendo la posición de la organización en el mercado, juntamente con el desarrollo e implementación de un modelo de gestión que aborde las debilidades identificadas, la empresa podrá optimizar sus procesos internos y mejorar la eficiencia de su operación, lo que se traducirá en una prestación de servicios más efectiva y competitiva.

La diferenciación de servicios y el desarrollo del talento humano permitirán a la empresa UPROCACH destacarse en el mercado y ofrecer soluciones únicas y valiosas a sus clientes. Considerar precios competitivos o becas también ayudará a atraer y retener clientes, al tiempo que fortalecerá la relación con los actuales.

La implementación de estrategias de comunicación interna y programas de capacitación y desarrollo profesional fomentarán la colaboración entre los equipos de trabajo y mejorarán las habilidades y conocimientos del personal, lo que aumentará la calidad de los servicios ofrecidos.

Definitivamente, el objetivo estratégico de la reorientación es lograr una empresa más competitiva, innovadora y resiliente, capaz de adaptarse a las demandas del mercado y mantener su posición de liderazgo en el sector de asesoría y consultoría para cooperativas.

Tabla 5-28: Matriz del objetivo estratégico de la estrategia supervivencia (DA)

N°	Objetivo estratégico supervivencia (DA)
4	Asegurar la continuidad y estabilidad de la organización en un entorno desafiante, donde la supervivencia misma está en juego, mejorando los procesos operativos para generar más fuentes de ingresos.

Fuente: Análisis de estudio objetivo estratégico (DA) de la UPROCACH,(2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Estas estrategias al analizarle demuestran que la organización está consciente de sus debilidades y vulnerabilidades, y está tomando acciones proactivas para enfrentar los desafíos y fortalecer su posición en el mercado. Al abordar estos aspectos clave, como la mejora de la gestión interna, el enfoque en la eficiencia operativa, el monitoreo en la diversificación de fuentes de ingreso, en la mejora de comunicación interna y en la implementación de políticas y procedimientos la organización estará en una mejor posición para prosperar en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

- Diseño de políticas

El diseño de políticas es un proceso crucial para cualquier organización, ya que establece el marco y las pautas para la toma de decisiones y acciones en diferentes áreas y niveles de la empresa. Aquí, se presenta algunas pautas y consideraciones importantes para el diseño efectivo de políticas:

1. **Objetivos claros:** para la organización administrativa con sus actividades, se debe trabajar en equipos en el diseño de objetivos claros y bien definidos, antes de manejar la política, ya que es esencial comprender qué se quiere lograr y cómo contribuirá a los objetivos de la organización de la UPROCACH.
2. **Investigación y análisis:** a nivel interno se debe conformar un equipo de trabajo, con el propósito de realizar una investigación exhaustiva y un análisis de las necesidades y desafíos de la organización en relación con la unidad y/o proceso de gestión específica que cubrirá la política. Considerar las mejores prácticas y experiencias relevantes para volver a diseñar políticas efectivas en consenso para las nuevas necesidades.

3. Participación de interesados: es preciso que el líder de la organización administrativa involucre a las partes interesadas relevantes que estuvieron trabajando en el proceso de diseño de políticas, y, asimismo, incluir a empleados, gerentes, líderes de equipos, proponentes y otros actores que se verán afectados por la política o que pueden aportar ideas valiosas.
4. Redacción clara y concisa: una vez entregadas las políticas al líder de la organización administrativa de la UPROCACH, debe conformar equipos de trabajo con los actores (empleados) de las unidades de gestión y/o procesos, con el propósito de revisar las políticas para evitar ambigüedades o interpretaciones erróneas; utilizando un lenguaje claro y sencillo que sea fácil de entender para todos los involucrados.
5. Flexibilidad y adaptabilidad: las políticas diseñadas en este apartado no es camisa de fuerza porque puede adaptarse a cambios futuros en el entorno empresarial o en las necesidades de la organización. Las políticas demasiado rígidas pueden volverse obsoletas rápidamente.
6. Cumplimiento y aplicación: el líder administrativo debe asegurarse de que las políticas identificadas, sean nuevamente revisadas en consenso, y a la vez, se establezcan claramente las responsabilidades y las consecuencias del incumplimiento. Además, se debe establecer por los actores de cada unidad de gestión o proceso un mecanismo efectivo para aplicar y hacer cumplir las políticas en toda la organización de la UPROCACH.
7. Comunicación y capacitación: una vez diseñadas y entregadas a UPROCACH, es fundamental conformar equipos de trabajo para comunicar las políticas de manera efectiva a todos los miembros de la organización. Proporcionar capacitación si es necesario para garantizar que todos comprendan la importancia y el alcance de las políticas.
8. Evaluación y revisión: se debe establecer en consenso un proceso para evaluar regularmente la efectividad de las políticas y realizar revisiones periódicas para adaptarlas según sea necesario. Las políticas deben mantenerse actualizadas y relevantes para abordar los desafíos cambiantes.
9. Coherencia y alineación: asimismo, los actores deben asegurarse de que todas las políticas estén alineadas con la misión, visión y valores de la organización. Todas las políticas deben trabajar juntas para respaldar los objetivos generales de la empresa UPROCACH.

10. Cumplimiento legal y ético: en equipos de trabajo establecidos, deben asegurarse de que todas las políticas cumplan con las leyes y regulaciones aplicables y reflejen los valores éticos de la organización.

El diseño de políticas efectivas requiere tiempo, investigación y consideración cuidadosa por parte de todos los actores de UPROCACH, porque es un elemento esencial para establecer una estructura sólida y coherentes en la toma de decisiones dentro de la organización. Seguidamente se presenta de las estrategias analizadas las políticas con sus actividades.

Para implementar las estrategias, es importante establecer políticas claras y específicas que guíen las acciones de la empresa UPROCACH. A continuación, se presenta algunas políticas que podrían respaldar cada una de las estrategias:

Tabla 5-29: Políticas de estrategia ofensivas (FO)

Objetivo estratégico: Mejorar la posición competitiva y el desempeño de la organización en su mercado objetivo.
Políticas
<p>1. Realizar alianzas estratégicas y expansión en el mercado (F1-O4):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de asociaciones estratégicas: establecer alianzas con otras empresas o actores del mercado que puedan complementar las fortalezas de la organización y ayudar a capitalizar oportunidades compartidas. <p>2. Implementar políticas de formación y capacitación para el personal existente con el fin de adaptarlo a las nuevas necesidades y fomentar su desarrollo profesional (F2-O6)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de capacitación interna y externa: promover la capacitación tanto interna (realizada por expertos internos) como externa (a través de instituciones educativas o consultores especializados) para cubrir una amplia gama de habilidades y conocimientos. <p>3. Participar en eventos cooperativismos y áreas definidas (F6-O2):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de participación: comprometerse a participar activamente en los eventos seleccionados, ya sea de stands, presentaciones, patrocinios u otras formas de participación. <p>4. Desarrollar convenios (F4-O1):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de comunicación y colaboración: establecer canales de comunicación efectivos y mecanismos de colaboración para asegurar una interacción fluida entre la empresa y sus socios. <p>5. Expansión del alcance y servicios de la organización en el sector de la economía popular y solidaria con capacitación de emprendimientos por ayuda del gobierno (F5-O3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de capacitación y formación: implementar programas de capacitación y formación dirigidos a emprendedores y empresarios en el ámbito de la economía popular y solidaria, con el apoyo del gobierno u otras entidades colaboradoras.

6. Capacitar al personal en el manejo de las nuevas tecnologías y plataformas digitales para aprovechar al máximo sus capacidades (F6- O5)
 - Política de apoyo y seguimiento: proporcionar apoyo continuo a los empleados durante el proceso de capacitación y realizar un seguimiento para asegurarse de que puedan aplicar eficazmente lo aprendido en su trabajo diario.
7. Desarrollo de una red de cooperativas altamente capacitadas y colaborativas. (F7-O1)
 - Política de desarrollo de liderazgo cooperativo: establecer programas para desarrollar habilidades de liderazgo y gestión entre los miembros de las cooperativas, promoviendo la toma de decisiones colaborativas y eficaces.

Fuente: Política propuesta estrategia ofensiva UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Estas políticas proporcionarán una guía clara para la implementación de las estrategias ofensivas y asegurarán que las acciones de la UPROCACH estén alineadas con los objetivos estratégicos. además, es importante que las políticas sean flexibles y estén sujetas a revisión periódica para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades del mercado. Entendiendo, las políticas que he mencionado deben estar adaptadas y personalizadas según las necesidades específicas de la empresa y sector. Además, es esencial contar con el compromiso y participación tanto del equipo directivo como del personal para implementárselas de manera efectiva en la estrategia ofensiva correspondiente.

Por eso, la organización debe evaluar la situación particular, e identificar las fortalezas y oportunidades relevantes y diseñar políticas que se justen a sus objetivos y recursos disponibles. La flexibilidad y la adaptabilidad son fundamentales para asegurar que las políticas sean efectivas y generen los resultados deseados, ya que esto contribuirá significativamente al éxito de la estrategia ofensiva en cada caso específico.

Tabla 5-30: Política de estrategias defensivas (FA)

Objetivo estratégico: Proteger y fortalecer la posición de la organización frente a riesgos y amenazas potenciales, garantizando su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
Políticas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar políticas y procedimientos en su organización para gestionar y mitigar los riesgos identificados (F5A2): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política gestión y mitigación de riesgos: implementar políticas y procedimientos en la organización para identificar, evaluar y gestionar los riesgos identificados. Establecer planes de contingencia y medidas preventivas para minimizar el impacto de los posibles riesgos que

<p>puedan surgir en el entorno competitivo.</p> <p>2. Enfoque en la diferenciación y protección de propiedad intelectual: desarrollo de talento humano. (F6-A3):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política diferenciación y protección de propiedad intelectual: enfocarse en la diferenciación de los servicios y soluciones ofrecidas, destacando la importancia de la propiedad intelectual como un activo valioso. Desarrollar y proteger el talento humano dentro de la empresa para fomentar la innovación y la creación de soluciones únicas para los clientes. <p>3. Mantener una estrecha relación con las autoridades regulatorias y participar activamente en los procesos de consulta y actualización normativa (F7-A4):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política relaciones con autoridades regulatorias: mantener una estrecha relación con las autoridades regulatorias y participar activamente en los procesos de consulta y actualización normativa. Estar al tanto de los cambios en el marco regulatorio que puedan afectar la operación y competitividad de la empresa, y asegurarse de cumplir con todas las regulaciones vigentes.
--

Fuente: Política propuesta estrategia defensiva UPROCACH., (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Estas políticas ayudarán a fortalecer la estrategia defensiva de la empresa UPROCACH, permitiéndole proteger sus activos intelectuales, mitigar riesgos y adaptarse eficientemente a los cambios normativos y del entorno competitivo. Al adoptar estas políticas, la empresa podrá mantener una posición competitiva sólida y preparada para enfrentar los desafíos que puedan surgir.

Tabla 5-31: Políticas de estrategia reorientación (DO)

Objetivo estratégico: Lograr un crecimiento sostenible, mejorar la eficiencia y fortalecer la posición de la organización en el mercado
Políticas
<p>1. Fortalecimiento institucional y participación en eventos de cooperativismo. (D1-O2):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de desarrollo de capacidades internas: implementar programas de formación y capacitación para el personal y los miembros de la organización, con el objetivo de mejorar sus habilidades y conocimientos en áreas clave para el cooperativismo. <p>2. Desarrollar e implementar un modelo de gestión que aborde las debilidades identificadas y brinde una visión clara de los procesos a seguir. (D2-O4):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política del diseño del modelo de gestión: desarrollar un modelo de gestión que aborde específicamente las debilidades identificadas, incluyendo procedimientos, políticas y procesos claros y efectivos. <p>3. Mejora en la retención de cliente, a través de una fuerza laboral capacitada y comprometida. (D3-</p>

O1):

- Política de evaluación de la satisfacción del cliente: realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción del cliente para identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la relación con los clientes.

4. Mejora de capacidades de gestión y preparación para la expansión nacional. (D4-O6):

- Política programas de capacitación y desarrollo profesional: establecer programas de capacitación y desarrollo profesional para fortalecer las habilidades y conocimientos del equipo. Definir políticas de reconocimiento y recompensas para incentivar la participación en programas de formación y motivar el crecimiento profesional.

5. Implementar estrategias y herramientas de comunicación interna para fomentar el flujo de información y la colaboración entre los departamentos. (D5-O1).

- Política de implementación de estrategias y herramientas de comunicación interna para fomentar el trabajo en equipo: promover un ambiente de trabajo colaborativo y de equipo, donde se valore y se reconozca la contribución de cada departamento y se fomente la colaboración en la resolución de problemas y el logro de objetivos comunes.

6. Desarrollar convenios. (D6-O1)

- Política de cultura de colaboración: fomentar una cultura de colaboración dentro de la organización, donde se valore y promueva la importancia de trabajar en conjunto con otros actores para lograr objetivos comunes.

7. Diversificación de ingresos a través de alianzas estratégicas y enfoque en servicios digitales (D7-O4)

- Política de cultura, innovación y adaptación: fomentar una cultura de innovación y adaptación dentro de la organización, donde se valore la experimentación y el aprendizaje continuo en el proceso de diversificación de ingresos y la implementación de servicios digitales.

Fuente: Política propuesta estrategia reorientación UPROCACH (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Al implementar estas políticas de reorientación, la empresa estará enfocada en mejorar sus debilidades, desarrollar un equipo de trabajo competente, actualizar y optimizar sus procesos internos, y fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo. Esto permitirá una reorientación efectiva hacia el logro de sus objetivos estratégicos y un aumento en su competitividad en el mercado.

Tabla 5-32: Políticas de estrategia supervivencia (DA)

Objetivo estratégico: Asegurar la continuidad y estabilidad de la organización en un entorno desafiante, donde la supervivencia misma está en juego, mejorando los procesos operativos para generar más fuentes de ingresos.
Políticas
<p>1. Mejorar la gestión interna. (D2-A3):</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Política de mejora de la gestión interna: establecer políticas y procedimientos para mejorar la gestión interna de la empresa. Esto incluye la optimización de procesos, la asignación eficiente de recursos y la promoción de una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios de asesoría y consultoría.
<p>2. Enfoque en la eficiencia operativa y diversificación: fortalecer relaciones con los clientes (D3-A4)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Política de enfoque en la eficiencia operativa y diversificación: fortalecer las relaciones con los clientes mediante la mejora de la eficiencia operativa y la diversificación de los servicios ofrecidos. Establecer políticas de atención al cliente y fidelización con todos los actores de la UPROCACH, así como políticas para identificar oportunidades de diversificación que permitan atender diferentes segmentos de mercado.
<p>3. Diversificación de fuentes de ingresos y seguimiento de cambios normativos. (D7-A2)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Política de comunicación interna y externa: implementar una política de comunicación clara y efectiva tanto interna como externa, para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con la estrategia de diversificación y los cambios normativos.
<p>4. Mejorar la comunicación interna. (D1-A3):</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Política de mejora de la comunicación interna: establecer canales de comunicación efectivos, políticas de transparencia y retroalimentación, así como mecanismos para garantizar una comunicación clara y eficiente entre los diferentes departamentos (organización de talleres).
<p>5. Implementación de políticas y procedimientos. (D4-A4)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Política de implementación de políticas y procedimientos: establecer políticas y procedimientos para guiar la implementación de las estrategias de supervivencia en consenso con los actores de la UPROCACH. Esto incluye definir roles y responsabilidades, establecer indicadores de desempeño y asegurar la correcta ejecución de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Fuente: Política propuesta estrategia supervivencia UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

Al implementar estas políticas, la empresa podrá fortalecer su capacidad de supervivencia en un entorno competitivo y desafiante. La mejora en la gestión interna, la eficiencia operativa, la diversificación de servicios, la actualización constante del análisis situacional y una

comunicación efectiva, permitiendo a la empresa a enfrentar los desafíos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, asegurando su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

5.4.1.3. *FASE III. Definición de procesos: proponer mapa de procesos administrativos y financieros*

5.4.1.4. *Procesos administrativos y financieros*

Se analizan los procesos existentes en las cuatro unidades: de fortalecimiento, administrativo y financiero, gestión y capacitación, comunicación organizacional, desde la gestión de recursos humanos, la contabilidad y las finanzas, hasta la atención al cliente y la gestión de riesgos.

El objetivo de este análisis es identificar áreas de mejora y proponer medidas para optimizar la eficiencia y la efectividad de dichos procesos en cada cooperativa asociada, y que hasta el momento tienen problemas, y se ha considerado algunas de las acciones que se pueden incluir en UPROCACH, para que luego sea un ente multiplicador de servicio y asesoría para las demás cooperativas:

1. Gestión de recursos humanos: se revisan los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, así como las políticas de capacitación y desarrollo personal, evaluación del desempeño y desarrollo de empleados. Se identifican áreas de mejora en la gestión del talento, la retención del personal y el desarrollo de habilidades necesarias para el desempeño efectivo.
2. Contabilidad y finanzas: se evalúa los procesos administrativos y financieros, incluyendo la preparación de informes financieros, el control de costos, la gestión del presupuesto y la realización de auditorías internas. Se proponen medidas para mejorar la precisión de los registros administrativos, la agilidad en la toma de decisiones financieras y el cumplimiento de las regulaciones y normas contables.
3. Atención al cliente: se analizan los procesos de atención al cliente, desde la recepción de solicitudes hasta la resolución de consultas y reclamaciones. Se busca mejorar la calidad y la rapidez en la respuesta de las necesidades de las cooperativas asociadas, a través de la implementación de sistemas de seguimiento, la capacitación del personal en habilidades de servicio al cliente y la implementación de canales de comunicación eficientes.

4. Gestión de riesgos: se revisan los procesos de identificación, evaluación y mitigación de riesgos en la organización. La gestión de los procesos administrativos generales, se proponen medidas para fortalecer el marco de gestión de riesgos, estableciendo políticas y procedimientos claros, así como sistemas de monitoreo y control que ayuden a identificar y gestionar los riesgos de manera efectiva para la mejora continua de procesos y políticas administrativas.

Asimismo, a través del análisis de los procesos administrativos y financieros, UPROCACH busca identificar áreas de mejora y proponer medidas específicas para optimizar la eficiencia y efectividad de dichos procesos en cada cooperativa asociada. Esto le permitirá a la empresa una gestión más eficiente de los recursos, una mejor atención al socio, fortaleciendo así el desempeño general de la organización, en el ámbito de la gestión administrativa y financiera, por cuanto, es fundamental contar con procesos bien definidos y estructurados que permitan un flujo eficiente de las operaciones. Por tanto, se propone la creación de un mapa de procesos administrativos y financieros en la organización, el cual tiene como objetivo principal brindar una visión clara y detallada de los diferentes pasos y actividades involucrados en estas áreas.

Este mapa de procesos será una herramienta que permitirá identificar de manera precisa las interacciones entre los distintos departamentos y las actividades que se llevan a cabo en cada uno de ellos. Además, facilitará la identificación de posibles cuellos de botella, redundancias o áreas de mejora en los procesos existentes.

La definición de los procesos administrativos y financieros a través del mapa permitirá estandarizar y optimizar las actividades clave, garantizando una mayor eficiencia, transparencia y efectividad en el manejo de los recursos y la toma de decisiones. Asimismo, será una guía para la capacitación del personal, ya que les proporcionará una visión integral de los flujos de trabajo y las responsabilidades asociadas a cada proceso.

La propuesta de crear un mapa de procesos administrativos y financieros es un paso importante para lograr una gestión más eficiente y efectiva en la organización. Esto permitirá una mayor claridad en las responsabilidades, una mejora en la comunicación y la coordinación entre los diferentes departamentos, y una base sólida para la implementación de futuras mejoras en los procesos.

5.4.1.5. Mapa de procesos administrativos y financieros de la UPROCACH

El mapa de procesos administrativos y financieros es una herramienta visual y estructurada que permite comprender y representar de manera clara y detallada los flujos de trabajo y las interacciones entre los diferentes procesos que la empresa organizadora debe llevar a cabo en su organización en la unidad de gestión administrativo y financiero. Este mapa proporciona una visión integral de cómo puede gestionar y controlar los recursos para la toma de decisiones, a la vez, realizar las actividades clave para el funcionamiento efectivo en la organización.



Ilustración 5-7: Mapa de procesos de la UPROCACH.

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Con base a la información recopilada, se propone la creación de un mapa de procesos para UPROCACH, con el objetivo de establecer una estructura organizativa más ordenada y satisfacer tanto las necesidades internas como externas de la organización. Este mapa permitirá identificar y clasificar los procesos desarrollados en la institución, de acuerdo con los objetivos planteados para ser una organización de apoyo a las instituciones financieras asociadas.

Los diferentes procesos de UPROCACH se dividen en procesos directivos, generadores de valor y procesos de apoyo. Los procesos directivos involucran los consejos de administración, consejos de vigilancia y la gerencia de UPROCACH, quien se encarga de una correcta gestión y dirección en la organización.

UNIDAD DE FORTALECIMIENTO



Ilustración 5-8: Procesos directivos Unidad de Fortalecimiento UPROCACH
Realizado por: Niveló, V. 2023.

En UPROCACH que capacita a las cooperativas de ahorro y crédito (COAC). En la gestión de la Unidad de Fortalecimiento se debe operar en el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia el manejo de los siguientes procesos directivos:

Para el Consejo de Administración:

1. Toma de decisiones estratégicas: el Consejo de Administración debe tomar decisiones estratégicas relacionadas con la dirección y el desarrollo de la organización, así como establecer planes y objetivos a corto y largo plazo.
2. Supervisión del desempeño: el Consejo de Administración debe supervisar el desempeño de la organización y su cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
3. Evaluación de riesgos: el Consejo de Administración debe identificar y evaluar los riesgos a los que se enfrenta la organización y establecer políticas y procedimientos para su gestión adecuada.
4. Aprobación de presupuestos y proyectos: el Consejo de Administración debe revisar y aprobar los presupuestos anuales de la organización, así como proyectos estratégicos y decisiones financieras importantes.
5. Cumplimiento normativo y legal: el Consejo de Administración debe asegurar que la organización cumpla con todas las normativas y regulaciones legales aplicables en el ámbito de su operación y capacitación a las COAC.
6. Establecimiento de políticas y directrices: el Consejo de Administración debe definir y aprobar políticas y directrices corporativas que rigen el funcionamiento y las actividades de UPROCACH.

Para el Consejo de Vigilancia:

1. Supervisión y fiscalización: el Consejo de Vigilancia debe supervisar y fiscalizar las operaciones y actividades de la organización para garantizar que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos.
2. Auditorías internas y externas: el Consejo de Vigilancia debe asegurar que se realicen auditorías internas y externas de manera periódica para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos y controles internos.
3. Reportes y comunicación: el Consejo de Vigilancia debe mantener una comunicación clara y continua con el Consejo de Administración, informando sobre sus hallazgos y recomendaciones.

Para la Gerencia:

1. Implementación de estrategias: la Gerencia debe implementar las estrategias y decisiones aprobadas por el Consejo de Administración para lograr los objetivos de la organización.
2. Gestión operativa: la Gerencia debe asegurar una gestión operativa eficiente de UPROCACH y garantizar el cumplimiento de los planes y presupuestos establecidos.
3. Gestión del talento humano: la Gerencia debe asegurar la gestión efectiva del talento humano, incluyendo la capacitación y desarrollo del personal.
4. Comunicación con el Consejo de Administración: La Gerencia debe mantener una comunicación fluida y transparente con el Consejo de Administración, proporcionando informes y actualizaciones sobre el desempeño y los avances de la organización.

Es importante que la Unidad de Fortalecimiento en el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia trabaje en conjunto y de manera coordinada para lograr una gestión efectiva y eficiente de la organización y el cumplimiento de sus objetivos en el campo de la capacitación a las cooperativas de ahorro y crédito. La comunicación y colaboración entre estos órganos directivos son fundamentales para el buen gobierno corporativo y el éxito de la organización.

Propuesta de procedimientos internos para la unidad de fortalecimiento

Elaboración por parte de los actores de la organización una propuesta de procedimientos internos que ayuden al funcionamiento de la organización con el fin de generar un orden adecuado de las operaciones, en cuanto a toma de decisiones estratégicas, supervisión del desempeño, evaluación.

Tabla 5-33: Proceso directivo: Planificación estratégica

Dirección: Brasil 23-12 y Primera Constituyente. Teléfono: (593) 3-2306-030 Móvil: (593)-98-852-5575 RUC: 0691748774001 Riobamba-Chimborazo				UFPD-001
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
PROCESO DIRECTIVO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
Propósito: Diseño de una herramienta de gestión para la unidad de fortalecimiento en el desarrollo de los procesos directivos del consejo de administración, consejo de vigilancia y gerencia que les permita formular, implementar y controlar la toma de decisiones para cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto a crecimiento, desarrollo y sostenibilidad empresarial con responsabilidad social.				
Alcance: Establecimiento de un plan estratégico de acuerdo con la cultura empresarial que incluya revisión permanente y satisfacción directiva.				
Tipo de documento		Área		
Manual de procedimientos		Consejo Administrativo; Consejo de Vigilancia y Gerencia		
Fecha de emisión	Tiempo de vigencia	Versión	Fecha de revisión	
21/08/2023	Anual	1.0	21/08/2024	
N°. Actividad	Descripción		Responsable	
1	Definición del plan estratégico con su correspondiente misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias.		Administración Gerencia	
2	Formulación del plan estratégico que incluya: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos a lograr en un lapso establecido. ▪ Estrategias para alcanzar los objetivos. ▪ Planes de acción 		Consejo de Administración Gerencia	
3	Aprobación del plan estratégico y planes de acción de la organización.		Consejo de Vigilancia	
4	Difusión del plan estratégico de la organización en las unidades unidad de fortalecimiento, unidad administrativa financiera, unidad de gestión y capacitación para estimular el compromiso de los colaboradores.		Consejo de Administración	
5	Ejecución del plan de acuerdo con las estrategias y metas planteadas con sus correspondientes indicadores de desempeño.		Consejo de Vigilancia	
6	Seguimiento mensual al cumplimiento de plan de acción para su posterior reporte.		Consejo de Vigilancia	
7	Presentación de un informe de cumplimiento al recurso humano		Gerencia	

	de la unidad de fortalecimiento en los procesos directivos; unidad administrativa y financiera en los procesos clave (generadores de valor); unidad de gestión y capacitación en los procesos de apoyo.	
--	---	--

Fuente: Análisis de estudio propuesta, (2023).
Realizado por: Niveló, V. 2023.

Diagrama de flujo: procesos directivos-planificación estratégica

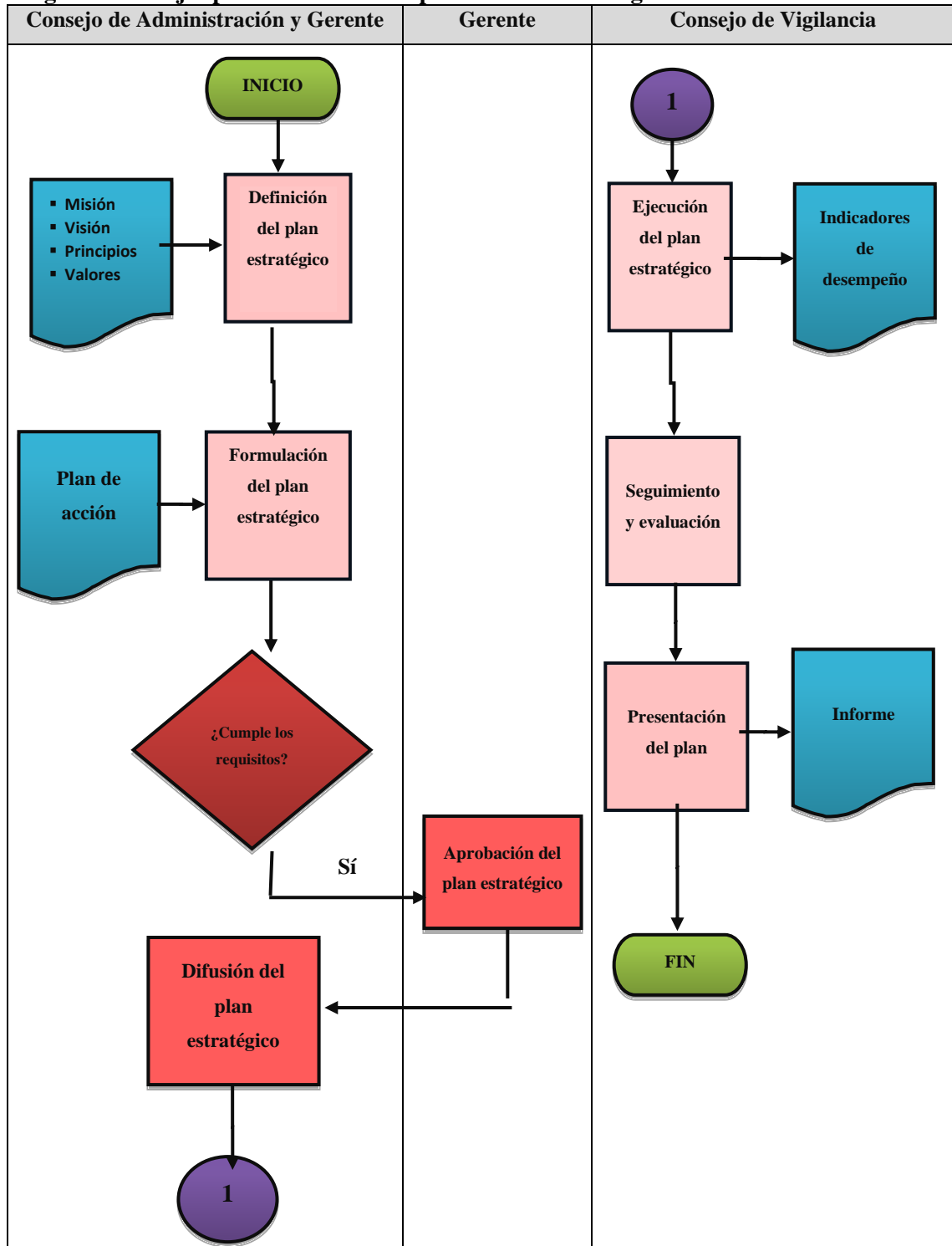


Ilustración 5-9: Diagrama de flujo: procesos directivos-planificación estratégica

Fuente: Análisis de estudio, (2023).
Realizado por: Niveló, V. 2023.

UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



Ilustración 5-10: Procesos clave Unidad Administrativa Financiera UPROCACH

Realizado por: Niveló, V. 2023.

En UPROCACH, que capacita a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), la Unidad Administrativa Financiera juega un papel crucial en los programas de capacitación, alianzas estratégicas y expansión en el mercado, así como en el desarrollo de convenios. A continuación, se presentan los procesos clave (Generadores de Valor) que la Unidad Administrativa Financiera debe manejar en cada una de las áreas mencionadas:

Procesos clave en Programas de Capacitación y Desarrollo Personal:

1. **Gestión de Presupuesto de Capacitación:** la Unidad Administrativa Financiera debe encargarse de la elaboración y gestión del presupuesto destinado a los programas de capacitación y desarrollo personal. Esto implica asignar los recursos financieros de manera eficiente y garantizar que se cumpla el presupuesto establecido.
2. **Control de Gastos y Facturación:** la Unidad Administrativa Financiera debe llevar un control riguroso de los gastos asociados a los programas de capacitación y desarrollo personal. También se encargará de la facturación y seguimiento de pagos a proveedores y facilitadores.
3. **Evaluación de Rentabilidad y Eficiencia:** la Unidad Administrativa Financiera deberá realizar análisis de rentabilidad y eficiencia de los programas de capacitación para asegurar que el gasto esté alineado con los beneficios obtenidos y mejorar continuamente la calidad de los servicios ofrecidos.

Procesos clave en Alianzas Estratégicas y Expansión en el Mercado:

1. Análisis Financiero de Alianzas: la Unidad Administrativa Financiera debe participar en el análisis financiero de posibles alianzas estratégicas, evaluando su viabilidad económica y los beneficios potenciales para UPROCACH.
2. Gestión de Recursos en la Expansión: en el proceso de expansión en el mercado, la Unidad Administrativa Financiera debe asegurar la correcta asignación y control de recursos financieros para el desarrollo de nuevas operaciones o la incursión en nuevos mercados.
3. Control de Indicadores de Desempeño: la Unidad Administrativa Financiera deberá establecer y monitorear indicadores financieros y de desempeño para evaluar el impacto de las alianzas estratégicas y la expansión en el mercado.

Procesos clave en Desarrollo de Convenios:

1. Negociación y Gestión de Convenios: La Unidad Administrativa Financiera debe liderar la negociación y gestión de convenios con proveedores, socios estratégicos y otras entidades. Esto implica asegurar que los convenios estén bien documentados y alineados con los objetivos de UPROCACH.
2. Control de Cumplimiento y Pagos: La Unidad Administrativa Financiera será responsable de monitorear el cumplimiento de los convenios y asegurar el oportuno pago de los compromisos acordados.
3. Evaluación de Impacto Financiero: La Unidad Administrativa Financiera deberá evaluar el impacto financiero de los convenios, asegurando que sean beneficiosos y sostenibles para la UPROCACH.

En cada uno de estos procesos clave, la Unidad Administrativa Financiera juega un papel fundamental para asegurar una gestión efectiva y eficiente de los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con los programas de capacitación y desarrollo personal, alianzas estratégicas, expansión en el mercado y desarrollo de convenios.

Propuesta de procedimientos internos para la unidad administrativa financiera

Elaboración por parte de los actores de la organización una propuesta de procedimientos internos que ayuden al funcionamiento de la organización con el fin de generar un orden adecuado en las áreas de operaciones, en cuanto a programas de capacitación y desarrollo profesional, alianzas estratégicas y expansión en el mercado y el desarrollo de convenios.

Tabla 5-34: Procesos clave: Comunicación estratégica

Dirección: Brasil 23-12 y Primera Constituyente. Teléfono: (593) 3-2306-030 Móvil: (593)-98-852-5575 RUC: 0691748774001 Riobamba-Chimborazo			UAFPC-002
			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
PROCESOS CLAVE: PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA			
Propósito: Efectivizar el sistema de capacitación al personal de la UPROCACH para agilizar el proceso operativo en la formación profesional a los socios de las COAC.			
Alcance: Mejoramiento continuo en el proceso de capacitación al personal.			
Tipo de documento		Área	
Manual de procedimientos		Para toda la organización	
Fecha de emisión	Tiempo de vigencia	Versión	Fecha de revisión
21/08/2023	Anual	1.0	21/08/2024
Nº. Actividad	Descripción		Responsable
1	Diagnóstico de necesidades sobre capacitación al personal y socios de las COAC de la ciudad de Riobamba.		Encargado de las alianzas estratégicas y expansión en el mercado.
2	Definición y aprobación de capacitaciones con el establecimiento de objetivos estratégicos, conocimientos y habilidades a alcanzar		Encargado de las alianzas estratégicas y expansión en el mercado.
3	Elaborar el cronograma de actividades, presupuesto, formato de asistencia y material de apoyo para la capacitación.		Encargado de las alianzas estratégicas y expansión en el mercado.
4	Socialización del plan de capacitación a todo el personal del área seleccionada.		Encargado de las alianzas estratégicas y expansión en el mercado.
5	Desarrollo de la capacitación		Personal operativo de los programas de capacitación y desarrollo profesional.
6	Preparación de un informe		Personal que desarrolla convenios
7	Aplicación de indicadores de desempeño		Personal que desarrolla convenios

Fuente: Análisis de estudio propuesta, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Diagrama de flujo: procesos clave-comunicación estratégica

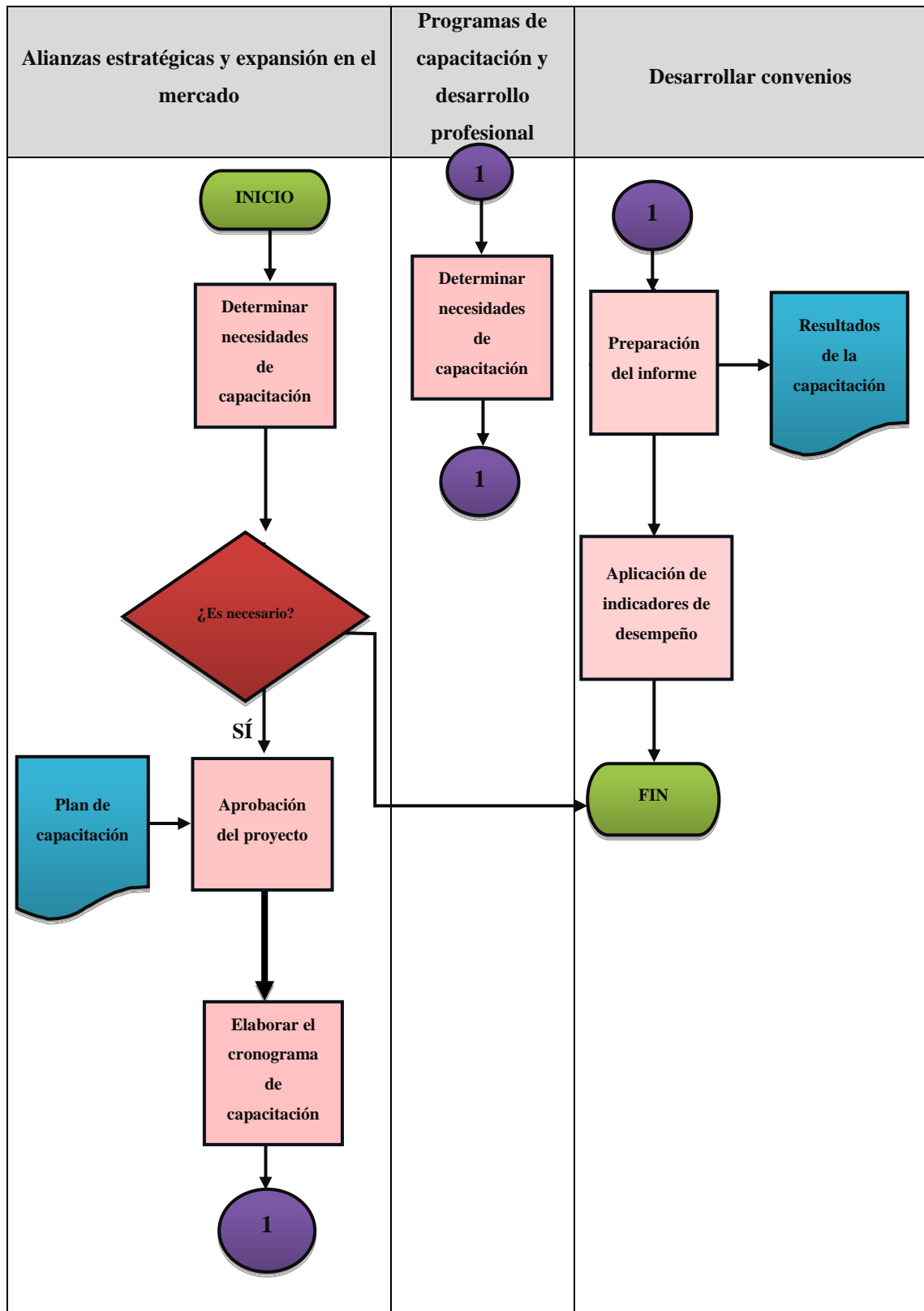


Ilustración 5-11: Diagrama de flujo: procesos clave-comunicación estratégica

Fuente: Análisis de estudio, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

UNIDAD DE GESTIÓN Y CAPACITACIÓN



Ilustración 5-12: Procesos de apoyo Unidad de Gestión y Capacitación UPROCACH

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Los procesos de apoyo que debe manejar la Unidad de Gestión y Capacitación en Políticas y Procedimientos, en Comunicación y Relaciones Públicas, y en Logística y Organización son fundamentales para el éxito y eficiencia de los programas de capacitación y el desarrollo de alianzas en UPROCACH que capacita a las COAC. A continuación, se describen cada uno de ellos:

Procesos de apoyo en Políticas y Procedimientos:

1. Desarrollo de Políticas Internas: la Unidad de Gestión y Capacitación debe participar en la elaboración y actualización de las políticas internas de UPROCACH relacionadas con los programas de capacitación y desarrollo de alianzas.
2. Establecimiento de Procedimientos: la Unidad debe diseñar y documentar los procedimientos operativos estándar para la ejecución de los programas de capacitación y el desarrollo de alianzas, asegurando la uniformidad y la calidad en su implementación.
3. Control de Calidad: la Unidad debe establecer procesos de control de calidad para garantizar que los programas de capacitación y los servicios de asesoría cumplan con los estándares y objetivos establecidos.
4. Gestión de Riesgos: la Unidad de Gestión y Capacitación debe identificar y gestionar los riesgos asociados con los programas de capacitación y desarrollo de alianzas, implementando medidas preventivas y correctivas.

Procesos de apoyo en Comunicación y Relaciones Públicas:

1. Elaboración de Estrategias de Comunicación: la Unidad debe diseñar estrategias de comunicación para promocionar los programas de capacitación, fortalecer la imagen de la empresa y mantener una buena relación con las COAC y otros stakeholders.

2. Manejo de Medios y Redes Sociales: la Unidad debe encargarse de la gestión de medios de comunicación y redes sociales para difundir información relevante y oportunidades de capacitación.
3. Atención al Cliente: la Unidad debe asegurar una atención al cliente adecuada y oportuna, brindando respuestas a preguntas e inquietudes de manera efectiva.
4. Relaciones con COAC y Aliados: la Unidad debe mantener una comunicación fluida con las COAC y otros aliados estratégicos para establecer relaciones sólidas y fomentar la colaboración.

Procesos de apoyo en Logística y Organización:

1. Planificación de Eventos y Capacitaciones: la Unidad debe planificar y organizar logísticamente los eventos de capacitación y actividades relacionadas, asegurando que se cumplan los requisitos y recursos necesarios.
2. Gestión de Recursos y Espacios: la Unidad debe gestionar los recursos materiales y espacios necesarios para llevar a cabo las capacitaciones y actividades de desarrollo de alianzas.
3. Coordinación de Participantes y Facilitadores: la Unidad debe coordinar la participación de los asistentes y facilitadores en los eventos de capacitación y desarrollo de alianzas, asegurando su disponibilidad y logística de traslado.
4. Seguimiento y Evaluación: la Unidad debe realizar el seguimiento y la evaluación de los eventos y actividades, recopilando retroalimentación de los participantes y facilitadores para mejorar continuamente los procesos.

El adecuado manejo de estos procesos de apoyo por parte de la Unidad de Gestión y Capacitación contribuirá a la eficiencia, calidad y efectividad de los programas de capacitación y el desarrollo de alianzas en UPROCACH que capacita a las COAC.

Propuesta de procedimientos internos para la unidad de gestión y capacitación

Elaboración por parte de los actores de la organización en una propuesta de procedimientos internos que ayuden al funcionamiento de la organización.

Tabla 5-35: Proceso apoyo: organización estratégica

UFPD-003		
<p><i>Dirección: Brasil 23-12 y Primera Constituyente.</i> <i>Teléfono: (593) 3-2306-030</i> <i>Móvil: (593)-98-852-5575</i> <i>RUC: 0691748774001</i> <i>Riobamba-Chimborazo</i></p>		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
PROCESO APOYO: ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA		
<p>Propósito: Diseño de una herramienta de organización estratégica para la unidad de gestión y capacitación en el desarrollo de los procesos de apoyo en políticas y procedimientos, comunicación y relaciones públicas, logística y organización que les permita cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto a organización y responsabilidad social.</p>		
<p>Alcance: Establecimiento de la organización estratégica acorde a la cultura empresarial que incluya apoyo en la organización estratégica.</p>		
Tipo de documento		Área
Manual de procedimientos		Encargados de las políticas y procedimientos, de la comunicación y relaciones públicas, y la logística y organización
Fecha de emisión	Tiempo de vigencia	Versión
21/08/2023	Anual	1.0
N°. Actividad	Descripción	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar áreas problemáticas o necesidades de mejora en UPROCACH. ▪ Identificar si las políticas y procedimientos actuales requieren ajustes. 	Encargado de políticas y procedimientos
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el alcance y los objetivos de las políticas y procedimientos a desarrollar o modificar. 	Encargado de políticas y procedimientos
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los objetivos de comunicación que desean lograr y definir claramente el público objetivo al que se dirigirán los mensajes. 	Encargado de comunicación y relaciones públicas
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los canales de comunicación más adecuados para llegar al público objetivo (redes sociales, medios de comunicación, sitio web, etc.) 	Encargado de comunicación y relaciones públicas
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las necesidades específicas de logística y eventos de UPROCACH (reuniones, conferencias, capacitaciones, etc.) 	Encargado de logística y organización
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar un plan detallado para cada evento, incluyendo agenda, temas, invitados y recursos necesarios. ▪ Asignar roles y responsabilidades a los miembros 	Encargado de logística y organización

7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar canales de comunicación efectivos como correo electrónico ▪ Coordinar el desarrollo del evento según la agenda planificada. 	Encargado de logística y organización
---	---	---------------------------------------

Fuente: Análisis de estudio propuesta, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Diagrama de flujo: proceso apoyo-organización estratégica

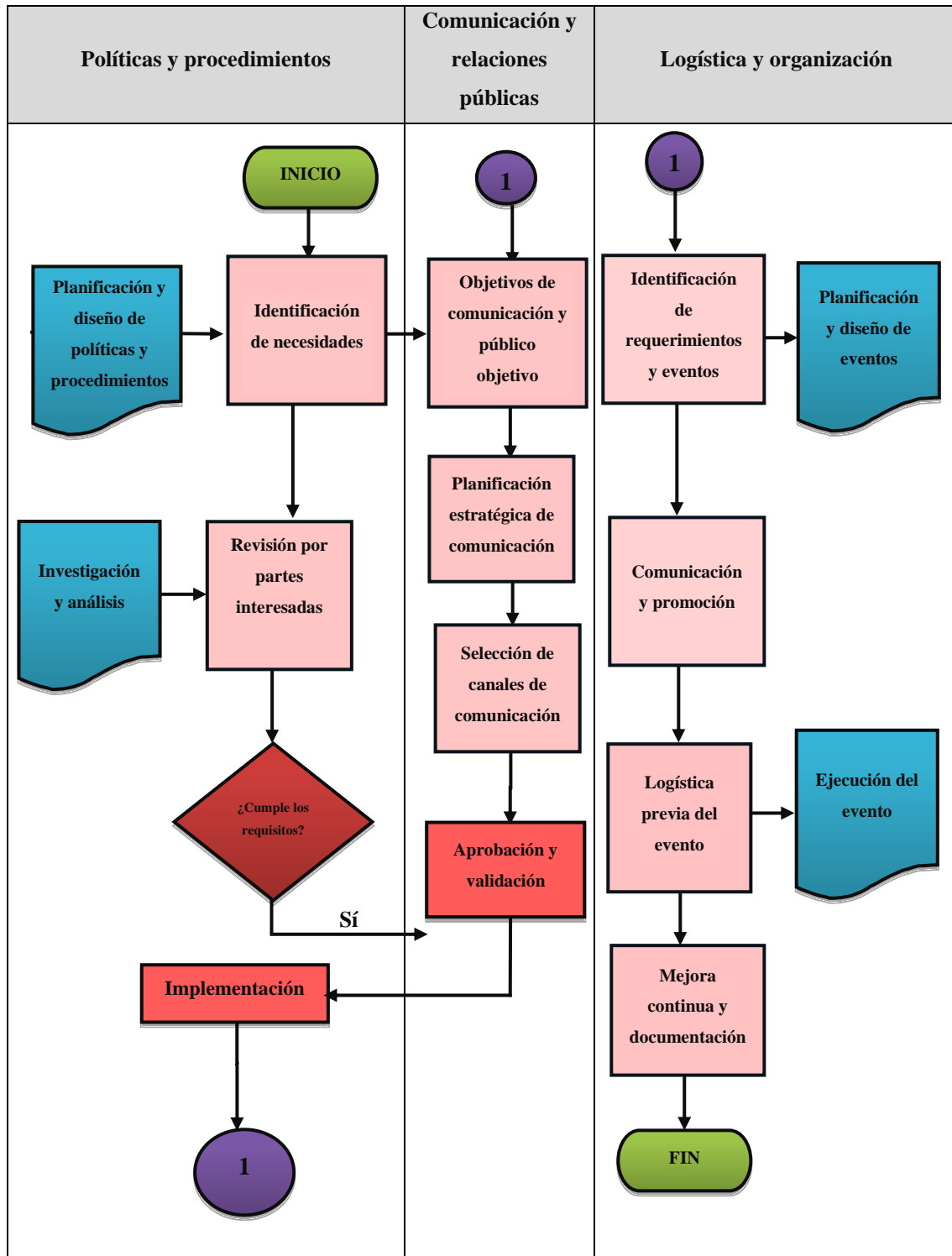


Ilustración 5-13: Diagrama de flujo: procesos directivos-planificación estratégica

Fuente: Análisis de estudio, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Indicadores de desempeño de los procesos

De acuerdo con el diagnóstico situacional elaborado, se constató que no existen indicadores que mida el desempeño en la unidad de fortalecimiento (procesos directivos); unidad administrativa y financiera (procesos clave: generadores de valor); y unidad de gestión y capacitación (proceso de apoyo), por lo cual se propone una matriz que ayudará al mejoramiento de los procesos dentro de la organización que permita evaluar los objetivos estratégicos.

Se detalla a continuación los siguientes indicadores que serán evaluados a partir del año 2024.

Tabla 5-36: Matriz de desempeño de los procesos

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia de cálculo	Responsable de medición y análisis	Fuente de datos
Economía	Uso oportuno de recursos con precios razonables.	$\frac{\text{Ingresos de operación}}{\text{Gastos de operación}}$	Mensual	Unidad Administrativa Financiera	Estado de resultados (ventas y gastos)
Eficiencia	Utilización racional de los recursos a costos mínimos, para obtener el máximo resultado.	$\frac{\text{Total de ventas}}{\text{Total de ventas planificadas}}$	Mensual	Unidad Administrativa Financiera	Facturas
Eficacia	Realización de determinada actividad, con el que se obtienen resultados favorables.	$\frac{\text{Reclamos recibidos}}{\text{Total de reclamos solucionados}}$	Semanal	Unidad de Gestión y Capacitación	Buzón de sugerencias
Ecología	Tipo de condiciones ambientes y su impacto.	$\frac{\text{Vulnerabilidad al estrés ambiental}}{\text{Capacidad institucional para responder a cambios del entorno}}$	Anual	Unidad de Fortalecimiento	Registros médicos del personal
Ética	Conducta tanto del personal como de la propia organización.	$\frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}}$	Semestral	Unidad de gestión y Capacitación	Código de ética Capacitaciones al personal

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

5.4.2. Modelo de Gestión Financiero

5.4.2.1. FASE I; Planificación de estrategias, actividades y presupuestos

Planificación de estrategias

La planificación de estrategias implica la definición y establecimiento de acciones y planes a largo plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Es un proceso fundamental que sale del cruce de la matriz de cambios de estrategias para la determinación de políticas y la gestión estratégica de todas las acciones y la toma de decisiones informadas que debe manejar la UPROCACH.

Tabla 5-37: Estrategias financieras

Estrategias financieras	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invertir el dinero a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar los objetivos financieros y la cantidad de dinero disponible para invertir. ▪ Definir metas claras para la inversión a corto plazo, como obtener rendimientos en un plazo específico o financiar un proyecto futuro. ▪ Determinar el plazo específico para las inversiones a corto plazo. ▪ Crear un plan detallado para seguir con las estrategias, estableciendo fechas y cantidades de inversión. ▪ Supervisar regularmente el rendimiento de las inversiones a corto plazo. ▪ Realizar ajustes si es necesario para maximizar los beneficios y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. ▪ Evaluar la efectividad de esta estrategia a lo largo del tiempo y ajústala según las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades financieras.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el nivel de utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar áreas donde se pueden reducir costos sin comprometer la eficiencia. ▪ Identificar procesos ineficientes y buscar formas de optimizarlos. ▪ Automatizar tareas repetitivas y mejorar la asignación de recursos. ▪ Buscar acuerdos de largo plazo que reduzcan los costos de adquisición. ▪ Explorar la posibilidad de diversificar la oferta de productos o servicios para alcanzar nuevos mercados. ▪ Evaluar la estrategia de fijación de precios y ajustarla según el mercado y la competencia. ▪ Atraer nuevos clientes y obtener a los existentes a través de campañas promocionales y estrategias de fidelización. ▪ Realizar análisis financieros regulares para evaluar la rentabilidad y hacer ajustes cuando sea necesario. ▪ Invertir en la capacitación y el desarrollo personal para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo en las COAC asociadas a UPROCACH. ▪ Fomentar un ambiente de trabajo que promueva la innovación y el compromiso.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar número de cooperativas de ahorro y crédito a ser asociadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un análisis exhaustivo del mercado y la industria de cooperativas de ahorro y crédito. ▪ Establecer un perfil claro de cooperativas de ahorro y crédito que se alinee con los objetivos y la misión de la organización. ▪ Diseñar programas de incentivos para atraer a nuevas cooperativas a asociarse. ▪ Ofrecer beneficios específicos, como tasas preferenciales, servicios exclusivos o capacitación financiera. ▪ Establecer alianzas estratégicas con asociaciones y redes relacionadas con cooperativas de ahorro y crédito. ▪ Ofrecer capacitación y asesoramiento a cooperativas interesadas en asociarse. ▪ Evaluar periódicamente la efectividad de las estrategias de captación y ajustarlas según los resultados. ▪ Seguir de cerca los indicadores clave de rendimiento y ajustar las actividades en consecuencia.

Fuente: Análisis de estudio propuesta estrategias financieras, (2023).

Realizado por: Nivel, V. 2023.

Actividades (plan de acción)

El plan de acción es un instrumento donde se plasman las actividades a manejar en su organización para que pueda ser guía y brindar asesoría y consultoría sobre diversos temas de administración y organización financiera a instituciones financieras asociadas a UPROCACH.

Tabla 5-38: Plan de acción de actividades

Objetivos	Perspectivas	Estrategias	Plan de acción	Período	Meta	Responsables
Fortalecer la competitividad y posición en el mercado mediante la mejora integral de la empresa y la satisfacción del cliente	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Fortalecer los procesos directivos de la organización UPROCACH para impulsar la mejora y la innovación en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de mercado para identificar las necesidades y demandas de los clientes asociados, así como las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con la competencia. Implementar un programa de capacitación y desarrollo para el personal, enfocado en mejorar las habilidades técnicas y de servicio al cliente. 	Agosto 2023 a julio 2025	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de mercado que abarque el menos el 80% de los clientes asociados para identificar sus necesidades y demandas, así como evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con la competencia. Capacitar al 100% al personal en al menos en tres áreas clave en habilidades técnicas y de servicio al cliente en el transcurso de año. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general Unidad administrativa y financiera. Unidad de gestión capacitación.
Preservar la estabilidad y la sostenibilidad del negocio frente a las amenazas del entorno, minimizando riesgos y protegiendo la posición	Perspectiva de procesos internos	Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la organización UPROCACH.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad de los productos y servicios organizacionales a nivel interno. Realizar una planificación estratégica con las unidades de fortalecimiento, de administración 	Agosto 2023 a julio 2025	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la calidad de los productos y servicios organizacionales en un 20% en el transcurso de un año. Trabajar mancomunadamente en 35% en todas las unidades de gestión para la optimización de funciones y procesos en cada área organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de fortalecimiento Unidad administrativa y financiera. Unidad de gestión capacitación.

competitiva.			financiera, de gestión y capacitación con sus procesos directivos, procesos clave, y el proceso de apoyo.			
Mejorar la competitividad y la capacidad de adaptación de la empresa mediante el fortalecimiento de su modelo de gestión, la diferenciación de sus servicios y el desarrollo del talento humano.	Perspectiva del cliente	Implementar un buzón de quejas y sugerencias por parte de los clientes para dar a conocer los requerimientos de estos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer capacitaciones y programas de desarrollo para el personal, que incluyan tanto habilidades técnicas como competencias, liderazgo y trabajo en equipo. ▪ Implementar un buzón de quejas y sugerencias para los socios. 	Agosto 2023 a julio 2025	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr una cobertura del 100% en la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos potenciales en todas las unidades de gestión de la empresa en el plazo de un año. ▪ El 100% de socios estén satisfechos con la calidad y precio del producto que oferta la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de fortalecimiento ▪ Unidad administrativa y financiera. ▪ Unidad de gestión capacitación.
Garantizar la continuidad y estabilidad del negocio a través de la mejora de la gestión interna, el fortalecimiento de la eficiencia operativa y la diversificación de los servicios para mantener y fortalecer las relaciones con los clientes	Perspectiva financiera	<p>Invertir el dinero a corto plazo para mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa mediante el aumento de capital humano.</p> <p>Mejorar el nivel de utilidades, e incrementar número de cooperativas de ahorro y crédito a ser asociadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un plan detallado para seguir con las estrategias, estableciendo fechas y cantidades de inversión. ▪ Revisar el organigrama para ver que cargos son necesarios para el buen funcionamiento de la organización 	Agosto 2023 a julio 2025	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr al menos un 50% de nuevas alianzas estratégicas para el desarrollo del talento humano y la mejora de la competitividad en el transcurso de un año. ▪ Personal suficiente y calificado en un 35% con conocimientos amplios que pueda solventar cualquier duda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de fortalecimiento ▪ Unidad administrativa y financiera

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Presupuesto (costo)

Tabla 5-39: Presupuesto-costo

ACTIVIDADES		COSTO
Mejorar la posición competitiva y el desempeño de la organización en su mercado objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa de capacitación y desarrollo para el personal, enfocado en mejorar las habilidades técnicas y de servicio al cliente. 	\$750
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de mercado para identificar las necesidades y demandas de los clientes asociados, así como las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con la competencia 	\$750
Proteger y fortalecer la posición de la organización frente a riesgos y amenazas potenciales, garantizando su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad de los productos y servicios organizacionales a nivel interno 	\$500
	<ul style="list-style-type: none"> Crear un plan detallado para seguir con las estrategias, estableciendo fechas y cantidades de inversión de dinero a corto plazo para mejorar el nivel de utilidades 	\$500
Lograr un crecimiento sostenible, mejorar la eficiencia y fortalecer la posición de la organización en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer capacitaciones y programas de desarrollo para el personal, que incluyan tanto habilidades técnicas como competencias, liderazgo y trabajo en equipo. 	\$300
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar número de cooperativas de ahorro y crédito a ser asociadas 	\$300
Garantizar la continuidad y estabilidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la innovación y la creatividad dentro de la empresa, incentivando la generación de nuevas ideas y soluciones. 	\$250
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones que puedan aportar conocimientos y recursos adicionales para el desarrollo del talento humano y la mejora de la competitividad. 	\$250

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Tabla 5-40: Presupuesto: actividades-beneficios-costo

Actividades	Beneficios	Costo
Implementar un programa de capacitación y desarrollo para el personal, enfocado en mejorar las habilidades técnicas y de servicio al cliente.	<p>Mejora integral del desempeño y la experiencia del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejora de habilidades técnicas. Excelencia en el servicio al cliente. Aumento de la confianza del personal. Reducción de errores y retrabajos. Mayor retención de empleados. Fortalecimiento de la cultura organizacional. Adaptación a cambios. Impulso a l innovación. Mejora en la imagen de la empresa Impacto medible en resultados 	\$800,00
Realizar un análisis de mercado para identificar las necesidades y demandas de los clientes asociados, así	<p>Toma de decisiones informadas y estrategias competitivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades de los clientes asociados. Mejora de la experiencia del cliente. Detección de oportunidades de crecimiento. Alineación con las expectativas del mercado. Conocimiento de la competencia. 	\$700,00

como las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con la competencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación de estrategias competitivas. ▪ Optimización de recursos. ▪ Mejora de la toma de decisiones. ▪ Adaptación a cambios. ▪ Crecimiento sostenible 	
Mejorar la calidad de los productos y servicios organizacionales a nivel interno	<p>Eficiencia operativa y satisfacción del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor eficiencia operativa. ▪ Reducción de costos. ▪ Mayor productividad. ▪ Satisfacción del personal. ▪ Alineación con objetivos organizacionales. ▪ Fomento de la innovación. ▪ Mejora en la reputación interna. ▪ Fortalecimiento de la comunicación interna. ▪ Desarrollo de habilidades. ▪ Promoción de la propiedad y responsabilidad. 	\$400,00
Crear un plan detallado para seguir con las estrategias, estableciendo fechas y cantidades de inversión de dinero a corto plazo para mejorar el nivel de utilidades	<p>Mejora de utilidades: lo que conduce a una gestión más efectiva de los recursos, y a resultados financieros más medibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque estratégico. ▪ Optimización de recursos. ▪ Medición de resultados. ▪ Claridad de la ejecución ▪ Comunicación efectiva. ▪ Alineación de recursos humanos. ▪ Adaptabilidad ▪ Compromiso de equipo ▪ Desarrollo de buenas prácticas. 	\$600,00
Ofrecer capacitaciones y programas de desarrollo para el personal, que incluyan tanto habilidades técnicas como competencias, liderazgo y trabajo en equipo.	<p>Potenciar el desempeño y la contribución del equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de habilidades técnicas. ▪ Mejora de competencias. ▪ Potenciamiento del liderazgo. ▪ Fortalecimiento del trabajo en equipo. ▪ Mayor adaptabilidad al cambio. ▪ Desarrollo profesional y personal. ▪ Fomento de la innovación. ▪ Retención de empleados. ▪ Cultura del aprendizaje. ▪ Impacto en resultados organizacionales. 	\$300,00
Incrementar número de cooperativas de ahorro y crédito a ser asociadas	<p>Fortalecimiento y crecimiento sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación de la base de clientes. ▪ Aumento de los activos y recursos. ▪ Diversificación de ingresos. ▪ Mayor influencia en el mercado. ▪ Fomento de la colaboración. ▪ Promoción de la solidaridad ▪ Ahorro en Escala. ▪ Expansión geográfica. ▪ Innovación y mejora continua ▪ Crecimiento sostenible. 	\$ 300,00
Fomentar la innovación y la creatividad dentro de la empresa, incentivando la generación de nuevas	<p>Impulso a la mejora y la Competitividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de ideas innovadoras. ▪ Soluciones a problemas complejos. ▪ Ventaja competitiva. ▪ Adaptación al cambio. 	\$200,00

ideas y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de la eficiencia. ▪ Estimulación de la creatividad del personal. ▪ Desarrollo de nuevos productos y servicios. ▪ Cultura de mejora continua. ▪ Fidelización de empleados. ▪ Posicionamiento como líder en el mercado. 	
Establecer alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones que puedan aportar conocimientos y recursos adicionales para el desarrollo del talento humano y la mejora de la competitividad.	<p>Acceso a recursos y sinergias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a conocimientos experiencias complementarias. ▪ Ampliación de recursos. ▪ Desarrollo de capacidades. ▪ Aumento de la competitividad. ▪ Innovación conjunta. ▪ Expansión de redes profesionales. ▪ Ahorro de tiempo y recursos. ▪ Fortalecimiento de la marca. ▪ Desarrollo de proyectos conjuntos. ▪ Crecimiento sostenible. 	\$300,00

Realizado por: Niveló, V. 2023.

La administración del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero de UPROCACH será responsabilidad de cada miembro de la Asamblea General de Representantes. Su función principal será evaluar el cumplimiento y desarrollo de los indicadores establecidos. Con el fin de facilitar este proceso, se proporcionará a cada persona un documento que contendrá una copia del modelo, permitiéndoles adaptarlo según las necesidades específicas que tiene cada institución financiera. Esto garantizará un mejor desenvolvimiento de las actividades y una mayor efectividad en la gestión administrativa y financiera de la UPROCACH.

5.4.2.2. FASE II; Ejecución y análisis

Proyección del Estado de Situación Financiera

Tabla 5-41: Proyección del Estado de Situación Financiera

Código	Cuenta	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
1	Activo	86.026,86	99.404,09	116.380,32	137.849,23	164.932,05
1.1	Fondos Disponibles	22.157,09	23.755,80	20.439,16	20.907,26	37.014,22
1.1.01	Caja	304,49	316,66	329,33	342,50	356,20
1.1.03	Bancos Y Otras Instituciones	21.852,60	23.439,14	20.109,83	20.564,76	36.658,02
1.6	Cuentas Por Cobrar	8.534,21	8.023,74	7.763,27	7.199,56	6.630,13
1.6.14	Pago Por Cuentas De Socios	8.269,35	8.008,88	7.748,41	7.184,70	6.615,27
1.6.90	Cuentas Por Cobrar Varias	1.250,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
1.6.99	Provisión Para Cuentas Por Cobrar	-985,14	-985,14	-985,14	-985,14	-985,14
	Activos Corriente	30.691,30	31.779,54	28.202,43	28.106,82	43.644,35
1.8	Propiedades Y Equipo	3.165,60	3.217,93	3.271,30	3.325,74	3.381,27
1.8.05	Muebles Y Enseres Equipo De Oficina	2.616,30	2.668,63	2.722,00	2.776,44	2.831,97
1.8.06	Equipos De Computación	3.424,64	3.424,64	3.424,64	3.424,64	3.424,64
1.8.99	Depreciación Acumulada	-2.875,34	-2.875,34	-2.875,34	-2.875,34	-2.875,34
1.9	Otros Activos	52.169,96	64.406,62	84.906,59	106.416,66	117.906,43
1.9.01	Inversiones	60.000,00	75.000,00	92.000,00	113.000,00	140.000,00
1.9.02	Derechos Fiduciarios	20	20	20	20	20
1.9.04	Gastos Y Pagos Anticipados	9.625,00	9.625,00	9.625,00	9.625,00	9.625,00
1.9.90	Otros	4.524,96	4.761,62	5.261,59	6.771,66	8.261,43
	Activo No Corriente	77.335,56	92.624,55	110.177,89	132.742,40	161.287,70
2	Pasivos	2.150,90	2.168,07	2.191,56	2.211,84	2.221,03
21	Obligaciones	9,38	9,57	9,76	9,96	10,16
2.1.01	Depósitos A La Vista	9,38	9,57	9,76	9,96	10,16
25	Cuentas Por Pagar	2.141,52	2.158,50	2.181,80	2.201,88	2.210,87
2.5.03	Obligaciones Patronales	1.094,16	1.094,16	1.094,16	1.094,16	1.094,16
2.5.06	Proveedores	987,36	1.004,34	1.027,64	1.047,72	1.056,71
2.5.90	Cuentas Por Pagar Varias	60	60	60	60	60
	Pasivo Corriente	2.150,90	2.168,07	2.191,56	2.211,84	2.221,03
3	Patrimonio	83.875,96	97.236,02	114.188,76	135.637,39	162.711,05
31	Capital Social	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00
3.1.03	Aporte De Socios	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00

36	Resultado	68.075,96	81.436,02	98.388,76	119.837,39	146.911,05
3.6.01	Utilidad Y Excedentes Acumulados	65.167,85	65.167,85	65.167,85	65.167,85	65.167,85
3.6.04	Resultado Del Ejercicio	2.908,11	16.268,17	33.220,91	54.669,54	81.743,20
	Pasivo + Patrimonio	86.026,86	99.404,09	116.380,32	137.849,23	164.932,08

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En la tabla anterior se puede apreciar el estado de situación financiera proyectada con un 2% en su crecimiento para los próximos 5 años por lo que se puede observar que para el año 2023 los activos tendrían 86.026,86 dólares para el año 2024 subiría a 99.404,10 dólares para el 2025 este valor incrementará a 116.380,32 dólares para el 2026 subirá a \$37.849,23 y para el 2027 incrementará a 164.932,08 dólares. El pasivo se reflejará en el año 2023 con un valor de \$2.150,90 dólares para el año 2024 un valor de \$2.168,07 para el año 2025 tendrá un valor de \$2.191,56 para el año 2026 un valor de 2.211,84 dólares para el año 2027 un valor de \$2.221,03 dólares. En cuanto al patrimonio se puede apreciar que para el año 2023 tendrá un valor de \$83.875,96; para el año 2024 se aprecia un valor de 97.236,02 dólares; para el año 2025 se observa un valor de 114.188,76 dólares; para el año 2026 tendrá un valor de \$135.637,39 mientras que para el año 2027 el patrimonio refleja un valor de \$162.711,05 dólares.

Proyección del Estado de Resultados

Tabla 5-42: Proyección del Estado de Resultados.

Código	Descripción De La Cuenta.	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
4	Gastos	55.770,55	56.885,96	58.023,68	59.184,15	60.367,84
4.5	Gastos De Operación	55.770,55	56.885,96	58.023,68	59.184,15	60.367,84
4.5.01	Gastos De Personal	15.057,04	15.358,18	15.665,34	15.978,65	16.298,22
4.5.01.05	Remuneración Mensual	11.016,00	11.236,32	11.461,05	11.690,27	11.924,07
4.5.01.10	Beneficios Sociales	1.785,08	1.820,78	1.857,20	1.894,34	1.932,23
4.5.01.20	Aporte Al IESS	2.255,95	2.301,07	2.347,09	2.394,04	2.441,92
4.5.02	Honorarios	11.698,60	11.932,58	12.171,23	12.414,65	12.662,95
4.5.02.10	Honorarios Profesionales	11.698,60	11.932,58	12.171,23	12.414,65	12.662,95
4.5.03	Servicios Varios	21.949,32	22.388,31	22.836,07	23.292,79	23.758,65
4.5.03.05	Movilización Fletes Y Embalajes	799,22	815,21	831,51	848,14	865,10
4.5.03.15	Publicidad Y Propaganda	34,25	34,94	35,64	36,35	37,08
4.5.03.20	Servicios Básicos	1.527,43	1.557,98	1.589,14	1.620,92	1.653,34
4.5.03.25	Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.5.03.30	Arrendamientos	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.494,59	6.624,48
4.5.03.40	Eventos De Capacitación	2.033,58	2.074,26	2.115,74	2.158,06	2.201,22
4.5.03.50	Gastos Viaje Incidencia	1.925,37	1.963,88	2.003,16	2.043,22	2.084,09
4.5.03.60	Gastos Servicios Economía	9.329,74	9.516,33	9.706,66	9.900,79	10.098,81
4.5.03.90	Otros Servicios	179,72	183,32	186,98	190,72	194,54
4.5.04	Impuestos, Contribuciones Y Multas	2.448,00	2.496,96	2.546,90	2.597,84	2.649,79
4.5.04.90	Impuestos Y Aportes Para Otros	2.448,00	2.496,96	2.546,90	2.597,84	2.649,79
4.5.05	Depreciaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.5.05.25	Depreciaciones Muebles Enseres Y Equipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.5.05.30	Depreciaciones Equipos De Computo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.5.07	Otros Gastos	4.617,59	4.709,94	4.804,14	4.900,22	4.998,23
4.5.07.05	Suministros Diversos	194,38	198,27	202,23	206,28	210,40
4.5.07.15	Mantenimiento Y Reparación	109,28	111,47	113,70	115,97	118,29
4.5.07.90	Otros	4.313,93	4.400,21	4.488,21	4.577,97	4.669,53
	SUBTOTAL	55.770,55	56.885,96	58.023,68	59.184,15	60.367,84
5	Ingresos	58.678,66	73.154,13	91.244,59	113.853,70	142.111,04
5.1	Intereses Y Descuentos Ganados	844,33	861,21	878,44	896,00	913,92
5.1.90	Otros Intereses Y Descuentos	844,33	861,21	878,44	896,00	913,92
5.1.90.90	Otros Intereses Y Descuentos	844,33	861,21	878,44	896,00	913,92
5.4	Ingresos Por Servicios	24.775,00	30.968,75	38.710,94	48.388,67	60.485,84
5.4.03	Afiliación Y Renovación	24.775,00	30.968,75	38.710,94	48.388,67	60.485,84

5.4.03.01	Aportes Cuotas Mensuales	24.775,00	30.968,75	38.710,94	48.388,67	60.485,84
5.4.90	Otros Servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.6	Otros Ingresos	33.059,34	41.324,17	51.655,21	64.569,02	80.711,27
5.6.90	Otros	33.059,34	41.324,17	51.655,21	64.569,02	80.711,27
5.6.90.01	Capacitación	18.084,34	22.605,42	28.256,78	35.320,97	44.151,21
5.6.90.02	Revista	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.6.90.04	Servicios, Economía Escala	14.975,00	18.718,75	23.398,44	29.248,05	36.560,06
SUBTOTAL		58.678,66	73.154,13	91.244,59	113.853,70	142.111,04
Ganancia/Perdida		2.908,11	16.268,17	33.220,91	54.669,54	81.743,20

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

La tabla anterior se puede apreciar la proyección de estado de resultados de la organización con una tasa de crecimiento del 2% para 5 años en dónde se puede apreciar que en el año 2026 los gasto serán \$55,770 con 55 para el 2024 tiene un valor de 56,885.96 dólares; para el 2025 se aprecia un valor de \$58,023.68 dólares; para el año 2026 los gastos incrementan a 59,184.15 dólares; para el año 2027 se aprecia un valor de \$60,367.84 dólares. En cuanto a los ingresos se toma en cuenta una tasa de crecimiento del 25% para 5 años por lo que se puede apreciar que en el año 2023 estos valores reflejarán 48,037.14 dólares para el año 2023 con una tasa de crecimiento del 2% estimada por la empresa incrementa a 48,997.89; para el año 2025 posee un valor de 49,977.85 dólares; para el año 2026 se aprecia un valor de 50,977,40 mientras que para el año 2027 se observa un valor de 51,996.95 dólares.

5.4.2.3. FASE III; Planificación Financiera

Flujos Financieros

Tabla 5-43: Flujos financieros

Descripción		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A.	Ingresos Operacionales	58.678,66	73.154,13	91.244,59	113.853,70	142.111,04
	Ingresos	58.678,66	73.154,13	91.244,59	113.853,70	142.111,04
B.	Egresos Operacionales	53.322,55	54.389,00	55.476,78	56.586,32	57.718,04
	GASTOS DE PERSONAL	15.057,04	15.358,18	15.665,34	15.978,65	16.298,22
	HONORARIOS	11.698,60	11.932,58	12.171,23	12.414,65	12.662,95
	SERVICIOS VARIOS	21.949,32	22.388,31	22.836,07	23.292,79	23.758,65
	OTROS GASTOS	4.617,59	4.709,94	4.804,14	4.900,22	4.998,23
C.	Flujo Operacional (A - B)	5.356,11	18.765,13	35.767,81	57.267,38	84.392,99
D.	Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-
	Otros Ingresos					
E.	Egresos No Operacionales	2.448,00	2.496,96	2.546,90	2.597,84	2.649,79
	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	2.448,00	2.496,96	2.546,90	2.597,84	2.649,79
F.	Flujo No Operacional (D - E)	- 2.448,00	- 2.496,96	- 2.546,90	-	-
					2.597,84	2.649,79
G	Flujo Neto Generado (C - F)	2.908,11	16.268,17	33.220,91	54.669,54	81.743,20

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En la tabla anterior se puede apreciar que en el año 1 el flujo de caja refleja 2.908,11 dólares; en el año 2 se aprecia un valor de 16.268,17 dólares; en el año 3 el flujo de caja evidencia 33.220,91 dólares; en el año 4 se observó un valor de 54.669,54 dólares mientras que para el año 5 se observa un valor de 81.743,20 dólares.

Evaluación Financiera

Costo promedio ponderado de capital proyectado

- Financiamiento

Tabla 5-44: Análisis vertical Estado de Resultados

DETALLE	VALOR	PORCENTAJE
Capital Ajeno	2.150,90	2,50%
Capital Propio	83.875,96	97,50%
Total	86.026,86	100,00%

Fuente: Flujo de caja proyectado -UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En la tabla anterior se aprecia que la empresa posee un capital propio de 52.095,30 dólares mientras que el capital ajeno tiene un valor de 2.173,99 dólares representando así el 100% del capital

Tabla 5-45: Tasa de interés

Prima por riesgo pertinente asignada a la empresa	6,84%	
Tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador	6,97%	MAYO 2023
Tasa pasiva efectiva del Banco Central del Ecuador	6,97%	MAYO 2023
Tasa nominal del costo del patrimonio	8,15%	

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Análisis

En la tabla anterior se puede observar el costo del patrimonio tomando como referencia la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador el cual refleja un valor de 6,97% a mayo del 2023.

Tabla 5-46: Costo promedio ponderado de capital proyectado

Detalle	Saldo inicial	% particip.	Costo nominal	Costo Ponderado
Pasivos	2.150,90	2,50%	20,78%	0,39%
Patrimonio	83.875,96	97,50%	8,15%	7,95%
Activos	86.026,86			
Costo promedio ponderado proyectado del capital =====>				8,34%

Fuente: Análisis de estudio vertical de estados de situación financiera proyectada -UPROCACH, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

En la tabla anterior se puede visualizar que el costo promedio ponderado proyecto de capital posee un valor del 8,34% debido a que solo existe capital propio o a su vez patrimonio.

5.4.2.4. FASE IV. Control y decisión

Tabla 5-47: Indicadores proyectados

INDICADOR	NOMBRE	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Análisis
Liquidez	Indicador de liquidez	18,18	4,08	3,13	2,83	2,31	1,64	En el año 1 el indicador de liquidez tiene un valor de 4,08; en el año 2 posee un valor de 4,08; para el año 3 se establece un valor de 2,83; en el año 4 se obtiene un valor 2,31 mientras para el año 5 tiene un valor de 1,64; esto quiere decir que poseen con la capacidad para cancelar sus obligaciones financieras.
	Capital de trabajo	\$ 36.619,55	\$ 66.540,40	\$ 79.611,48	\$ 96.010,87	\$ 115.894,98	\$ 141.423,35	En el año 1 el capital de trabajo tiene un valor de 66.540,40; en el año 2 posee un valor de 79.611,48; para el año 3 se establece un valor de 96.010,87; en el año 4 se obtiene un valor 115.894,98 mientras para el año 5 tiene un valor de 141.423,35; esto quiere decir que tiene suficiente capital de trabajo para realizar sus operaciones.
Rentabilidad	Rentabilidad neta en ventas	-16%	5%	22%	36%	48%	58%	En el año 1 la rentabilidad neta en ventas tiene un valor de 4,96%; en el año 2 posee un valor de 22,24%; para el año 3 se establece un valor de 36,41%; en el año 4 se obtiene un valor 48,02% mientras para el año 5 tiene un valor de 58%. Eso quiere decir que por cada dólar invertido se tiene 58 ctv. de utilidad
	ROA (Rentabilidad sobre activos)	-14%	3%	16%	29%	40%	50%	En el año 1 la rentabilidad sobre el activo tiene un valor de 3,38%; en el año 2 posee un valor de 16,37%; para el año 3 se establece un valor de 28,55%; en el año 4 se obtiene un valor 39,66% mientras para el año 5 tiene un valor de 49,56%. Eso quiere decir que por cada dólar invertido se tiene 0,50 ctv. de utilidad

	ROE (Rentabilidad sobre capital)	-15%	3%	17%	29%	40%	50%	En el año 1 la rentabilidad sobre el patrimonio tiene un valor de 3,47%; en el año 2 posee un valor de 16,73%; para el año 3 se establece un valor de 29,09%; en el año 4 se obtiene un valor 40,31% mientras para el año 5 tiene un valor de 50,24%. Eso quiere decir que por cada dólar invertido se tiene 0,50 ctv. de utilidad
--	---	------	----	-----	-----	-----	-----	--

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Niveló, V. 2023.

Interpretación

En la fase de control y toma de decisiones, es fundamental considerar que el control abarca todas las acciones de la organización para garantizar que las operaciones se ajusten a lo planificado. Sin embargo, según los balances generales consolidados, se observa una disminución en los activos debido a un incorrecto funcionamiento de los servicios.

Es importante destacar que UPROCACH es una organización de integración, representación y fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito asociadas que se hallan en la provincia de Chimborazo, y es en su versión una organización comprometida con el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano en el sector de la Economía Popular y Solidaria y del cooperativismo. No obstante, los balances adquiridos correspondientes a los años 2020, 2021, 2022 revelan una gestión administrativa inadecuada, lo que ha llevado a la salida de algunas cooperativas. En este sentido, es crucial fortalecer a la UPROCACH para que pueda brindar un servicio de mayor calidad a las instituciones afiliadas de la Economía Popular y Solidaria, lo que se reflejará en mayores ingresos por servicios prestados y una imagen corporativa mejorada.

En este sentido, después de haber realizado un estudio desde la gestión administrativa y financiera es necesario que UPROCACH opere acciones, como:

1. Mejorar los procesos internos: evaluar y optimizar los procesos administrativos y financieros existentes para eliminar ineficiencias y agilizar las operaciones en una organización. Identificar en las cooperativas asociadas áreas de mejora y establecer protocolos claros y eficientes para la gestión de transacciones, registros contables, reportes financieros y atención al cliente.
2. Actualizar conocimientos y habilidades: proporcionar capacitación continua con el personal de las Unidades de Gestión de: fortalecimiento, administrativa y financiera, gestión y capacitación, comunicación organizacional, siempre y cuando los actores de UPROCACH estén capacitados y puedan multiplicar los conocimientos adquiridos para manejar en talleres, cursos, foros, debates. Por eso, es necesario que el personal de la organización se mantenga al día con las últimas prácticas y regulaciones en el campo financiero y administrativo. Esto aborda, como contabilidad, gestión de riesgos, normativas legales, tecnología financiera y atención al cliente, y demás temas de interés que coadyuven a las cooperativas a manejar eficientemente los procesos de gestión interna con calidad.
3. Implementar sistemas de información integrales: utilizar sistemas de información software especializados que faciliten la gestión y seguimiento de las operaciones financieras y administrativas. Esto permitirá un mejor control, automatización de tareas, generación de informes precisos ya acceso rápido a la información relevante.
4. Establecer indicadores clave de desempeño: definir indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar el desempeño de la Unidad de Gestión Administrativa y Financiera. Estos indicadores pueden incluir métricas financieras, como rentabilidad, liquidez y eficiencia, así como aspectos de satisfacción del cliente y cumplimiento normativo.
5. Fomentar una cultura de servicio al cliente: promover una cultura organizacional centrada en el servicio al cliente, donde la satisfacción y las necesidades de las instituciones afiliadas sean una prioridad, capacitar al personal en habilidades de comunicación, empatía y resolución de problemas para brindar un servicio amigable, oportuno y eficiente.
6. Establecer canales de comunicación efectivos: implementar canales de comunicación claros y eficientes para facilitar la interacción con las instituciones afiliadas. Estos canales pueden incluir líneas telefónicas de atención, correos electrónicos, plataformas en línea y reuniones periódicas para recibir retroalimentación y resolver dudas o inquietudes.

7. Realizar evaluaciones periódicas: del desempeño de la Unidad de Gestión Administrativa y Financiera, utilizando encuestas, análisis de datos y revisión de indicadores clave. Estas evaluaciones ayudarán a identificar áreas de mejora y a mantener un enfoque continuo en la calidad del servicio.

Esas acciones al ser implementadas en la Unidad de Gestión de Administrativa y Financiera de UPROCACH estará mejor preparada para brindar un servicio de mayor calidad a las instituciones afiliadas de la Economía Popular y Solidaria. Esto fortalecerá la confianza de los socios, mejorará la imagen corporativa y contribuirá al éxito y crecimiento de la organización.

CONCLUSIONES

Para una acertada toma de decisiones dentro de la institución, se detalla las siguientes conclusiones:

1. La investigación exhaustiva en fuentes bibliográficas confiables ha proporcionado un sólido fundamento teórico para el diseño del modelo de gestión administrativo-financiero en la organización, permitiendo la incorporación de las mejores prácticas y enfoque actualizados en la gestión empresarial y financiera. Esta base teórica garantiza que el modelo esté respaldado por la sabiduría y experiencia acumulada en el campo, lo que asegura su relevancia y efectividad en la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales.
2. La implementación del esquema metodológico ha brindado una visión clara y detallada de los procesos administrativos y financieros de UPROCACH. Gracias a esta metodología se pudo realizar un análisis cualitativo y cuantitativo mediante la aplicación de entrevistas, encuestas, y revisión de los estados financieros proporcionados por la organización, se ha logrado identificar áreas de mejora, optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la transparencia en la gestión de recursos, lo que ha contribuido significativamente a una toma de decisiones más informada y una mayor eficacia en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.
3. La propuesta del modelo de Gestión Administrativo-Financiero ha demostrado ser una herramienta integral y efectiva para la optimización de los procesos en UPROCACH. La implementación de este modelo orientará a una mayor eficiencia en la ejecución de tareas administrativas, una mejor planificación financiera, una asignación más efectiva de recursos y una mejora en la supervisión y control de las operaciones. Como resultado en la simulación de los estados financieros e indicadores financieros, la institución experimentará una mayor productividad y capacidad para enfrentar los desafíos del entorno económico actual, fortaleciendo su posición y su capacidad para ofrecer servicios de calidad a las cooperativas asociadas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

1. Para mantener la relevancia y actualización del modelo de gestión administrativo-financiero, se sugiere establecer un comité de revisión o grupo de expertos que esté encargado de monitorear constantemente las últimas tendencias, investigaciones y avances en el ámbito de la gestión empresarial y financiera. Esto permitirá adaptar y enriquecer continuamente el modelo con nuevos conocimientos y enfoques, asegurando que se mantenga como una herramienta eficaz para enfrentar los desafíos en evolución del entorno empresarial y financiero.
2. Para mantener los beneficios obtenidos con la implementación del esquema metodológico, se sugiere establecer un programa de capacitación y desarrollo profesional para el personal involucrado en los procesos administrativos y financieros. Esto permitirá que los empleados adquieran las habilidades necesarias para utilizar las metodologías de manera óptima, así como mantenerse actualizados con respecto a las mejores prácticas y nuevas herramientas en el ámbito de la gestión. Además, se deben fomentar espacios de retroalimentación para que el equipo pueda compartir experiencias y sugerir mejoras continuas en la aplicación del esquema, asegurando una mejora constante en la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera de UPROCACH.
3. Para garantizar la sostenibilidad y mejora continua del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero, es esencial establecer un sistema de evaluación y retroalimentación periódico. Mediante la recopilación y análisis de datos relevantes, se podrán identificar posibles áreas de mejora, detectar posibles desviaciones y ajustar las estrategias según sea necesario. Además, fomentar la participación y colaboración de todos los niveles de la organización en este proceso permitirá incorporar diferentes perspectivas y generar un ambiente propicio para la innovación y la implementación de mejoras. La retroalimentación constante de los resultados obtenidos a través del modelo ayudará a asegurar que la institución continúe aprovechando al máximo su potencial y logre alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, R. (2018). *Métodos y procedimientos del análisis económico-financiero*. Recuperado de: <https://clickbalance.com/blog/analisis-economico-financiero/>.
- Arbaiza, L. (2016). *La administración y organización en las empresas*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-administracion-y-organizacion-en-las-empresas>.
- Arias, J., Villasís, M. & Miranda, M.(2016). *El protocolo de investigación III, la población de estudio*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>.
- Clavijo, C. (2023). *Guía para una gestión empresarial exitosa en 2022*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-empresarial>.
- Cudco, J. 2022. *Modelo de gestión administrativo-financiero para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda”*. De la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2022-2026. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18470>.
- Cumbal, M. (2023). *“Modelo de gestión administrativo-financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., período 2022-2026.”* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18748>.
- Douglas, S. (2022). *Cómo hacer una misión y visión empresarial*. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-una-mision-y-vision/>.
- Estrada, E. (2023). *Vista de Modelos de gestión administrativa y aplicación en la administración público*. Recuperado de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4629/7043>.
- García, V. (2015). *Análisis financiero*. México: Grupo Editorial Patria.
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A. & Verdezoto, G. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032&lng=es&nrm=iso&tlng=en.
- Gutiérrez, J. (2011). *Modelos Financieros*. Recuperado de: <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Modelos-financieros-con-Excel-2da-Edición-Jairo-Gutiérrez-Carmona.pdf>.
- Hanel del Valle, J. & Hanel, M. (2004). *Análisis situacional, exploraciones, intercambios y relaciones entre el diseño y la tecnología*. Recuperado de: <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/392>.
- Herrera, A., Betancourt, V., Vega, S. & Vivanco, E. (2017). *Razones financieras de liquidez en*

- la gestión empresarial para toma de decisiones. Recuperado de:* <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25127w/S7/w4.pdf>.
- Indeed, E. (2023). *Importancia de la gestión empresarial. Recuperado de:* <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/importancia-gestion-empresarial>.
- Jorge, R. (2019). *Qué es, tipos y objetivos. Recuperado de:* <https://neetwork.com/gestion-empresarial/>.
- Lango, B. (2020). *Qué es proyección. Recuperado de:* <https://www.psicologia-online.com/que-es-proyeccion-en-psicologia-definicion-y-ejemplos-5137.html>.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. (2011). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>.
- Martínez, V. (2012). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Recuperado de:* https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/629669/mod_resource/content/1/Métodos_técnicas_e_instrumentos_de_investigación.pdf.
- Martínez, J. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos, el caso de las empresas farmacéuticas en España. Recuperado de:* <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40638/>.
- Martínez, Á. (2020). *Análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros. Recuperado de:* <https://www.ineaf.es/tribuna/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros-parte-i/>.
- Mata, L. (2019). *El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio - Investigalia. Recuperado de:* <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines. Recuperado de:* http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Mejía, C. (2016). *Indicadores de efectividad y eficacia. Recuperado de:* <http://planning.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>.
- Mojon, J. (2022). *Optimización del Mantenimiento- Implementación y Seguimiento. Recuperado de:* <https://software.aeromarine.es/optimizacion-del-mantenimiento-implementacion-y-seguimiento/>.
- Morocho, R. (2020). *Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores de la Universidad Técnica de Machala”*. (Tesis de pregrado,

- Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil). Recuperado de: [http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1218/Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Servidores de la Universidad Técnica de Machala”.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1218/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Administrativo%20para%20la%20Cooperativa%20de%20Ahorro%20y%20Cr%C3%A9dito%20%22Servidores%20de%20la%20Universidad%20T%C3%A9cnica%20de%20Machala%22.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Nava, M. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- Pinzón, E. (2019). *La Importancia de la Gestión Financiera*. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/22341>.
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>.
- Quiroa, M. (2020). *Análisis situacional - Qué es, definición y concepto | 2023*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html>.
- Raeburn, A. (2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>.
- Reyes, T. & Vassolo, R. (2018). *¿Cómo hacer un análisis horizontal de los estados financieros?*. Recuperado de: <https://www.claseejecutiva.com.ec/blog/articulos/como-hacer-un-analisis-horizontal-de-los-estados-financieros/>.
- Rina, A. (2013). *Identidad y diferenciación entre Método y Metodología*. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162013000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- Roldán, P. (2020). *Análisis financiero - Qué es, definición y concepto*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>.
- Ruiz, L. (2019). *¿Qué es el Diseño de Investigación y cómo se realiza?*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/diseno-de-investigacion>.
- Rus, E. (2020). *Investigación documental*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-documental.html>.
- Sáenz, L. & Sáenz, L. (2019). *Razones Financieras de Liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas*. Recuperado de: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131217005/2131217005.pdf>.
- Salas, D. (2020). *La encuesta y el cuestionario*. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>.
- Sampieri, R. (2018). *Sampieri metodología de la investigación 2018*. Recuperado de: https://www.google.com/search?q=sampieri+metodología+de+la+investigación+2018&rlz=1C1GCEU_esEC903EC903&sxsrf=APwXEdfLB2bOom_7V7FkoMdSPikIA9GsxQ%3

- A1681619406160&ei=zkn7ZLCoCbSuwbkP7q6tyAM&gs_ssp=eJzj4tVP1zc0TDM1rDI2Kk4yYPTSL07MLchMLcpUyE0tyU_Jz8lPP7w2USEIV.
- Sánchez, J. (2016). *Análisis de escenarios*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-escenarios.html>.
- Santander, B. (2022). *¿Qué es gestión empresarial?*. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/gestion-empresarial.html>.
- Souza, I. (2021). *Conoce los principales tipos de modelo de gestión empresarial*. Recuperado de: <https://blog.zapsign.com.br/es/modelo-de-gestao-da-empresa/>.
- Suárez, M. (2018). *Gestión Empresarial una paradigma del siglo XXI*. Recuperado de: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/57/67>.
- Suárez, B. y Ferrer, M. (2011). *Indicadores de rentabilidad herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008.
- Tejero, J. (2021). *Entrevistas estructuradas, semiestructuradas y libres*. Recuperado de: <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/28529/04> TECNICAS-INVESTIGACION-WEB-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La guía de la entrevista,investigador para interrogar al entrevistado.
- Terreros, D. (2023). *Qué es una encuesta, para qué sirve y qué tipos existen*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-una-encuesta>.
- Torres, R. (2015). *Modelo de gestión administrativa para el área de producción y ventas de la Empresa "Solinpec" de la ciudad de Ventanas*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1079/1/TUBADM004-2015.pdf>.
- UPROCACH. (2023). *UPROCACH*. Recuperado de: <https://uprocach.net/about-us/>.
- Ventura, J. (2017). *¿Población o muestra?:* Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014.
- Villa, G. (2015). *"La gestión financiera y la toma de decisiones de la Empresa Centro Vet"*. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17232/1/T2992i.pdf>.
- Westreicher, G. (2020a). *Gestión*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>.
- Westreicher, G. (2020b). *Gestión financiera*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html>.

Total 51 referencias bibliográficas

ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO- UPROCACH

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

Encuesta dirigida al personal operativo de la unión provincial de cooperativas de ahorro y crédito de Chimborazo- UPROCACH

1. ¿Conoce usted cuáles son las fortalezas de UPROCACH?

3. ¿Conoce usted cuáles son las debilidades de UPROCACH?

4. ¿Conoce usted cuáles son las oportunidades de UPROCACH?

5. ¿Conoce usted cuáles son las amenazas de UPROCACH?

6. ¿Conoce usted la estructura orgánica y funcional de UPROCACH?

() Si
() No
() Parcialmente
7. ¿Conoce usted la misión, visión y valores establecidos por UPROCACH para alcanzar los objetivos organizacionales?

() Totalmente
() Parcialmente
() No cumple
8. ¿UPROCACH cuenta con un presupuesto definido y aprobado para el año 2023?

() Si
() No
() Parcialmente

9. ¿Existe en UPROCACH una planificación financiera que facilite la gestión de recursos en busca de su sostenibilidad y viabilidad?

Si

No

Parcialmente

10. ¿Con que frecuencia realiza UPROCACH el análisis de situación financiera?

Anual

Mensual

Trimestral

Semestral

11. ¿UPROCACH cuenta con una estructura por procesos (mapa de procesos) para la gestión administrativa?

Si

No

12. ¿Cuenta UPROCACH con un modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad?

Si

No

Parcialmente

13. A su criterio, ¿Cree usted que se debería mejorar el modelo de gestión administrativo-financiero?

Si

No

14. ¿UPROCACH cuenta con un software/herramienta integral que permita monitorear su situación administrativa y financiera y también de las cooperativas que la conforman?

Si

No

15. ¿Qué requiere UPROCACH actualmente para fortalecer su gestión y, por consiguiente, la gestión de las Cooperativas de ahorro y crédito que la conforman?

ANEXO B: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO- UPROCACH

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

Entrevista dirigida al gerente de la unión provincial de cooperativas de ahorro y crédito de Chimborazo- UPROCACH

1. ¿Cómo nace la UPROCACH?
2. ¿Qué objetivos persigue?
3. ¿Cuál es la normativa interna y externa que guía las actividades?
4. ¿Qué fortalezas y debilidades considera las más importante?
5. ¿Qué oportunidades y amenazas considera las más relevantes?
6. ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional?
7. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la UPROCACH?
8. ¿Cuenta con una Planificación para alcanzar los objetivos y metas?
9. ¿En cuál de las actividades desarrolladas en la UPROCACH considera usted que necesita mayor control y supervisión?
10. ¿Cuenta con una Planificación Financiera?
11. ¿En la organización se realiza un análisis financiero periódico para evaluar el desempeño financiero, identificar tendencias, detectar áreas de mejora y tomar decisiones informadas basadas en datos financieros?
12. ¿Posee un modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad?
13. ¿La UPROCACH cuenta con un manual de procesos y procedimientos?
14. ¿UPROCACH cuenta con un software/herramienta integral que permita monitorear su situación administrativa y financiera y también de las cooperativas que la conforman?
15. ¿Existen procesos establecidos para la transmisión de información entre personal administrativo y empleados?
16. ¿Existen procesos establecidos para la transmisión de información entre cooperativas socias y no socias?
17. ¿Cómo fortalece las competencias y capacidades del personal administrativo?
18. ¿Qué requiere UPROCACH actualmente para fortalecer su gestión y, por consiguiente, la gestión de las Cooperativas de ahorro y crédito que la conforman?

ANEXO C: MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES QUE INTEGRAN LA UNIÓN PROVINCIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE CHIMBORAZO- UPROCACH

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

Entrevista dirigida a los gerentes que integran la unión provincial de cooperativas de ahorro y crédito de Chimborazo- UPROCACH

1. ¿Qué fortalezas y debilidades considera las más importante en la Cooperativa?
2. ¿Qué oportunidades y amenazas considera las más importante en la Cooperativa?
3. ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional de la Cooperativa?
4. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la Cooperativa?
5. ¿Se realiza un seguimiento a la Planificación para alcanzar los objetivos y metas?
6. ¿La Cooperativa cuenta con una Planificación Financiera?
7. ¿La Cooperativa cuenta con un presupuesto definido y aprobado para el año 2023?
8. ¿La Cooperativa tiene un modelo de gestión que contribuya a la competitividad, calidad y productividad?
9. ¿La Cooperativa cuenta con procesos establecidos para ofertar sus servicios/productos financieros a los socios?
10. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de procesos o procedimientos?
11. ¿La Cooperativa cuenta con un software/herramienta que permita monitorear su situación administrativa y financiera?
12. ¿Existen procesos establecidos para la transmisión de información entre departamentos, empleados y socios?
13. ¿Los riesgos financieros cómo son tratados o analizados dentro de la Cooperativa?
14. ¿Cómo fortalece las competencias y capacidades del personal administrativo y operativo de la Cooperativa?



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: 12 / 12 / 2023

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



2017-DBRA-UPT-2023