



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA COMPLEMENTARIA DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES
DE PASTAZA" LTDA., EN LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA
DE PASTAZA, AÑO 2024.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

GINA GABRIELA TOSCANO SANTAMARIA

Riobamba – Ecuador

2024



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

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PARA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA COMPLEMENTARIA DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES
DE PASTAZA" LTDA., EN LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA
DE PASTAZA, AÑO 2024.”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: GINA GABRIELA TOSCANO SANTAMARIA

DIRECTORA: ING. GINA MARICELA CEDEÑO ÁVILA

Riobamba – Ecuador

2024

©2024, Gina Gabriela Toscano Santamaria

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, Gina Gabriela Toscano Santamaria, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 11 de julio de 2024



Gina Gabriela Toscano Santamaria

C.I: 1804462909

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 Y FINANCIERO PARA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA COMPLEMENTARIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE PASTAZA" LTDA., EN LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA, AÑO 2024.**”, realizado por la señorita: **GINA GABRIELA TOSCANO SANTAMARIA**, 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. Pedro Pablo Bravo Molina PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2024-07-11
Ing. Gina Maricela Cedeño Ávila DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-07-11
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024-07-11

DEDICATORIA

A mis amados padres, quienes con su infinito amor y apoyo incondicional han sido mi faro en este viaje académico. A mi querida hermana, cuyo constante aliento y comprensión ha sido mi sostén en todo momento. A mis adorables sobrinos, quienes con su inocencia y alegría han sido mi inspiración diaria. Y a todos los que han sido parte de mi formación profesional, por su comprensión y paciencia inquebrantable; dedico este logro con profundo agradecimiento por ser mi motivación constante. ¡Gracias por estar siempre a mi lado! Con amor y gratitud,

Gina

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios, por ser la fuente de sabiduría y guía en todo momento de mi vida, especialmente durante mi proceso académico. A mi amada familia, por su apoyo incondicional, comprensión y ánimo constante; a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarme los recursos académicos y el ambiente propicio para el aprendizaje y crecimiento personal. De igual modo, deseo extender mi sincero agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., en especial a su representante legal, por la oportunidad invaluable que me brindó para desarrollar mi trabajo de titulación; su apoyo financiero y logístico fue fundamental para la culminación exitosa del presente Proyecto de Investigación.

Gina

ÍNDICE DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.3. Justificación.....	6
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	6
1.3.2. <i>Justificación metodológica</i>	7
1.3.3. <i>Justificación práctica</i>	7
1.4. Pregunta de Investigación	8

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de Investigación	9
2.2. Referencias teóricas	11
2.2.1. <i>Modelo</i>	11
2.2.2. <i>Gestión</i>	11
2.2.3. <i>Gestión Financiera</i>	11
2.2.4. <i>Modelo de Gestión Financiera</i>	12
2.2.4.1. <i>Importancia de un Modelo de Gestión Financiera</i>	13
2.2.4.2. <i>Objetivos de un Modelo de Gestión Financiera</i>	14
2.2.4.3. <i>Tipos de Modelo de Gestión Financiera</i>	15
2.2.4.4. <i>Etapas de Modelo de Gestión Financiera</i>	15
2.2.4.5. <i>Estructura de un Modelo de Gestión Financiera</i>	16

2.2.5.	Control Interno	17
2.2.5.1.	Importancia del Control	18
2.2.5.2.	Objetivos del Control	18
2.2.5.3.	Herramientas de Control	18
2.2.5.4.	Manual de Procesos o Guías del Control Interno	18
2.2.6.	Contabilidad Comercial	19
2.2.7.	Apalancamiento Operativo	20
2.2.8.	Análisis del Macroentorno (Variables Externas)	21
2.2.9.	Análisis del Microambiente (Variables Internas)	23
2.2.10.	Apalancamiento Financiero	26
2.2.11.	Administración Financiera	27
2.2.12.	Análisis Financiero	28
2.2.13.	Punto de equilibrio	29
2.2.14.	Indicadores o razones financieras	30
2.2.15.	Matriz FODA.	33
2.2.15.1.	Algunas estrategias comunes derivadas del análisis FODA incluyen	34
2.2.16.	Administración de inventarios	35
2.2.17.	Marketing (Plaza – Producto -Precio - Promoción)	37

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	39
3.1.	Enfoque de la investigación	39
3.1.1.	Mixto	39
3.1.2.	Cuantitativo	39
3.1.3.	Cualitativo	39
3.2.	Tipos de investigación	40
3.2.1.	Exploratorio	40
3.2.2.	Descriptivo	40
3.3.	Tipo de estudio	41
3.3.1.	Estudio documental	41
3.3.2.	Estudio de Campo	41
3.4.	Instrumento de investigación	42
3.4.1.	Cuestionario	42
3.5.	Técnicas de Investigación	42
3.5.1.	Encuesta	42

3.5.2.	<i>Entrevista</i>	43
3.6.	Población y Muestra	43
3.6.1.	<i>Población</i>	43
3.6.2.	<i>Muestra</i>	44
3.7.	Opcional	45
3.7.1.	<i>Variable Independiente</i>	45
3.7.2.	<i>Variable Dependiente</i>	45

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	46
4.1.	Procesamiento, análisis e interpretación de resultados	46
4.1.1.	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta al Personal Administrativo y Operativo.</i>	46
4.1.2.	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los socios</i>	57
4.1.3.	<i>Entrevista al Gerente General</i>	68

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	72
5.1.	Fase preliminar	72
5.1.1.	<i>Información de la CACEP</i>	72
5.1.1.1.	<i>Filosofía Institucional</i>	72
5.1.1.2.	<i>Misión CACEP</i>	72
5.1.1.3.	<i>Visión CACEP</i>	72
5.1.1.4.	<i>Objetivos Empresariales</i>	72
5.1.1.5.	<i>Organigrama</i>	73
5.2.	Fase de diagnóstico	74
5.2.1.	<i>Análisis e interpretación</i>	74
5.2.1.1.	<i>Análisis interno y externo del almacén</i>	74
5.2.1.2.	<i>Análisis FODA</i>	75
5.2.1.3.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	76
5.2.1.4.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	77
5.2.2.	<i>Análisis Financiero</i>	80
5.2.2.1.	<i>Análisis Vertical</i>	80
5.2.2.2.	<i>Análisis Horizontal</i>	96

5.2.3.	<i>Análisis e interpretación de indicadores financieros</i>	110
5.2.3.1.	<i>Ratios Financieros</i>	110
5.2.3.2.	<i>Necesidades operativas de fondos</i>	110
5.2.3.3.	<i>Fondo de Maniobra</i>	111
5.2.3.4.	<i>Posición real de la empresa</i>	113
5.3.	Fase de Planteamiento	115
5.3.1.	<i>Diseño del modelo de gestión financiera</i>	115
5.3.1.1.	<i>Introducción</i>	115
5.3.1.2.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	115
5.3.1.3.	<i>Diseño de la Filosofía</i>	115
5.3.2.	<i>Políticas</i>	116
5.3.2.1.	<i>Políticas Financieras</i>	116
5.3.3.	<i>Plan Operativo Anual</i>	119
5.3.4.	<i>Proyecciones Financieras</i>	123
5.3.4.1.	<i>Proyección del Estado de Resultados periodo 2021-2025</i>	123
5.4.	Fase de seguimiento y control	124
5.4.1.	<i>Sistemática de Control</i>	124
5.4.1.1.	<i>Directrices para el sistema de monitoreo y control semáforos de alerta</i>	124

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
6.1.	CONCLUSIONES	126
6.2.	RECOMENDACIONES	127

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1:	Objetivos de un modelo de gestión.....	14
Tabla 2-2:	Etapas del modelo de gestión financiera.....	16
Tabla 2-3:	Estructuración de un modelo de gestión financiera	17
Tabla 2-4:	Ratios de liquidez	31
Tabla 2-5:	Ratios de rentabilidad.....	31
Tabla 2-6:	Ratios de rentabilidad.....	32
Tabla 2-7:	Ratios de eficiencia	32
Tabla 2-8:	Ratios de eficiencia	32
Tabla 3-1:	Población.....	43
Tabla 4-1:	¿Está familiarizado con las políticas de precios que actualmente se aplican en el almacén?	46
Tabla 4-2:	¿Conoce usted cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?	48
Tabla 4-3:	¿Con qué frecuencia realiza inventarios en su área de responsabilidad como control personal, independientemente de las planificadas por la institución?	49
Tabla 4-4:	¿Considera que el proceso de inventario actual es eficiente?.....	50
Tabla 4-5:	¿Estaría usted de acuerdo que se establezca metas de ventas mensuales a cada trabajador y se compense económicamente por cumplirlas y superarlas?	51
Tabla 4-6:	¿Se auto capacitado o buscado maneras de mejorar sus habilidades en su puesto de trabajo en este último año?	52
Tabla 4-7:	¿Cómo calificaría el apoyo que recibe de Gerencia para promocionar al almacén y mejorar el nivel de ventas?	53
Tabla 4-8:	¿Considera usted que es importante, tener una misión y visión que caracterice al área del almacén?	54
Tabla 4-9:	¿Qué sugerencias propone para mejorar las ventas dentro del almacén?	55
Tabla 4-10:	¿Considera usted que la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero beneficiaría el rendimiento general del almacén?	56
Tabla 4-11:	¿Ha comparado los precios de los productos a crédito en el almacén de la CACEP con relación al precio de los productos a crédito en otros almacenes?	57
Tabla 4-12:	¿Considera que existe una buena relación entre calidad-precio?	59
Tabla 4-13:	¿Con qué frecuencia visita el almacén para realizar sus compras?	60
Tabla 4-14:	¿Cómo considera usted que es la disponibilidad productos en el almacén?.....	61
Tabla 4-15:	¿Cuál de los siguientes factores es el más importante a la hora de comprar un producto en el almacén de la CACEP?.....	62

Tabla 4-16:	¿Qué tan satisfecho está con los productos que ha adquirido en el almacén?	63
Tabla 4-17:	¿Cómo considera que son las ofertas y promociones que se publican a través de redes sociales?	64
Tabla 4-18:	¿Cómo cree usted que ha sido la oferta y el servicio en el almacén durante el último año?	65
Tabla 4-19:	¿Cuál de las siguientes alternativas cree que sería más efectiva para mejorar nuestro servicio y satisfacer sus necesidades?	66
Tabla 4-20:	¿Ha recomendado o recomendaría a sus familiares y amigos, realizar sus compras en el almacén de la CACEP?	67
Tabla 4-21:	Entrevista Gerente General CACEP	68
Tabla 5-1:	Matriz de Evaluación de Factores Internos	76
Tabla 5-2:	Criterios de valoración matriz MEFI	77
Tabla 5-3:	Matriz Evaluación de los Factores Externos	78
Tabla 5-4:	Criterios de Valoración Matriz MEFÉ	78
Tabla 5-5:	Análisis Vertical-Balance General	80
Tabla 5-6:	Activos	82
Tabla 5-7:	Pasivos	84
Tabla 5-8:	Patrimonio	86
Tabla 5-9:	Balance General	89
Tabla 5-10:	Análisis Vertical-Estado De Resultados	92
Tabla 5-11:	Análisis Horizontal-Balance General	96
Tabla 5-12:	Activos	98
Tabla 5-13:	Pasivos	100
Tabla 5-14:	Patrimonio	102
Tabla 5-15:	Análisis Horizontal – Estado de Resultados	104
Tabla 5-17:	Necesidades operativas de fondos	110
Tabla 5-17:	Fondo de Maniobra	111
Tabla 5-18:	Posición real de la empresa	113
Tabla 5-19:	Plan Operativo Anual	119
Tabla 5-20:	Proyección del Estado de Resultados periodo 2021-2025	123
Tabla 5-21:	Directrices para el sistema de monitoreo y control semáforos de alerta	124

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Tipos de Modelo de Gestión Financiera	15
Ilustración 2-2:	Puntos clave sobre el apalancamiento operativo.	21
Ilustración 2-3:	Puntos clave sobre el apalancamiento financiero.....	26
Ilustración 2-4:	Tipos de costes	30
Ilustración 2-5:	Matiz FODA.....	34
Ilustración 2-6:	Las 4 P del marketing	37
Ilustración 4-1:	¿Está familiarizado con las políticas de precios que actualmente se aplican en el almacén?	46
Ilustración 4-2:	¿Conoce usted cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?.....	48
Ilustración 4-3:	¿Con qué frecuencia realiza inventarios en su área de responsabilidad como control personal, independientemente de las planificadas por la institución?	49
Ilustración 4-4:	¿Considera que el proceso de inventario actual es eficiente?	50
Ilustración 4-5:	¿Estaría usted de acuerdo que se establezca metas de ventas mensuales a cada trabajador y se compense económicamente por cumplirlas y superarlas?....	51
Ilustración 4-6:	¿Se auto capacitado o buscado maneras de mejorar sus habilidades en su puesto de trabajo en este último año?	52
Ilustración 4-7:	¿Cómo calificaría el apoyo que recibe de Gerencia para promocionar al almacén y mejorar el nivel de ventas?	53
Ilustración 4-8:	¿Considera usted que es importante, tener una misión y visión que caracterice al área del almacén?.....	54
Ilustración 4-9:	¿Qué sugerencias propone para mejorar las ventas dentro del almacén?	55
Ilustración 4-10:	¿Considera usted que la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero beneficiaría el rendimiento general del almacén?	56
Ilustración 4-11:	¿Ha comparado los precios de los productos a crédito en el almacén de la CACEP con relación al precio de los productos a crédito en otros almacenes?	57
Ilustración 4-12:	¿Considera que existe una buena relación entre calidad-precio?.....	59
Ilustración 4-13:	¿Con qué frecuencia visita el almacén para realizar sus compras?.....	60
Ilustración 4-14:	¿Cómo considera usted que es la disponibilidad productos en el almacén? .	61
Ilustración 4-15:	¿Cuál de los siguientes factores es el más importante a la hora de comprar un producto en el almacén de la CACEP?	62

Ilustración 4-16: ¿Qué tan satisfecho está con los productos que ha adquirido en el almacén?...	63
Ilustración 4-17: ¿Cómo considera que son las ofertas y promociones que se publican atreves de redes sociales?.....	64
Ilustración 4-18: . ¿Cómo cree usted que ha sido la oferta y el servicio en el almacén durante el último año?	65
Ilustración 4-19: ¿Cuál de las siguientes alternativas cree que sería más efectiva para mejorar nuestro servicio y satisfacer sus necesidades?.....	66
Ilustración 4-20: ¿Ha recomendado o recomendaría a sus familiares y amigos, realizar sus compras en el almacén de la CACEP?	67
Ilustración 5-1: Organigrama Estructural COAC “Educadores de Pastaza”	73
Ilustración 5-2: Análisis FODA	75
Ilustración 5-3: Activos.....	82
Ilustración 5-4: Activos.....	82
Ilustración 5-5: Pasivos.....	84
Ilustración 5-6: Pasivos.....	85
Ilustración 5-7: Patrimonio	87
Ilustración 5-8: Patrimonio	87
Ilustración 5-9: Balance General.....	90
Ilustración 5-10: Activos.....	98
Ilustración 5-11: Pasivos.....	100
Ilustración 5-12: Patrimonio	102
Ilustración 5-13: Utilidad bruta.....	105
Ilustración 5-14: Utilidad antes de Gastos Financieros	106
Ilustración 5-15: Utilidad antes de impuestos	108
Ilustración 5-16: Utilidad Neta	109
Ilustración 5-17: Necesidades operativas de fondos.....	110
Ilustración 5-18: Fondo de Maniobra.....	112
Ilustración 5-19: Posición real de la empresa.....	113

RESUMEN

La actividad económica complementaria de la CACEP, en el ámbito administrativo carece de un diagnóstico situacional, de una filosofía institucional que identifique su misión, visión y políticas, así como de falta de promociones y publicidad; en relación con la parte financiera mantiene bajos indicadores financieros e insuficiencia en las proyecciones financieras esperadas, lo que ha generado problemas en la oportuna toma de decisiones, por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es el diseño un modelo de gestión administrativo y financiero para mejorar la rentabilidad de la actividad económica complementaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., en la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, año 2024. La metodología utilizada tuvo un enfoque mixto, pues se manejó información de tipo cualitativo como cuantitativo, la investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, el tipo de estudio fue documental y de campo, el instrumento utilizado fue el cuestionario, las técnicas aplicadas fueron las encuestas y entrevista, así como la población en este caso al personal operativo/administrativo, y la muestra de un promedio de 1400 socios. Mediante esta metodología se logró determinar que los colaboradores mencionaron que el sistema de inventarios actualmente no es eficiente, mientras que los socios consideran que para mejorar este servicio es necesario tener variedad de productos, así como la ausencia de un modelo de gestión que permita una evaluación permanente. En este contexto se concluye que el almacén no tiene un modelo de gestión que le permita identificar sus procesos administrativos correctamente, además de desenvolverse financieramente de forma eficaz, por lo que se propone un modelo de gestión que permita dar un seguimiento adecuado, así como el planteamiento de estrategias acordes a sus necesidades, todo esto con la finalidad de lograr una efectiva gestión administrativa y financiera para mejorar su rentabilidad.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO>, <ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <FILOSOFÍA INSTITUCIONAL >, <MEJORAR LA RENTABILIDAD >, <PLAN OPERATIVO ANUAL >, <POLÍTICAS Y PROYECCIONES FINANCIERAS >.



1074-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The complementary economic activity of CACEP, in the administrative realm, lacks a situational diagnosis, an institutional philosophy that identifies its mission, vision, and policies, as well as promotional and advertising efforts. In terms of its financial aspect, it maintains low financial indicators and insufficient financial projections, which has led to problems in timely decision-making. Therefore, the objective of this research is to design an administrative and financial management model to improve the profitability of the complementary economic activity of the Savings and Credit Cooperative "Educadores de Pastaza" Limitada, in Puyo city, Province of Pastaza, year 2024. The methodology used had a mixed approach, handling both qualitative and quantitative information. The research was exploratory and descriptive, the type of study was documentary and field-based, the instrument used was the questionnaire, and the techniques applied were surveys and interviews, targeting the operational/administrative staff and a sample of an average of 1,400 members. Through this methodology, it was determined that the collaborators mentioned that the current inventory system is not efficient, while the members consider that to improve this service it is necessary to have a variety of products, as well as the absence of a management model that allows for continuous evaluation. In this context, it is concluded that the warehouse does not have a management model that allows it to correctly identify its administrative processes, nor does it operate financially in an effective manner. Therefore, a management model is proposed that allows for adequate monitoring, along with the formulation of strategies aligned with its needs, all with the aim of achieving effective administrative and financial management to improve its profitability.

Keywords: <ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <INSTITUTIONAL PHILOSOPHY>, <IMPROVING PROFITABILITY>, <ANNUAL OPERATING PLAN>, <FINANCIAL POLICIES AND PROJECTIONS>.



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende realizar el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la actividad económica complementaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda. de la ciudad de Puyo, mismo que tiene por objeto mejorar la rentabilidad, eficiencia operativa y garantizar la salud financiera del almacén. Lo que se busca es establecer un modelo de gestión tanto administrativo como financiero, el cual sirva como un documento guía donde se encuentren pautas para dar soluciones a diferentes inconvenientes que se puedan desencadenar en el mismo, manteniendo así el control de las actividades por medio de un previo análisis interno y externo con la ayuda de la matriz FODA, desarrollo de estrategias que ayuden a mejorar procesos operativos, así como el análisis de resultados la actividad económica complementaria, cálculo de ratios y proyecciones financieras que permita tener una visión amplia de los resultados a futuro y mejorar su administración e incrementar su rendimientos operacional, generando mayor rentabilidad.

El trabajo de investigación cuenta con seis capítulos donde se detalla cómo se fue desarrollando y sustentando el tema propuesto. A continuación, se describe el contenido de cada uno de ellos:

Capítulo I: Contiene la exposición de la problemática, es decir se describe brevemente de donde nacen las actividades económicas complementarias dentro de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con fundamentación en la Ley de Economía Popular y Solidaria, así como en resoluciones otorgadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de igual forma se plantean los problemas que la sección almacén presenta y se tomará como sustento para el desarrollo de la investigación. Además, en este capítulo se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar, la justificación y la respectiva formulación del problema.

Capítulo II: Se establece la base teórica que fundamente a la investigación a través de conceptos y definiciones inclusivos al estudio actual. Se recopila información de diversas fuentes bibliográficas provenientes de diversos autores, el mismo que permite construir bajo sustento la propuesta establecida.

Capítulo III: Abarca el marco metodológico utilizado en el trabajo de investigación como un medio para la recopilación de información y datos relevantes a través del uso de distintos métodos, técnicas e instrumentos, así también como la determinación de la población y muestra a estudiar.

Capítulo IV: Se presenta la tabulación de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de investigación tales como encuestas dirigidas a los colaboradores y socios de la CACEP y la entrevista dirigida al Gerente General de la institución, todo esto a través de tablas y representaciones gráficas de la información recopilada, de la misma manera se realizó el respectivo análisis e interpretación de resultados a fin de afirmar la existencia del problema planteado y la necesidad de tener un documento guía para su debida gestión.

Capítulo V: En este se capítulo se desarrolla la propuesta del diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la actividad económica complementaria de la CACEP, el cual contine la filosofía institucional y políticas, Plan Operativo Anual con sus debidas estrategias, así como el cálculo de los ratios y proyecciones financieras que permiten conocer la evolución que tendrá el almacén, por último como medida de control se establece una matriz de seguimiento y evaluación de los resultados estratégicos.

Capítulo VI: Finalmente, este capítulo consta de las conclusiones y recomendaciones que se deben tomar en consideración por las personas interesadas en el trabajo investigativo, así como lectores afines.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La Constitución de la República del Ecuador, sección octava, Artículo 309 establece que: “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. (...) (Constitución de la Republica del Ecuador, s. f., pág. 144). De igual forma hace énfasis en el Artículo 311 con respecto al sector financiero popular y solidario en el cual indica que: “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Constitución de la Republica del Ecuador, s. f., pág. 144)

A nivel nacional existe un total de 406 Cooperativas de Ahorro y Crédito, con estado jurídico activo, de acuerdo con los 5 tipos de segmentación que varían según el saldo de sus activos, las cuales se encuentran distribuidas en las 4 regiones del Ecuador; mismas que de acuerdo con la jurisdicción de su Matriz se encuentran de la siguiente manera: Costa:74, Sierra:313, Amazonia:16 e Insular:3; las cuales se dedican a la intermediación financiera (DATA SEPS, 2023).

Durante los últimos años, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con el fin de diversificar sus servicios han implementado actividades económicas complementarias en beneficio de sus socios y comunidad en general, acogándose al Artículo 446 del Código Orgánico Monetario y Financiero, el cual establece: “(...) Una cooperativa de ahorro y crédito, con excepción de las que pertenezcan al segmento 1, podrá tener múltiples actividades no financieras siempre y cuando estén vinculadas al desarrollo territorial, mantengan contabilidades separadas para cada actividad no financiera y que se ejecute con fondos distintos de los depósitos de los socios.” (Código Orgánico Monetario Financiero, s. f., pág. 130). Como es el ejemplo la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua y Educadores de Pastaza”, las cuales poseen actividades no financieras, en beneficio de sus socios y público en general.

En la Provincia de Pastaza, existen aproximadamente 16 Cooperativas de Ahorro y Crédito, de las cuales 14 son sucursales, cuya matriz se encuentra en otras jurisdicciones del país, y solamente 2 son propias de la provincia, como son: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de

Pastaza” Ltda. “CACEP”, de segmento 3 y la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Ltda. “CACPE Pastaza” de segmento 1.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda. fue legalmente constituida el 21 de septiembre de 1971, en la ciudad de Puyo, como una entidad financiera sin fines de lucro, actualmente se encuentra dentro del segmento 3, y realiza operaciones de intermediación financiera, como captación de depósitos y colocación de préstamos, en sus inicios era una institución que pertenecía únicamente al gremio de Educadores de Pastaza (índole cerrada), sin embargo, en la actualidad se ha convertido en una entidad a disposición del público en general que desee integrarse y ser socios de la misma (índole abierta).

Adicional a ello, con autorización emitida por la SEPS mediante la resolución No. SEPS-ROEPS-2013-00425, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Pastaza, se encuentra autorizada a brindar los servicios de comisariato y almacén a los socios y comunidad en general, desde el año 2013, siendo así que, dentro del Certificado del Registro Único de Contribuyentes establece sus actividades económicas complementarias:

- G45400102-Venta al por menor de motocicletas, incluso ciclomotores (velomotores), tricimotos.
- G47110101-Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos.
- G46900002-Venta al por mayor de otros productos diversos para el consumidor.
- G47411101-Venta al por menor de computadoras en establecimientos especializados.

Por lo cual, es fundamental mantener operativo la actividad económica complementaria, mediante un equilibrio de calidad y precio, debido a que es la única institución financiera de segmento 3, que ofrece servicios complementarios a nivel provincial y local, lo que genera fidelidad y sentido de pertenencia a los socios ya que les permite acceder a los productos a cómodas cuotas, cuando su sueldo no abastece sus necesidades.

En caso de cerrar en pérdida las actividades comerciales de Comisariato t/o Almacén, la SEPS rechaza el reporte de los estados financieros de la institución, y podría ocasionar la suspensión del permiso para brindar las actividades de los servicios complementarios, generando así un riesgo reputacional dentro de la institución puesto que muchos de los socios se desafiliarían a causa de no tener dichos beneficios, por ende, es importante mejorar los rendimientos y resultados.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se enfocará específicamente en la actividad complementaria del almacén, que actualmente presenta las siguientes problemáticas:

- Carece de un diagnóstico situacional, lo que incide en la toma de decisiones no informadas.
- Carece de una filosofía que identifique su misión, visión y políticas.
- Falta de promociones y publicidad.
- Bajos Indicadores Financieros.
- Insuficiencia en proyecciones financieras esperadas.

De ahí que, se ha visto la necesidad de realizar un Modelo de Gestión Financiera que permita realizar un diagnóstico administrativo y financiero del almacén de la CACEP, mismo que beneficiará a mediano y largo plazo a la organización. El cual, tendrá un enfoque integral y contribuirá al proceso de toma de decisiones, permitiendo que se maneje con eficiencia y eficacia sus inversiones, pues serán sujeto de análisis sus estados financieros y se realizará un análisis tanto interno como externo, con el fin de crear estrategias que beneficien al almacén.

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo General*

Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero para mejorar la rentabilidad de la actividad económica complementaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., en la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, año 2024.

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Estructurar un marco teórico apropiado para la investigación planteada, mediante la utilización de fuentes bibliográficas confiables, las cuales sirvan de sustento para el desarrollo conceptual.
- Realizar un diagnóstico administrativo y financiero que permita identificar la situación actual de la actividad económica complementaria de la CACEP, con el propósito de tener una visión profunda de la parte administrativa, así como de su salud financiera y rendimiento.
- Diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero, que permita mejorar la rentabilidad, eficiencia operativa y garantizar la salud financiera del almacén a mediano y largo plazo.

1.3. Justificación

Ante la necesidad de mejorar la rentabilidad del almacén de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., se plantea proponer un modelo de gestión administrativo y financiero con el fin de vencer las deficiencias, debido a que los resultados obtenidos han sido favorables, pero no muy satisfactorios, con lo que se pretende mejorar su eficiencia operativa en esta área específica, y dar a conocer los productos que ofrece a través de publicidad, lo que generará resultados positivos dentro del almacén.

La Provincia de Pastaza cuenta con una población de 111.915 habitantes, con una tasa de crecimiento de 34,10%; según los datos proporcionados por el INEC (CENSO ECUADOR, s. f., págs. 24-25), lo que indica que existe la necesidad de ser competitivos dentro del mercado.

Al existir una gran variedad de almacenes, que mantienen una competitividad significativa dentro del mercado, de acuerdo con el crecimiento poblacional, ha hecho que su nivel de demanda aumente y por ende incremente la oferta de productos, mismos que tienen como objeto satisfacer las necesidades de la población en general, siendo así que se presentan distintas listas de precios de sus diferentes productos, esto debido a varios factores que se presentan dentro de los mercados como pueden ser: la eficiencia operativa, negociación con proveedores y política de precios.

De modo que, implementar un modelo de gestión administrativo y financiero, estable es esencial dentro del almacén puesto que proporciona una base sólida para la toma de decisiones, la gestión de recursos y la planificación a largo plazo.

Brindando así, una visión clara al momento de la toma de decisiones, rentabilidad y capacidad para enfrentar desafíos financieros, permitiendo identificar puntos de equilibrio y márgenes de utilidad. De esta manera se priorizará el mejoramiento de la rentabilidad, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados del servicio complementario que ofrece la CACEP a sus socios y público en general.

1.3.1. *Justificación teórica*

La justificación teórica: “Implica describir cuáles son las brechas de conocimiento existentes que la investigación buscará reducir. Hay distintos argumentos para justificar la importancia de la investigación desde el punto de vista teórico. Se pueden ver distintas revistas que tienen una

sección que solicitan la importancia de la investigación siendo la justificación teórica un elemento principal para justificar la importancia.” (Criterios para la Justificación de una Investigación, s. f., pág. 2)

Es necesario para realizar la investigación basarse en diversos conceptos teóricos establecidos por diversos autores con un máximo de antigüedad de 5 años, además de recolección de datos estadísticos, revistas, libros y artículos científicos que sirvan como guía, debido a que los mismos ayudarán a contextualizar y dar sentido a la propuesta de un modelo de gestión administrativo y financiero, así como la aplicación de estrategias y herramientas que contribuyan a la mejora de su rentabilidad y una adecuada administración basada en análisis financiero.

1.3.2. Justificación metodológica

Según (Moreno-galindo, 2021) la justificación metodológica: “Es aquella justificación en la que se da cuando la investigación que está realizando plantea un método o una estrategia nuevos a efectos de generar conocimiento confiable y válido.”

El presente trabajo tendrá un enfoque mixto, lo que quiere decir que se desea manejar información de tipo cuantitativa como cualitativa, debido a que el análisis se realizará en base a los estados financieros que presenta, así como el análisis de indicadores financieros, los cuales nos facilitan una visión amplia que nos permita mejorar la gestión y alcanzar los objetivos planteados, además de la realización del análisis situacional que aumenta la precisión en la toma de decisiones.

1.3.3. Justificación práctica

Para (Santa Cruz, 2015) la justificación práctica “Se considera que una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicar contribuirían a resolverlo.”

La elaboración de un modelo de gestión administrativo y financiero beneficia directamente a la actividad complementaria de la CACEP, puesto que será de gran utilidad para el fortalecimiento administrativo, brindando nuevas alternativas de mejora.

Por lo que, con la propuesta del modelo, se ven beneficiados socios, clientes, colaboradores y proveedores, lo que mejorará la organización, control y manejo de recursos financieros. Además de las ventajas que tendrá la comunidad en general ante el dinamismo y desarrollo económico del sector donde se encuentra ubicado el edificio de la CACEP.

1.4. Pregunta de Investigación

¿El diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero mejorará la rentabilidad de la actividad económica complementaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda. Año 2024?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación

Por su parte, Estrada (2017), en su trabajo de titulación creó un “Modelo de Gestión Financiera con el propósito de incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. Agencia Matriz, en el periodo 2017.” Su propuesta se basó en:

- Los resultados de los balances generales y de resultados de 2015 y 2016, así como en encuestas al personal y entrevistas a la gerente.
- Se identificaron problemas en la rentabilidad debido a gastos operacionales elevados y un aumento en la morosidad de la cartera.

El modelo propuesto se enfocó en la toma óptima de decisiones, requiriendo una comprensión clara de los objetivos. Del cual se recomendaron estrategias para implementar el modelo y mejorar la rentabilidad, siendo responsabilidad de la Cooperativa llevar a cabo estas acciones.

Así mismo, Toapanta (2021), diseñó un “Modelo de Gestión Financiera para mejorar la capitalización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sudamérica Ltda. Agencia Riobamba, utilizando el modelo de gestión por procesos.”

Se recopiló información precisa a través de archivos institucionales, cifras, porcentajes, entrevistas al gerente general, encuestas a socios activos y análisis focal con el personal. Se definieron variables de capitalización e independiente modelo de gestión, permitiendo la elaboración de un mapa de procesos. Se realizó un análisis FODA en el área administrativa, se evaluaron los estados financieros y se propusieron cambios para mejorar la capitalización. El modelo se presentó como una herramienta esencial para adaptarse a las necesidades de la institución y contribuir a su desarrollo.

De igual forma, Torres (2021), diseñó un “Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chunchi Ltda.” con el objetivo de:

- Optimizar la rentabilidad y maximizar los recursos económicos.

- Se utilizaron encuestas a socios y clientes, entrevistas al equipo de trabajo, y análisis FODA para identificar procesos y debilidades.

La investigación reveló la carencia de flujogramas y falta de análisis minucioso de los estados financieros. El modelo propuesto incluye flujogramas, organigramas, herramientas administrativas y financieras, así como estrategias acordes a la situación actual de la cooperativa. Se recomendó la implementación del modelo para mejorar la toma de decisiones y actualizar constantemente la gestión.

Así como, Quinteros (2023), se enfocó en desarrollar un “Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pablo Muñoz Vega Ltda.", con el objetivo de:

- Aplicar estrategias financieras y mejorar los indicadores en cumplimiento de la normativa vigente del cooperativismo.
- La metodología se enmarca en la Administración Financiera y utiliza métodos cuantitativos para aplicar estrategias de mejoramiento.
- Se realizaron encuestas para determinar la satisfacción de los socios e identificar nuevas destrezas en el mercado financiero.

El modelo se presenta como una herramienta esencial para cumplir con los objetivos empresariales y mejorar la situación financiera de la cooperativa.

Ortega (2023) con su trabajo el modelo de gestión administrativo - financiero para la estación de servicios “Cooperativa de Transportes Patria” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2022 – 2026, con su objetivo:

- Establecer estrategias asertivas que incrementen el nivel de rentabilidad de la institución.
- Para su desarrollo se empleó una metodología tanto cuantitativa como cualitativa, se aplicó instrumentos como las encuestas a los socios colaboradores y entrevista al gerente
- Lo que dio como resultado que la institución administra empíricamente la institución, además que no existe una filosofía empresarial, también se identificó una falta de estructura en el presupuesto, planificación y en las estrategias financieras, es así que existen problemas para manejar de forma eficiente y efectiva el recurso financiero, lo cual limita la utilidad de sus socios impidiendo invertir en la mejora de la gasolinera, clientes o en la cooperativa en general.

2.2. Referencias teóricas

2.2.1. *Modelo*

Un modelo es una representación simplificada de la realidad. Se utiliza para describir, analizar y predecir fenómenos en distintos campos del conocimiento. El modelo de gestión financiera es un conjunto de reglas y procedimientos que permiten a una empresa planificar, organizar y controlar sus recursos financieros. Estos modelos ayudan a las empresas a tomar decisiones informadas y a alcanzar sus objetivos financieros (Bravo et al., 2017).

2.2.2. *Gestión*

La "gestión" se refiere al proceso de coordinar y supervisar actividades y recursos para alcanzar objetivos específicos. Puede aplicarse en diversos contextos, como negocios, educación, salud, gobierno, entre otros (Rodríguez, 2018). Aquí hay dos interpretaciones comunes:

- **Gestión como Proceso Organizativo:** En el ámbito empresarial, la gestión implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización (como personas, dinero, tiempo) para lograr metas y objetivos. La gestión también puede involucrar la toma de decisiones estratégicas, la resolución de problemas y la optimización de procesos (Griful y Canela, 2021).
- **Gestión como Control o Dirección:** En un sentido más general, la gestión puede referirse al acto de dirigir, controlar o supervisar cualquier actividad o recurso. Por ejemplo, la gestión del tiempo implica controlar eficientemente cómo se utilizan las horas disponibles (Griful y Canela, 2021).

Un "modelo" puede ser una representación simplificada o un ejemplo a seguir, mientras que la "gestión" implica coordinar y supervisar actividades y recursos para lograr objetivos específicos. Ambos conceptos son fundamentales en diversos campos y disciplinas (Mendoza et al., 2021).

2.2.3. *Gestión Financiera*

La gestión financiera, según destacados autores en el campo de las finanzas, se define como el conjunto de procesos y decisiones que involucran la planificación, adquisición y eficiente utilización de los recursos financieros de una organización (Huacchillo et al., 2020).

En palabras de Gitman, se trata de manejar cuestiones fundamentales relacionadas con la obtención y uso de fondos con el objetivo primordial de maximizar el valor de la empresa. Para Brealey et al. (2015), la gestión financiera es una tarea integral que implica proporcionar los fondos necesarios y asegurar su uso eficiente en pro de los objetivos corporativos. Horne (2012) destaca que va más allá de la simple administración de activos, integrándose con la gestión de producción y operaciones desde una perspectiva financiera. Hillier et al. (2019) la vinculan con la supervisión y evaluación de transacciones comerciales y corporativas que involucran dinero y activos valorables. Por último, Block et al. (2019) la definen como el área empresarial encargada de gestionar tanto el efectivo y crédito como la adquisición de fondos para la expansión y operación de la empresa.

Estas definiciones resaltan la naturaleza integral de la gestión financiera, que aborda desde la planificación financiera hasta la gestión del riesgo y la estructura de capital, contribuyendo en última instancia al logro de los objetivos financieros y estratégicos de la organización. La gestión financiera se erige como una disciplina fundamental que guía la toma de decisiones relacionadas con los recursos financieros, asegurando un uso eficaz de estos para maximizar el valor y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo (Fajardo y Soto, 2018).

2.2.4. Modelo de Gestión Financiera

"Modelo" significa una representación simplificada y estructurada de una situación financiera o de inversión. Estos modelos son herramientas analíticas que ayudan a comprender, analizar y tomar decisiones en el sector financiero. Los modelos financieros varían en complejidad y propósito y se utilizan en una amplia variedad de contextos, desde la valoración de activos hasta la planificación financiera (Veiga, 2015).

La gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013; Soto G., Ramon G., Sarmiento Ch., & Mite, 2017).

Un Modelo de Gestión Financiera, según diversos autores en finanzas corporativas, se concibe como un conjunto organizado de principios y herramientas que orientan la toma de decisiones financieras en una empresa. Brealey et al. (2015) enfatizan la importancia de modelos como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) para evaluar inversiones, mientras que

Gallagher y Gallagher (2004) resaltan su utilidad en la planificación y control presupuestario. Gitman subraya la relevancia de adaptar estos modelos a las circunstancias específicas de cada empresa, considerando la planificación financiera a largo plazo. Ross et al. (2022) destacan la función crucial de los modelos financieros en la valoración de activos y en la toma de decisiones de inversión y financiamiento, centrándose en la optimización de la estructura de capital. Van Horne y Wachowicz (2002) citado en Putra et al. (2021) enfocan su perspectiva en la gestión de riesgos y la toma de decisiones estratégicas, subrayando la necesidad de modelos dinámicos que se adapten a entornos empresariales cambiantes.

En conjunto, estos enfoques subrayan que un Modelo de Gestión Financiera es esencial para evaluar, planificar y gestionar los recursos financieros de manera efectiva, proporcionando una estructura sólida para la toma de decisiones financieras fundamentadas y estratégicas en el entorno empresarial dinámico (Párraga et al., 2021).

2.2.4.1. Importancia de un Modelo de Gestión Financiera

La importancia de un Modelo de Gestión Financiera radica en su capacidad para proporcionar a las organizaciones una estructura y herramientas que les permiten planificar, evaluar y tomar decisiones financieras fundamentadas. Este modelo sirve como guía estratégica que abarca desde la evaluación de inversiones hasta la planificación presupuestaria y la gestión de riesgos. La utilización de modelos financieros, como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), permite a las empresas evaluar la rentabilidad de inversiones potenciales y asignar eficientemente sus recursos (Paramasivan, 2009).

Además, un Modelo de Gestión Financiera proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en cuanto a la estructura de capital, financiamiento y gestión de riesgos. Facilita la anticipación de escenarios financieros futuros, permitiendo a las organizaciones ajustar sus estrategias según las condiciones del mercado (Brooks, 2016). La planificación financiera a largo plazo, respaldada por modelos financieros sólidos, es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas. Un Modelo de Gestión Financiera es crucial para la eficiencia y el éxito de una organización al proporcionar una guía estratégica que contribuye a la toma de decisiones informadas y a la optimización de los recursos financieros en un entorno empresarial dinámico (Valle, 2020).

2.2.4.2. *Objetivos de un Modelo de Gestión Financiera*

Los objetivos de un Modelo de Gestión Financiera son fundamentales para guiar la toma de decisiones financieras y contribuir al éxito general de una organización. Allen et al. (2013) y Khan y Hussanie (2018) explican algunos objetivos clave incluyen:

Tabla 2-1: Objetivos de un modelo de gestión

Indicador	Objetivo	Razonamiento
Maximización del Valor	Evaluar y maximizar la riqueza de los accionistas.	Un modelo financiero eficiente debería contribuir a decisiones que aumenten el valor de la empresa y generen rendimientos para los accionistas.
Eficiencia en la Asignación de Recursos	Asegurar la asignación eficiente de recursos financieros	El modelo debe facilitar la distribución óptima de los recursos para maximizar la rentabilidad y el crecimiento sostenible.
Planificación y Control Presupuestario	Facilitar la planificación y el control presupuestario.	Permite anticipar y evaluar el desempeño financiero futuro, asegurando que la empresa cumpla con sus metas y objetivos financieros.
Gestión de Riesgos	Evaluar y gestionar riesgos financieros.	Un buen modelo financiero debe identificar y evaluar los riesgos, proporcionando información para la toma de decisiones que minimice la exposición a situaciones adversas.
Adaptabilidad a Circunstancias Específicas	Adaptarse a las circunstancias y necesidades específicas de la empresa.	La flexibilidad del modelo es esencial para abordar los desafíos y las oportunidades únicas de la organización.
Soporte para Decisiones Estratégicas	Contribuir a la toma de decisiones estratégicas.	El modelo debe respaldar decisiones estratégicas sobre inversión, financiamiento y otras actividades financieras que afecten el desarrollo a largo plazo de la empresa.

Fuente: Allen et al. (2013) y Khan y Hussanie (2018).

Realizado por: Toscano, G.,2023.

Estos objetivos reflejan la importancia de un Modelo de Gestión Financiera como herramienta integral que no solo informa sobre la situación financiera actual, sino que también orienta las decisiones para garantizar la salud financiera y estratégica a largo plazo de la organización.

2.2.4.3. Tipos de Modelo de Gestión Financiera

Existen diferentes tipos de modelos de gestión financiera que se aplican en las cooperativas de ahorro y crédito. Baker y Powell (2009) explican algunos de ellos son:

Modelo de gestión financiera basado en la optimización de recursos	Modelo de gestión financiera para la inclusión financiera	Modelo de gestión financiera para la gestión de riesgos	Modelo de gestión financiera para la rentabilidad
<ul style="list-style-type: none"> Este modelo se enfoca en maximizar la eficiencia en el uso de los recursos financieros de la cooperativa. Busca identificar oportunidades de mejora en la asignación de recursos, reducir costos innecesarios y optimizar los procesos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Este modelo se centra en brindar servicios financieros accesibles y adaptados a las necesidades de los socios de la cooperativa. Busca promover la inclusión financiera y el desarrollo económico de comunidades y sectores subatendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Este modelo se enfoca en identificar, evaluar y gestionar los riesgos financieros a los que se enfrenta la cooperativa. Incluye la implementación de políticas y procedimientos para mitigar los riesgos crediticios, operativos y de mercado, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Este modelo se centra en maximizar la rentabilidad de la cooperativa a través de la gestión eficiente de los ingresos y gastos. Incluye la elaboración de presupuestos, la evaluación de proyectos de inversión y la gestión de la cartera de créditos.

Ilustración 2-1: Tipos de Modelo de Gestión Financiera

Fuente: Baker y Powell (2009)

Realizado por: Toscano, G., 2023.

Es importante tener en cuenta que cada cooperativa de ahorro y crédito puede adaptar y combinar diferentes modelos de gestión financiera según sus necesidades y características específicas.

2.2.4.4. Etapas de Modelo de Gestión Financiera

Las etapas del Modelo de Gestión Financiera representan los pasos y procesos secuenciales que una organización sigue para administrar eficientemente sus recursos financieros, tomar decisiones informadas y alcanzar sus objetivos financieros. Pastor (2009) explica que estas etapas pueden variar según la naturaleza y la complejidad de la entidad, pero generalmente incluyen:

Tabla 2-2: Etapas del modelo de gestión financiera

Etapas	Descripción
Planificación Financiera	En esta etapa, la organización establece sus metas financieras a corto, mediano y largo plazo. Se realizan proyecciones y se desarrolla un plan estratégico que abarca aspectos como inversiones, financiamiento, presupuesto y gestión de riesgos.
Presupuesto	La elaboración de un presupuesto implica asignar recursos financieros de manera anticipada para cumplir con los objetivos establecidos durante la planificación financiera. Incluye estimaciones detalladas de ingresos y gastos.
Ejecución y Control	Se implementan las estrategias financieras delineadas en la planificación y se monitorean de cerca a través de sistemas de control interno. Esto implica la gestión diaria de actividades financieras y la comparación de los resultados reales con los presupuestados.
Evaluación y Análisis	Se lleva a cabo una evaluación continua del desempeño financiero mediante análisis de informes y resultados. Esto permite identificar áreas de mejora, ajustar estrategias según sea necesario y garantizar la alineación con los objetivos financieros.
Reportes Financieros	La generación de informes financieros periódicos es crucial para comunicar el estado financiero de la organización a los stakeholders internos y externos. Incluye estados financieros, balances, y otros informes pertinentes.
Cumplimiento Normativo y Auditoría	Garantizar el cumplimiento de regulaciones y normativas financieras es esencial. Las auditorías internas y externas se llevan a cabo para verificar la precisión de los registros financieros y la conformidad con estándares legales.
Adaptación y Mejora Continua	Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a cambios en el entorno financiero y ajustar sus estrategias en consecuencia. La mejora continua implica aprender de las experiencias pasadas y perfeccionar constantemente los procesos financieros.

Fuente: Pastor (2009).

Realizado por: Toscano, G., 2023.

Cabe mencionar que, estas etapas no son necesariamente lineales y pueden superponerse en la práctica. Además, la tecnología y los cambios en el entorno empresarial pueden influir en cómo se implementan estas etapas en la gestión financiera de una organización.

2.2.4.5. Estructura de un Modelo de Gestión Financiera

La estructura de un Modelo de Gestión Financiera constituye un marco integral que orienta las decisiones estratégicas y operativas en el ámbito financiero de una organización. Este modelo se

fundamenta en la definición clara de objetivos financieros, políticas que regulan las prácticas financieras, procesos y procedimientos detallados, una estructura de capital equilibrada, presupuestos detallados, indicadores clave de desempeño, gestión de riesgos, sistemas de información financiera eficientes, roles y responsabilidades bien definidos, y mecanismos de evaluación continua (Pérez, 2021). Al integrar estos elementos, el modelo proporciona una guía comprehensiva para la gestión eficaz de los recursos, asegurando la alineación con los objetivos organizacionales y facilitando la adaptación a cambios en el entorno empresarial a través de una evaluación y mejora continua (Arias y Chicaiza, 2021).

Tabla 2-3: Estructuración de un modelo de gestión financiera

FASE PRELIMINAR	Información de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía Institucional. • Misión y Visión CACEP. • Valores y Directrices Éticas. • Organigrama.
FASE DE DIAGNÓSTICO	Análisis e Interpretación de Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • FODA; Valoración MEFI y MEFE • Análisis Financiero (Vertical y Horizontal) • Ratios Financieros
FASE DE PLANEAMIENTO	Diseño del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Objetivos de la propuesta • Diseño de la Filosofía del almacén • Políticas Financieras • Plan Operativo Anual • Proyecciones Financieras
FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	Sistemática de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices para el sistema de monitoreo y control semáforos de alerta

Fuente: Calderón (2017) y Mishqui (2021).

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

2.2.5. Control Interno

En la gestión financiera, el control interno es una fase crucial destinada para garantizar la integridad, eficiencia y confiabilidad de los procesos financieros de una organización. Implica la implementación de políticas y procedimientos internos que salvaguardan los activos, aseguran la precisión de los registros contables y fomentan el cumplimiento de las normativas (Torres, 2021).

2.2.5.1. Importancia del Control

La importancia del control en el modelo de gestión financiera radica en la capacidad para mitigar riesgos, prevenir fraudes, y garantizar la exactitud y confiabilidad de la información financiera. Contribuye a la toma de decisiones informadas y sustenta la salud financiera y la integridad de la organización (Espinoza, 2015).

2.2.5.2. Objetivos del Control

Los objetivos del control interno y la interacción con el ente regulador como la SEPS incluyen garantizar la conformidad normativa, prevenir irregularidades, asegurar la precisión y confiabilidad de la información financiera, y proteger los activos de la entidad. Estos objetivos se alinean con la meta más amplia de la gestión financiera: maximizar el valor y la estabilidad de la organización (Villamarín, 2015).

2.2.5.3. Herramientas de Control

Dentro de esta etapa, se utilizan diversas herramientas de control, tales como auditorías internas y externas, políticas y procedimientos detallados, revisiones regulares de procesos financieros, y sistemas de información robustos que facilitan el monitoreo continuo (Caranqui, 2012).

2.2.5.4. Manual de Procesos o Guías del Control Interno

El desarrollo de manuales de procesos o guías del control interno es esencial para documentar y comunicar de manera efectiva las políticas y procedimientos establecidos. Estos manuales sirven como referencia para el personal, facilitan la capacitación y aseguran la coherencia en la aplicación de los controles internos (Bejeguen, 2019).

En conjunto, estas etapas dentro del Modelo de Gestión Financiera enfatizan la importancia del control interno, la conformidad con las regulaciones gubernamentales, y el establecimiento de objetivos y herramientas de control para garantizar la estabilidad y la transparencia en las operaciones financieras de la entidad (Isaza, 2018).

2.2.6. *Contabilidad Comercial*

La contabilidad comercial es una rama de la contabilidad que se centra en el registro, clasificación y análisis de las transacciones financieras de una empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y cumplir con los requisitos legales y fiscales. Su principal enfoque es el comercio y las operaciones comerciales de una entidad (Rey, 2016).

Quintero et al. (2019) explica algunos aspectos clave de la contabilidad comercial:

- **Registro de Transacciones:** La contabilidad comercial implica el registro detallado de todas las transacciones comerciales de una empresa. Esto incluye la compra y venta de bienes y servicios, así como cualquier otra actividad financiera relevante.
- **Principios Contables:** Se rige por principios contables generalmente aceptados (PCGA) que establecen normas y directrices para garantizar la coherencia y la transparencia en la presentación de los estados financieros.
- **Libros Contables:** La contabilidad comercial utiliza libros contables como el libro diario y el libro mayor para registrar las transacciones. Estos registros son la base para la preparación de los estados financieros.
- **Estados Financieros:** La contabilidad comercial facilita la preparación de estados financieros como el balance, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo. Estos informes ofrecen una visión clara de la situación financiera y el rendimiento de la empresa.
- **Control Interno:** La contabilidad comercial ayuda a establecer sistemas de control interno para garantizar la precisión y confiabilidad de la información financiera. Esto incluye la segregación de funciones, la reconciliación de cuentas y la implementación de políticas y procedimientos adecuados.
- **Cumplimiento Fiscal:** La contabilidad comercial también se ocupa del cumplimiento de las obligaciones fiscales. Esto implica el cálculo y la presentación de impuestos sobre la renta, impuestos al valor agregado (IVA) u otros impuestos aplicables.
- **Análisis Financiero:** Además de cumplir con requisitos legales y fiscales, la contabilidad comercial proporciona información valiosa para el análisis financiero. Los gerentes y otros interesados pueden utilizar esta información para evaluar el rendimiento de la empresa y tomar decisiones informadas.

La contabilidad comercial es esencial para que las empresas mantengan un control financiero efectivo, cumplan con las obligaciones legales y tomen decisiones estratégicas basadas en información financiera precisa y oportuna.

2.2.7. Apalancamiento Operativo

El apalancamiento operativo es un concepto financiero que se refiere a la relación entre los costos fijos y los costos variables en la estructura de costos de una empresa. Este concepto se relaciona con la capacidad de una empresa para utilizar costos fijos en su operación, lo que puede afectar su rentabilidad y riesgo financiero (Zuta et al., 2019).

En términos simples, el apalancamiento operativo se produce cuando una empresa tiene un alto porcentaje de costos fijos en comparación con los costos variables. Los costos fijos son aquellos que no cambian con el nivel de producción o ventas, mientras que los costos variables están directamente relacionados con la producción o las ventas y fluctúan en consecuencia (Rocca, 2018).

Rocca (2018) explica la fórmula básica para calcular el apalancamiento operativo es:

$$\text{Apalancamiento operativo} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costos variables}}{\text{Ingresos} - \text{Costos variables} - \text{Costos Fijos}}$$

El resultado de esta fórmula indica cuánto los costos fijos contribuyen al apalancamiento operativo de una empresa. Un alto apalancamiento operativo significa que la empresa depende en gran medida de los costos fijos en comparación con los costos variables.

Algunos puntos clave sobre el apalancamiento operativo incluyen:

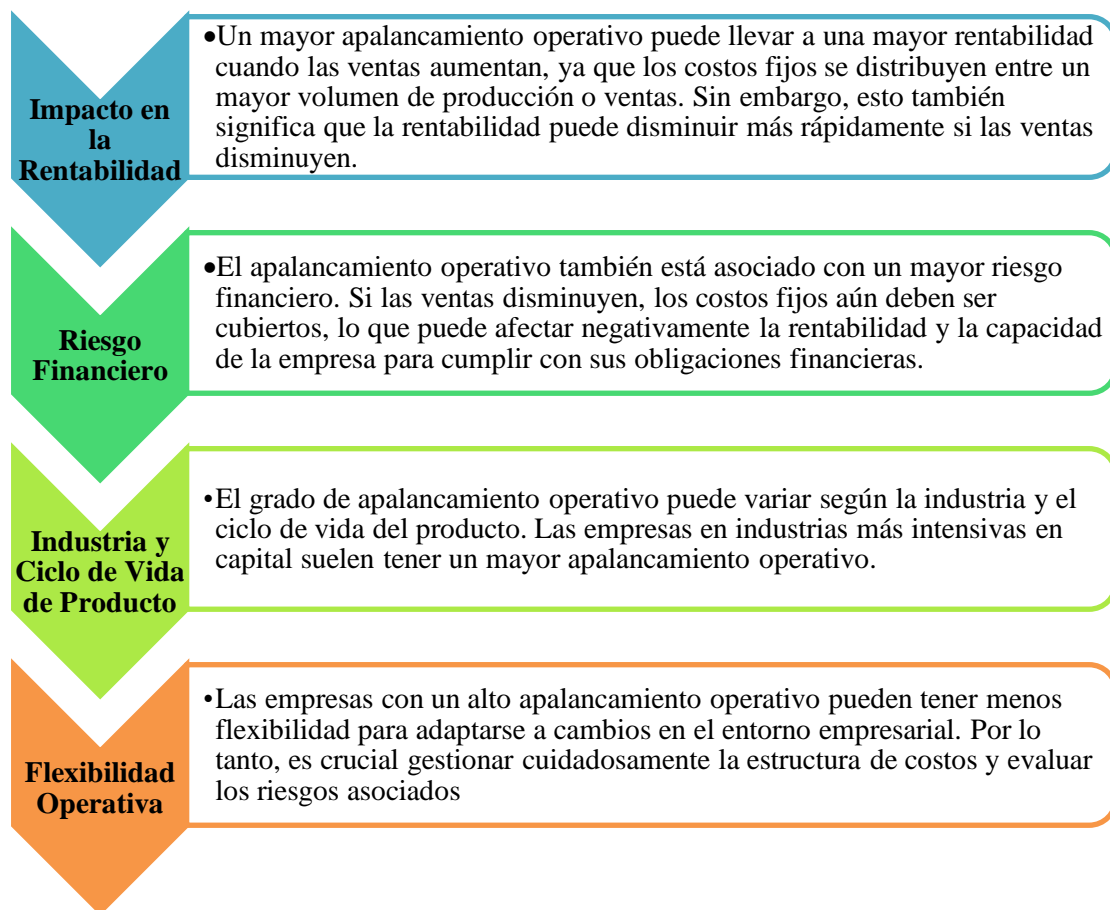


Ilustración 2-2: Puntos clave sobre el apalancamiento operativo.

Fuente: Ayón et al. (2020) y Borja et al. (2022).

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

El apalancamiento operativo es un concepto importante en la gestión financiera que destaca la importancia de equilibrar los costos fijos y variables para maximizar la rentabilidad y gestionar eficazmente el riesgo financiero.

2.2.8. *Análisis del Macroentorno (Variables Externas)*

El análisis del macroentorno es una parte esencial del proceso de gestión financiera, ya que permite a las empresas comprender y adaptarse a las condiciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas que afectan su entorno operativo (Sánchez, 2020). Gancedo (2020) proporciona un marco general para analizar las variables externas en el modelo de gestión financiera:

- **Entorno Económico**

Indicadores Macroeconómicos: Analizar variables como el crecimiento del PIB, tasas de interés, inflación, tasas de desempleo y tipo de cambio.

Ciclo Económico: Evaluar la fase del ciclo económico (expansión, contracción, recuperación) para anticipar posibles impactos en la demanda y los costos.

- **Entorno Político y Legal**

Políticas Gubernamentales: Evaluar las políticas fiscales, monetarias y regulatorias que podrían afectar la empresa.

Cambios Legislativos: Estar al tanto de cambios en leyes laborales, ambientales, fiscales y comerciales.

- **Entorno Social y Cultural**

Demografía: Considerar cambios en la población, estructura demográfica y tendencias de consumo.

Cultura y Valores: Entender las preferencias culturales y valores de los consumidores para adaptar estrategias de marketing y productos.

- **Entorno Tecnológico**

Innovación: Evaluar avances tecnológicos que puedan afectar la eficiencia operativa y la competitividad.

Obsolescencia: Considerar el riesgo de que los productos o servicios de la empresa se vuelvan obsoletos debido a avances tecnológicos.

- **Entorno Ambiental**

Sostenibilidad: Evaluar el impacto ambiental de las operaciones y la demanda del mercado por prácticas sostenibles.

Regulaciones Ambientales: Considerar posibles regulaciones y restricciones relacionadas con el medio ambiente.

- **Entorno Competitivo**

Análisis de la Industria: Evaluar la estructura de la industria, la rivalidad entre competidores y las barreras de entrada.

Cambio en la Competencia: Estar al tanto de nuevas entradas, fusiones y adquisiciones en el mercado.

- **Entorno Global:**

Riesgos Globales: Considerar riesgos geopolíticos, fluctuaciones en los mercados internacionales y eventos que puedan afectar la cadena de suministro.

Oportunidades de Expansión: Evaluar oportunidades para expandirse a nuevos mercados internacionales.

- **Entorno Socioeconómico:**

Desarrollo Social: Evaluar el nivel de desarrollo humano, la distribución de ingresos y la accesibilidad a los servicios básicos.

Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Considerar la importancia de la RSE para la imagen de la empresa y su relación con los stakeholders.

Un análisis exhaustivo del macroentorno ayuda a las empresas a anticipar riesgos y aprovechar oportunidades. Esto, a su vez, informa las decisiones financieras estratégicas, como la asignación de recursos, la gestión de riesgos y la formulación de estrategias a largo plazo. Es fundamental que las empresas revisen periódicamente su análisis del macroentorno para ajustar su enfoque a medida que evolucionan las condiciones externas (Sánchez, 2020).

2.2.9. Análisis del Microambiente (Variables Internas)

El análisis del microambiente se centra en las variables internas de una empresa, es decir, los factores que la organización puede controlar directamente. Este análisis proporciona una visión detallada de los recursos, capacidades y procesos internos que afectan el rendimiento y la competitividad de la empresa (Mazuera, 2021). Espinosa (2020) tiene una descripción de las principales variables internas que suelen ser objeto de análisis:

- **Estructura Organizativa**

Jerarquía y Organigrama: Evaluar la estructura jerárquica y la organización interna para entender cómo se toman las decisiones y se gestiona la información.

- **Cultura Organizacional**

Valores y Creencias: Analizar los valores compartidos, normas y creencias dentro de la organización, ya que estos afectan la motivación y el comportamiento de los empleados.

- **Recursos Humanos**

Talento y Competencias: Evaluar las habilidades y competencias del personal para garantizar que la empresa cuente con el talento necesario.

Clima Laboral: Analizar la satisfacción y el compromiso de los empleados, ya que esto puede afectar la productividad y la retención.

- **Estructura Financiera**

Flujo de Efectivo y Liquidez: Evaluar la salud financiera de la empresa, incluyendo la capacidad para generar flujo de efectivo y mantener la liquidez.

Estructura de Capital: Analizar la proporción de deuda y capital propio en la estructura financiera.

- **Operaciones y Procesos**

Eficiencia Operativa: Evaluar la eficiencia de los procesos internos y la capacidad de la empresa para ofrecer productos o servicios de manera rentable.

Calidad del Producto/Servicio: Analizar la calidad de los productos o servicios ofrecidos para satisfacer las expectativas del cliente.

- **Marketing y Ventas**

Estrategias de Marketing: Evaluar las estrategias de marketing y la capacidad de la empresa para promocionar y posicionar sus productos o servicios.

Fuerza de Ventas: Analizar la efectividad de los equipos de ventas y su capacidad para cerrar negocios.

- **Investigación y Desarrollo**

Innovación: Evaluar la capacidad de la empresa para innovar y desarrollar nuevos productos o servicios.

Inversiones en I+D: Analizar la inversión en investigación y desarrollo como indicador de la orientación a la innovación.

- **Tecnología de la Información (TI)**

Infraestructura Tecnológica: Evaluar la infraestructura de TI para garantizar la eficiencia y la seguridad de los procesos comerciales.

Sistemas de Información: Analizar la efectividad de los sistemas de información en la recopilación y gestión de datos.

- **Cadena de Suministro:**

Relaciones con Proveedores: Evaluar la calidad de las relaciones con los proveedores y la capacidad para gestionar eficientemente la cadena de suministro.

Gestión de Inventario: Analizar la gestión de inventario y su impacto en la disponibilidad de productos.

- **Relaciones con Clientes:**

Servicio al Cliente: Evaluar la calidad del servicio al cliente y la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

Lealtad del Cliente: Analizar la lealtad y la satisfacción de los clientes para garantizar la retención y la repetición de negocios.

El análisis del microambiente permite a las empresas identificar áreas de fortaleza y debilidad internas, así como oportunidades para mejorar la eficiencia y la efectividad. Este análisis también es crucial para la formulación de estrategias empresariales y la toma de decisiones tácticas.

2.2.10. Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero es otro concepto financiero importante y se refiere al uso de deuda o financiamiento externo para aumentar la capacidad de una empresa para generar rendimientos en la inversión de los accionistas. Implica el uso de fondos prestados para financiar las operaciones y proyectos de una empresa con el objetivo de aumentar la rentabilidad de los accionistas (Ayón et al., 2020).

El apalancamiento financiero se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Utilidad neta} - \text{Intereses pagados por Deuda}}$$

Esta fórmula compara la rentabilidad de una empresa antes y después de pagar los intereses de la deuda. Un resultado mayor indica un mayor grado de apalancamiento financiero. Calderón (2019) explico algunos puntos clave sobre el apalancamiento financiero incluyen:

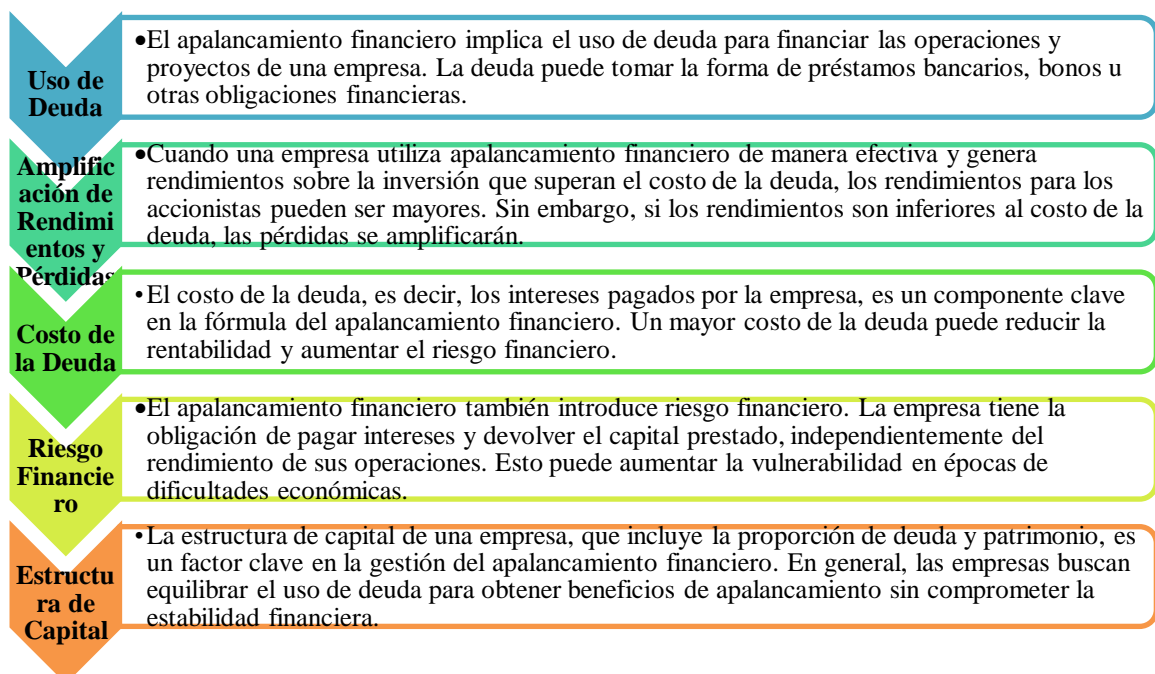


Ilustración 2-3: Puntos clave sobre el apalancamiento financiero

Fuente: Casamayou (2019)

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

El apalancamiento financiero puede ser una estrategia valiosa para aumentar la rentabilidad, pero también conlleva riesgos significativos. Las empresas deben evaluar cuidadosamente su capacidad para manejar la deuda y considerar factores como el costo de la deuda, las tasas de

interés y la capacidad de generar suficientes ingresos para cubrir los pagos de intereses (Ayón et al., 2020).

2.2.11. Administración Financiera

La administración financiera desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de cualquier organización, siendo su principal objetivo maximizar el valor de la empresa para sus accionistas o propietarios. Fernández (2018) explica que una parte crucial de esta función es la planificación financiera, que implica la elaboración de presupuestos y proyecciones para establecer metas financieras y asignar recursos de manera eficiente a corto y largo plazo.

Otro aspecto clave es la toma de decisiones de inversión, donde se realiza un análisis exhaustivo de las oportunidades de inversión disponibles, evaluando la rentabilidad y el riesgo asociado. En el ámbito del financiamiento, la administración financiera se encarga de determinar la estructura de capital adecuada, equilibrando el uso de deuda y capital propio, y de identificar fuentes de financiamiento según las necesidades de la empresa (Trujillo et al., 2017).

La gestión del riesgo financiero para Silva et al. (2018) es esencial para identificar y mitigar posibles riesgos, como los asociados a cambios en las tasas de cambio, tasas de interés y crédito. La gestión del efectivo y la liquidez también son aspectos críticos, ya que se busca supervisar el flujo de efectivo y garantizar que la empresa tenga la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones financieras (Sosa, 2018).

La elaboración de informes financieros precisos y oportunos es esencial para la toma de decisiones internas y la presentación a inversores y reguladores. Asimismo, la gestión fiscal implica la planificación y cumplimiento de estrategias fiscales eficientes para minimizar la carga impositiva de la empresa y garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales.

La administración financiera abarca diversas áreas, desde la planificación financiera y la toma de decisiones de inversión hasta la gestión del riesgo, el financiamiento, la gestión del efectivo y la liquidez, la elaboración de informes financieros, y la gestión fiscal. Estas funciones son esenciales para asegurar que los recursos financieros se utilicen de manera efectiva y eficiente, contribuyendo al éxito a largo plazo de la empresa y maximizando el valor para los accionistas.

2.2.12. Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso crítico que implica la evaluación de la información financiera de una empresa para comprender su desempeño, solidez y viabilidad. Este análisis utiliza diversas herramientas y técnicas para interpretar los estados financieros y otra información relacionada (Guardo et al., 2018). Gaitán (2020) explica que se destacan algunos aspectos clave del análisis financiero:

- **Ratios Financieros:**

Ratios de Liquidez: Evalúan la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, como el índice de liquidez y la prueba ácida.

Ratios de Rentabilidad: Miden la eficiencia y la rentabilidad de la empresa, como el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre el capital propio (ROE).

Ratios de Endeudamiento: Analizan la proporción de deuda en la estructura de capital, incluyendo la relación deuda-capital y la cobertura de intereses.

- **Análisis Horizontal y Vertical**

Análisis Horizontal: Compara los datos financieros a lo largo del tiempo para identificar tendencias y cambios.

Análisis Vertical: Examina la proporción de cada partida en relación con el total, proporcionando una visión detallada de la estructura de costos y gastos.

- **Flujo de Efectivo**

Estado de Flujo de Efectivo: Analiza las fuentes y usos de efectivo para comprender la liquidez y la capacidad de la empresa para generar efectivo.

Ratios de Flujo de Efectivo: Evalúan la salud financiera en términos de flujo de efectivo operativo y libre.

- **Análisis DuPont**

Desglosa el retorno sobre el patrimonio neto en tres componentes (margen de beneficio, rotación de activos y apalancamiento financiero) para entender mejor los impulsores de la rentabilidad.

- **Calidad de los Activos**

Analiza la calidad de los activos mediante la evaluación de la gestión de cuentas por cobrar, inventarios y otros elementos del balance.

- **Evaluación de Riesgos**

Identifica y evalúa los riesgos financieros y operativos que podrían afectar el desempeño futuro de la empresa.

- **Análisis FODA Financiero**

Identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas financieras para desarrollar estrategias que aprovechen los aspectos positivos y aborden los desafíos.

El análisis financiero proporciona una visión integral de la salud financiera de una empresa y es esencial para la toma de decisiones informada. Los analistas financieros, inversores y directivos utilizan estas herramientas y técnicas para comprender el rendimiento pasado y pronosticar el futuro, respaldando así la toma de decisiones estratégicas y operativas.

2.2.13. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un concepto clave en la gestión financiera que indica el nivel de actividad en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales, resultando en un beneficio neto igual a cero. En otras palabras, es el nivel de ventas o producción en el cual una empresa no tiene ni ganancias ni pérdidas (Bedoya, 2018).

Para calcular el punto de equilibrio, Garcia et al. (2020) consideran dos tipos principales de costos:

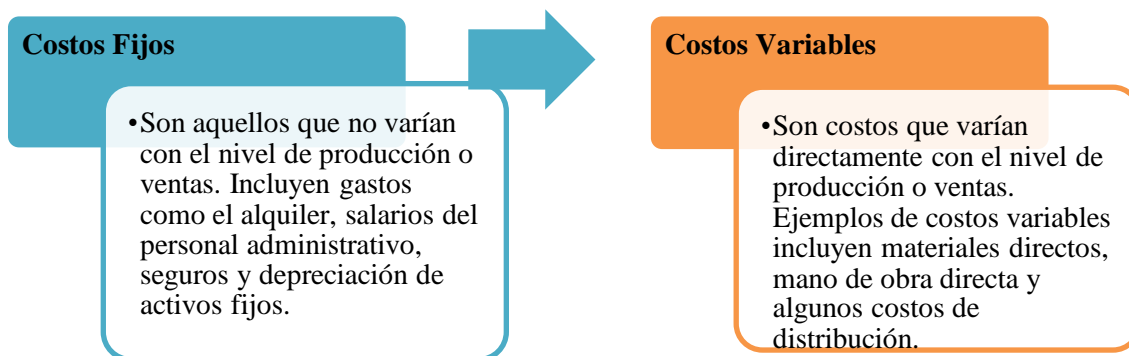


Ilustración 2-4: Tipos de costes

Fuente: Guerrero (2018).

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

La fórmula básica para calcular el punto de equilibrio en unidades es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio Unidades} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable}}$$

La fórmula para calcular el punto de equilibrio en términos de ingresos (en lugar de unidades) es:

$$\begin{aligned} & \text{Punto de Equilibrio Ingresos} \\ & = \text{Precio de venta por unidad} * \text{Punto de Equilibrio por unidad} \end{aligned}$$

El punto de equilibrio es crucial para las empresas, ya que proporciona información sobre el nivel mínimo de actividad necesario para evitar pérdidas. Además, ayuda a entender cómo los costos fijos y variables afectan la rentabilidad y a tomar decisiones estratégicas sobre precios, costos y volumen de producción.

Es importante destacar que el punto de equilibrio puede expresarse tanto en unidades físicas como en términos de ingresos monetarios, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa y del contexto en el que se esté realizando el análisis financiero.

2.2.14. Indicadores o razones financieras

Los indicadores financieros, también conocidos como razones financieras o ratios, son herramientas clave en el análisis financiero que permiten evaluar el rendimiento, la solvencia, la eficiencia y la rentabilidad de una empresa (Sáenz y Sáenz, 2019). Estos indicadores se calculan

utilizando datos de los estados financieros y proporcionan información valiosa para la toma de decisiones. Ortiz (2021) da a conocer algunos ejemplos de indicadores financieros comunes:

- **Ratios de Liquidez:**

Tabla 2-4: Ratios de liquidez

Nombre	Descripción	Fórmula
Índice de Liquidez Corriente	Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	$\text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$
Prueba Ácida	Similar al índice de liquidez corriente, pero excluye el inventario de los activos.	$(\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Corrientes}$

Fuente: Ortiz, 2021

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

- **Ratios de Rentabilidad:**

Tabla 2-5: Ratios de rentabilidad

Nombre	Descripción	Fórmula
Margen de Beneficio Neto	Mide la eficiencia de la empresa en la generación de beneficios netos en relación con los ingresos	$\text{Beneficio Neto} / \text{Ingresos Totales}$
Retorno sobre Activos (ROA)	Evalúa la eficiencia en el uso de los activos para generar beneficios.	$\text{Beneficio Neto} / \text{Activos Totales}$
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)	Indica la rentabilidad para los accionistas en relación con el patrimonio neto.	$\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto}$

Fuente: Ortiz, 2021

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

- **Ratios de Endeudamiento:**

Tabla 2-6: Ratios de rentabilidad

Nombre	Descripción	Fórmula
Relación de Endeudamiento	Mide la proporción de la deuda en la estructura financiera de la empresa.	$\text{Deuda Total} / \text{Activos Totales}$
Cobertura de Intereses	Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos de intereses.	$\text{Beneficio Operativo} / \text{Gastos de Intereses}$

Fuente: Ortiz, 2021

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

- **Ratios de Eficiencia:**

Tabla 2-7: Ratios de eficiencia

Nombre	Descripción	Fórmula
Rotación de Inventarios	Mide la eficiencia en la gestión de inventario	$\text{Costo de Ventas} / \text{Promedio de Inventarios}$
Rotación de Cuentas por Cobrar	Evalúa la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar.	$\text{Ventas a Crédito} / \text{Promedio de Cuentas por Cobrar}$

Fuente: Ortiz, 2021

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

- **Ratios de Valor de Mercado:**

Tabla 2-8: Ratios de eficiencia

Nombre	Descripción	Fórmula
Relación precio/beneficio (P/E)	Compara el precio de mercado por acción con los beneficios por acción.	$\text{Precio por Acción} / \text{Beneficio por Acción}$

Fuente: Ortiz, 2021

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

Estos son solo algunos ejemplos, y hay muchos otros indicadores financieros que se pueden utilizar dependiendo de la industria, el contexto y los objetivos específicos de análisis. La interpretación de estos indicadores debe realizarse en conjunto, ya que un solo indicador puede no proporcionar una imagen completa de la salud financiera de una empresa.

2.2.15. Matriz FODA.

La matriz FODA (también conocida como análisis SWOT en inglés) es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a una empresa a identificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Castillo y Banguera, 2018). Estas cuatro dimensiones proporcionan una visión integral del entorno interno y externo de la organización. Huerta (2020) da una explicación más detallada de cada componente:

La matriz FODA, también conocida como análisis FODA o análisis SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, proyecto o incluso de una persona. Aquí hay una descripción más detallada de cada componente:

1. **Fortalezas (F):** Estos son los aspectos internos positivos que la entidad posee y que les proporcionan ventajas frente a otros. Pueden incluir recursos financieros sólidos, talento humano capacitado, tecnología avanzada, reputación de marca fuerte, entre otros.
2. **Oportunidades (O):** Las oportunidades son factores externos que la entidad puede aprovechar para su beneficio. Pueden incluir cambios en el mercado, avances tecnológicos, tendencias del consumidor, oportunidades de expansión geográfica, entre otros.
3. **Debilidades (D):** Estos son aspectos internos que representan desventajas o limitaciones. Pueden incluir falta de recursos, deficiencias en habilidades, procesos ineficientes, entre otros.
4. **Amenazas (A):** Las amenazas son factores externos que podrían representar desafíos o riesgos para la entidad. Pueden incluir competencia intensa, cambios en la regulación, crisis económicas, entre otros.

El análisis FODA generalmente se realiza a través de la creación de una matriz que organiza estos cuatro aspectos en cuadrantes. Al comprender estos elementos, las organizaciones pueden desarrollar estrategias que capitalicen sus fortalezas, aprovechen las oportunidades, aborden sus debilidades y mitiguen las amenazas.

El análisis FODA no es estático y debe revisarse periódicamente, ya que las condiciones internas y externas pueden cambiar con el tiempo. Es una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo.

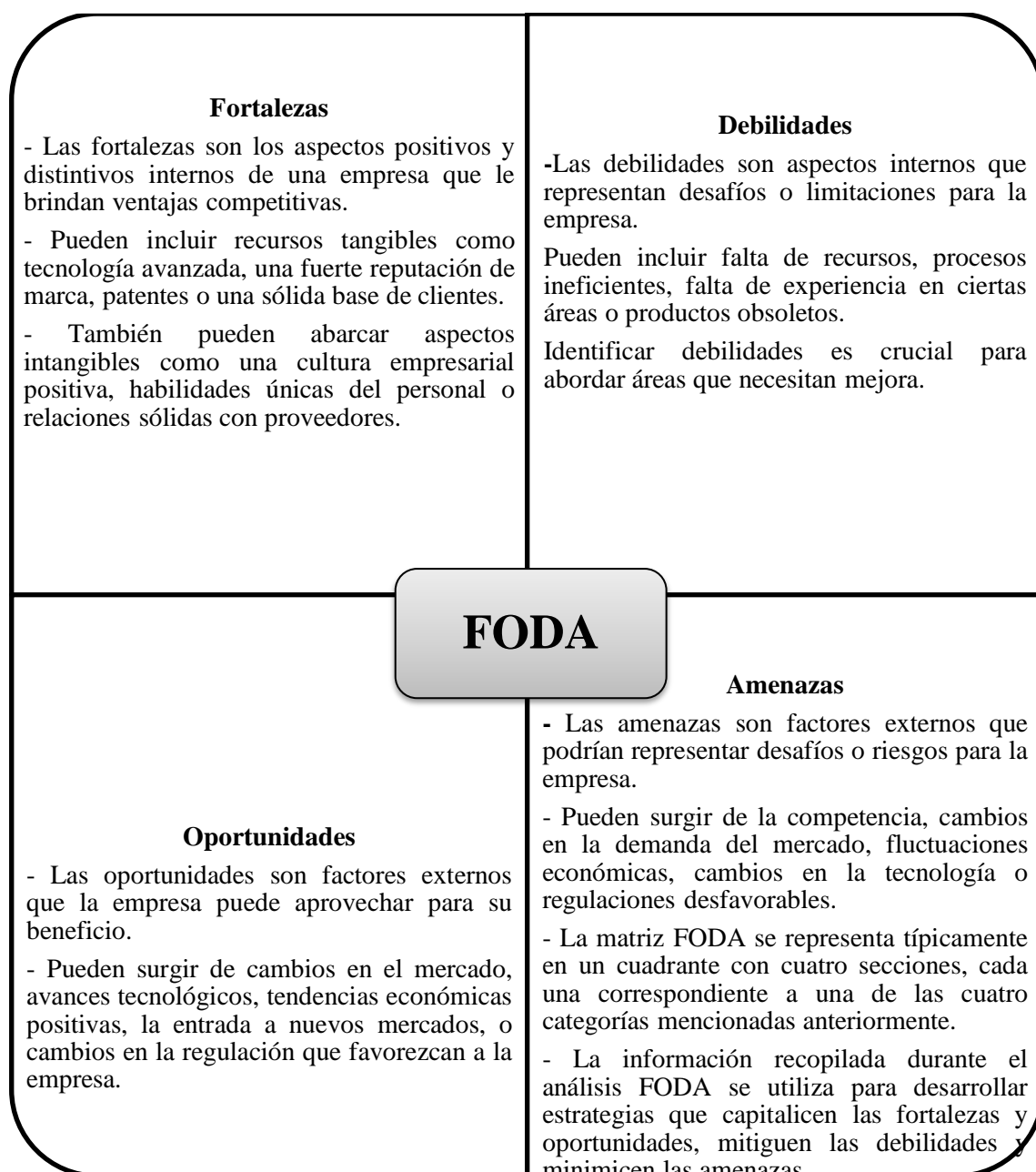


Ilustración 2-5: Matiz FODA

Fuente: Castillo y Banguera (2018)

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

2.2.15.1. *Algunas estrategias comunes derivadas del análisis FODA incluyen*

- Estrategias FO (Aprovechar Fortalezas y Oportunidades): Utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias FA (Aprovechar Fortalezas y Abordar Amenazas): Utilizar las fortalezas internas para abordar las amenazas externas.

- Estrategias DO (Abordar Debilidades y Aprovechar Oportunidades): Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias DA (Abordar Debilidades y Amenazas): Mitigar las debilidades internas y abordar las amenazas externas.
- La matriz FODA es una herramienta versátil que se utiliza en la planificación estratégica a nivel empresarial, pero también puede aplicarse a proyectos específicos, productos o incluso a nivel personal para la toma de decisiones informada.

2.2.16. Administración de inventarios

La administración de inventarios es una función crítica en la gestión operativa de una empresa y aborda la supervisión y control de los bienes disponibles para la producción y venta. Un manejo eficiente de inventarios es esencial para optimizar los costos y garantizar un flujo de trabajo sin problemas. Elizalde (2018) explica algunos aspectos clave de la administración de inventarios:

Niveles de Inventario Óptimos

- Determinar el nivel óptimo de inventario es crucial. Mantener demasiado inventario puede resultar costoso en términos de almacenamiento y obsolescencia, mientras que tener muy poco puede llevar a la escasez de productos y la pérdida de ventas.

Clasificación ABC

- La clasificación ABC implica categorizar los productos en función de su importancia relativa. Los productos de la categoría "A" son los más importantes y requieren una atención más detallada en términos de control y gestión.

Sistemas de Inventario:

- Implementar sistemas eficientes de gestión de inventarios, como el método de inventario periódico o el método de inventario perpetuo. Los sistemas de inventario perpetuo, con la ayuda de la tecnología, permiten un seguimiento en tiempo real de las existencias.

Rotación de Inventarios:

- Evaluar la rotación de inventarios es esencial para determinar la rapidez con la que los productos se mueven a través del sistema. Una alta rotación de inventarios suele ser indicativa de una gestión eficiente.

Tecnología de Código de Barras y REID:

- La tecnología de código de barras y la identificación por radiofrecuencia (RFID) son herramientas valiosas para el seguimiento preciso de inventarios, reduciendo los errores humanos y mejorando la eficiencia.

Gestión de Proveedores:

- Mantener una comunicación efectiva con los proveedores es esencial para garantizar la disponibilidad oportuna de materiales y productos. Acuerdos claros sobre plazos de entrega y cantidades son fundamentales.

Análisis ABC-XYZ:

- Este análisis combina la clasificación ABC con otra dimensión (XYZ), que clasifica los productos según su variabilidad en la demanda. Esto permite una gestión más específica de los productos críticos y de aquellos que tienen una demanda más predecible.

Auditorías y Revisiones Periódicas:

- Realizar auditorías y revisiones regulares del inventario para garantizar la precisión de los registros y corregir posibles desviaciones.

Gestión de Obsolescencia:

- Desarrollar estrategias para gestionar productos obsoletos, como descuentos, liquidaciones o donaciones, para minimizar las pérdidas.

Una gestión efectiva de inventarios contribuye significativamente a la eficiencia operativa y financiera de una empresa al garantizar un flujo de producción y distribución constante y minimizar los costos asociados con el mantenimiento de inventarios.

2.2.17. Marketing (Plaza – Producto -Precio - Promoción)

Las 4 P del marketing, también conocidas como el Mix de Marketing o el Marketing Mix, son un marco fundamental que ayuda a las empresas a planificar y ejecutar estrategias efectivas. Las 4 P son: Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción. Mera et al. (2022) explican una breve descripción de cada elemento:

La Promoción engloba todas las actividades de marketing destinadas a comunicar, informar y persuadir a los clientes para que compren un producto o servicio. Esto incluye publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas, marketing digital, marketing de contenidos y relaciones con los clientes. La promoción busca crear conciencia de marca, generar interés y, en última instancia, motivar la acción del consumidor.

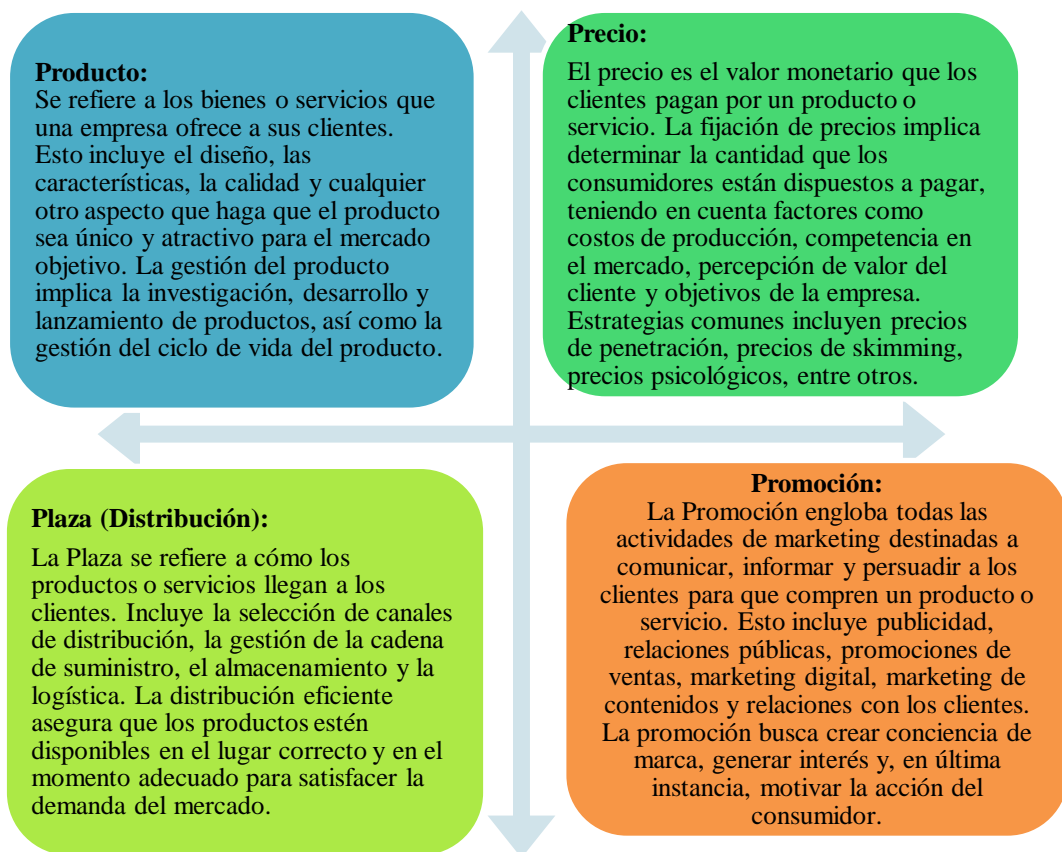


Ilustración 2-6: Las 4 P del marketing

Fuente: Castañeda (2019).

Elaborado por: Toscano, G., 2023.

Es importante destacar que estas 4 P deben estar alineadas y trabajar juntas de manera coherente para lograr objetivos de marketing efectivos. Además, en un contexto más amplio y actualizado, algunos profesionales del marketing han ampliado las 4 P originales para incluir otras como Personas, Procesos y Evidencia física, que reflejan aspectos más orientados al servicio y la experiencia del cliente. Este enfoque se conoce como las 7 P del marketing.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

3.1.1. *Mixto*

Según Acosta (2023) y de acuerdo al presente trabajo de investigación se basará en un enfoque mixto puesto que será lo más apropiado de acuerdo con el tema planteado, por lo que se realizará un estudio tanto cuantitativo, como cualitativo (p. 85).

3.1.2. *Cuantitativo*

De acuerdo con Acosta (2023) y en esta investigación se realizará el correspondiente análisis e interpretación de la información financiera, de acuerdo con los datos numéricos, basados en los estados financieros del almacén, así como en la aplicación de ratios financieros de acuerdo con la información objetiva y precisa proporcionada, con el fin de proponer un modelo de gestión administrativo y financiero, efectivo y eficiente (p. 84).

3.1.3. *Cualitativo*

Bautista (2022; citado en Acosta, 2023), señala que la investigación cualitativa, parte del supuesto de que la realidad cambia continuamente y de que el investigador la interpreta de forma subjetiva para llegar a resultados objetivos. La información se obtiene de diferentes formas realizando a los participantes las observaciones, entrevistas, cuestionarios, videos, entre otros (pág.85).

Se efectuará una evaluación de aspectos subjetivos, sin medición numérica mediante fundamento teórico y conceptual de la investigación, así mismo se aplicará una entrevista al gerente y encuestas a los trabajadores de la sección almacén de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda.; al igual que es importante tomar en cuenta las experiencias de los socios y clientes y el clima organizacional; lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas, dando una visión completa para tener una gestión informada.

3.2. Tipos de investigación

Conforme a los objetivos establecidos en el trabajo de investigación, y con la finalidad de dar cumplimiento a cada uno de ellos, el tema de investigación se basará en los siguientes tipos:

3.2.1. *Exploratorio*

Según Weiers (2011) según su criterio y “Esta investigación tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa. En pocas palabras, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación. Es un tipo de investigación extremadamente útil como paso inicial en los procesos de investigación.”

Este tipo de investigación ayudará a obtener información precisa y directa del servicio complementario (Almacén), mediante visitas constantes y la observación, así como la aplicación de encuestas dirigidas a los colaboradores del almacén, así como una entrevista la cual será dirigida al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., con el fin de obtener información valiosa para la investigación.

3.2.2. *Descriptivo*

Según Guevara et al. (2020) “La investigación descriptiva es un método eficaz para la recolección de datos durante el proceso de investigación. Puede utilizarse de múltiples formas, siempre es necesario establecer un objetivo. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son sólo tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.”

Este tipo de investigación permitirá realizar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas, además de la descripción exacta de los datos y las características del

objeto del estudio, a través de los estados financieros que presenta la sección almacén, mismos que se utilizarán para el respectivo análisis y determinación de resultados, que sirva de sustento para el modelo de gestión administrativo y financiero.

3.3. Tipo de estudio

El presente trabajo tiene la naturaleza de ser un estudio de tipo tanto documental como de campo, en el cual se pretende consolidar los datos y resultados conseguidos.

3.3.1. Estudio documental

Según Reyes y Carmona (2020) “La investigación documental es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio, también puede ser encontrada como investigación bibliográfica, que se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información. Su objetivo principal es dirigir la investigación desde dos aspectos, primeramente, relacionando datos ya existentes que proceden de distintas fuentes y posteriormente proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión elaborada en múltiples fuentes dispersas.”

Se tomará como base de análisis los estados financieros que proporciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., así como información financiera teórica basada en artículos e información documental.

3.3.2. Estudio de Campo

Según Sandoval (2022), el trabajo de campo es determinante para la formación del investigador social en el proceso en que establece una relación intercultural con los actores sociales y con la aplicación de diversas técnicas para conocer y obtener información que será la base para la construcción de los datos cualitativos (pág. 3)

Se realizará un trabajo colaborativo directo con los colaboradores de la sección almacén de la CACEP, mediante la aplicación de encuestas y de acuerdo con la información necesaria proporcionada, se establecerán parámetros de solución a las problemáticas.

3.4. Instrumento de investigación

3.4.1. Cuestionario

Según Bravo y Valenzuela (2019) "El cuestionario es un instrumento utilizado para recoger de manera organizada la información que permitirá dar cuenta de las variables de interés en cierto estudio, investigación, sondeo o encuesta. En el contexto de la evaluación educacional, este instrumento es útil para recoger de manera estandarizada información sobre características de una población de interés, así como para medir opiniones, creencias o actitudes."

Para realizar la encuesta y la entrevista previamente se preparará un cuestionario en cual se formulará una serie de preguntas, mismas que serán relevantes para la investigación y la recepción de opiniones y perspectivas de los socios, trabajadores y gerente como líder del establecimiento; con el fin de determinar el diagnóstico del almacén.

3.5. Técnicas de Investigación

Las técnicas que serán de utilidad para el desarrollo del trabajo de investigación son:

3.5.1. Encuesta

Según Katz et al. (2019) "Podemos definir a la encuesta como una técnica de producción de datos que, mediante la utilización de cuestionarios estandarizados, permite indagar sobre múltiples temas de los individuos o grupos estudiados: hechos, actitudes, creencias, opiniones, pautas de consumo, hábitos, prejuicios predominantes e intenciones de voto. Su elaboración consiste en diseñar un conjunto de preguntas, estructurado según una determinada lógica. En el caso de la autora recién mencionada, sugiere iniciar el cuestionario por preguntas que no resulten demasiado intrusivas ni requieran respuestas comprometedoras, de modo de generar confianza y un clima ameno para el encuestado."

Es preciso la aplicación de encuestas dirigidas a los socios y trabajadores, para la oportuna recolección de datos, las cuales deberán ser tabuladas puesto que de esta manera nos permitirá mantener una postura real, clara y precisa de la apreciación del estado situacional del almacén.

3.5.2. Entrevista

Según Fera et al. (2020) Es una herramienta que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información, considerándose entre ellos: las guías de observación, de entrevista, de encuesta y de revisión de documentos y las pruebas; así como las tablas de recolección y procesamiento de los datos primarios en datos resúmenes (pág. 3).

Es indispensable la ejecución de la entrevista hacia el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., pues se obtendrá información directa y detallada de interés, a la vez que proporciona una visión más profunda de su opinión y conocimiento específico dentro del entorno. Además, que permite aclarar dudas, entender desafíos que enfrentar y captar ideas valiosas para elaborar un modelo de gestión administrativo y financiero efectivo.

3.6. Población y Muestra

3.6.1. Población

Según Pantoja et al. (2022), es un Conjunto de elementos (personas, animales, cosas, hechos, entre otros) que son objeto de estudio. Una población debe estar perfectamente delimitada para lo cual se considera las características de contenido, de lugar y de tiempo (pág. 166).

Al ser la población un conjunto finito como infinito, para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicará una encuesta tanto al personal administrativo como personal operativo de la CACEP.

Tabla 3-1: Población

Población		Cantidad
Personal Administrativo	Contadora General	1
	Contadora Servicio Complementario	1
Personal Operativo	Colaboradores/Vendedores	3
	Encargada Servicio Complementario	1
TOTAL		6

Fuente: Secretaria CACEP.

Realizado por: Toscano, G., 2024.

3.6.2. Muestra

Según Feria et al. (2020) Es un subconjunto representativo de la población, lo que implica que la muestra debe tener las mismas características que tiene la población (pág. 166).

Se realizará una encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., debido a que son los beneficiarios directos de este servicio complementario (almacén), el cual tiene un promedio de 1400 socios según datos proporcionados de Gerencia. Al ser la población finita se considerará la siguiente fórmula para determinar la muestra:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

z = Margen de confiabilidad o nivel de confianza (0,95% constante = 1.96)

e = Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

Datos:

$n = ?$

$N = 1400$

$p = 0.50$

$q = 0.50$

$z = 1.96$

$e = 0.05$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1400}{(0,05)^2 * (1400 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 302$$

La encuesta por aplicar a los socios de la CACEP es de 302 personas.

3.7. Opcional

3.7.1. *Variable Independiente*

Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para la actividad económica complementaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda.

3.7.2. *Variable Dependiente*

Mejorar la Rentabilidad

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

4.1.1. *Análisis e interpretación de resultados de la encuesta al Personal Administrativo y Operativo.*

El día 08 de enero de 2024, en la sección almacén de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., se aplicó una encuesta tanto al personal administrativo como operativo, con el fin de recolectar información oportuna para evaluar el estado situacional del almacén, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1.- ¿Está familiarizado con las políticas de precios que actualmente se aplican en el almacén?

Tabla 4-1: ¿Está familiarizado con las políticas de precios que actualmente se aplican en el almacén?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

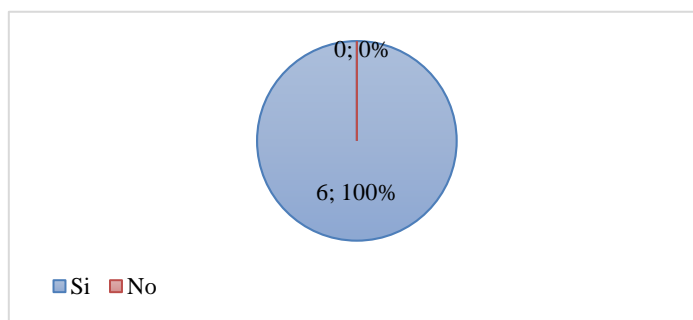


Ilustración 4-1: ¿Está familiarizado con las políticas de precios que actualmente se aplican en el almacén?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis

Como se puede identificar en la gráfica de los 6 trabajadores encuestados el 100% de ellos respondieron que si se encuentran familiarizados con las políticas de precios que actualmente se aplican dentro de la sección del almacén.

Interpretación

De acuerdo con los resultados reflejados se evidencia que todos los trabajadores tienen conocimiento de las políticas de precios del almacén, lo que es fundamental para desarrollar una operación comercial exitosa y orientar a los socios de manera más efectiva, lo que contribuye a la transparencia, eficiencia y satisfacción de los consumidores y promueve prácticas comerciales éticas y de cumplimiento normativo.

Pregunta 2.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?

Tabla 4-2: ¿Conoce usted cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

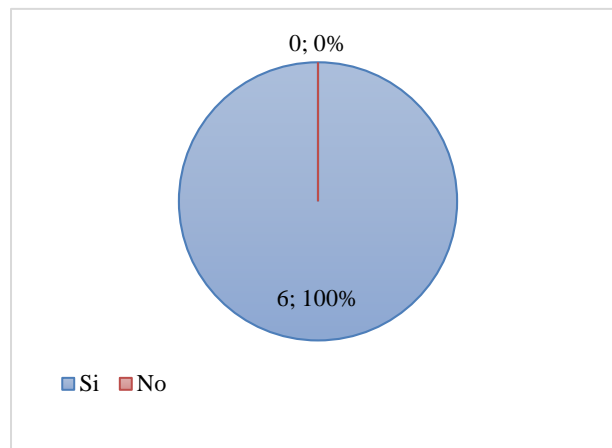


Ilustración 4-2: ¿Conoce usted cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

Conforme con los resultados que se muestran en la gráfica de los 6 colaboradores encuestados el 100% conocen cuáles son las funciones que cada uno de ellos desempeña en su respectivo puesto de trabajo.

Interpretación:

Las respuestas afirmativas obtenidas por parte de todos los colaboradores se deben principalmente a los años de servicio que llevan vinculados laboralmente con la sección almacén de la CACEP, su compromiso con el trabajo facilita una distribución eficiente de tareas, y permite que desempeñen sus roles de manera efectiva, por lo que responden de manera proactiva a situaciones específicas, promoviendo así un rendimiento laboral satisfactorio.

Pregunta 3.- ¿Con qué frecuencia realiza inventarios en su área de responsabilidad como control personal, independientemente de las planificadas por la institución?

Tabla 4-3: ¿Con qué frecuencia realiza inventarios en su área de responsabilidad como control personal, independientemente de las planificadas por la institución?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Regularmente	2	33%
Ocasionalmente	4	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

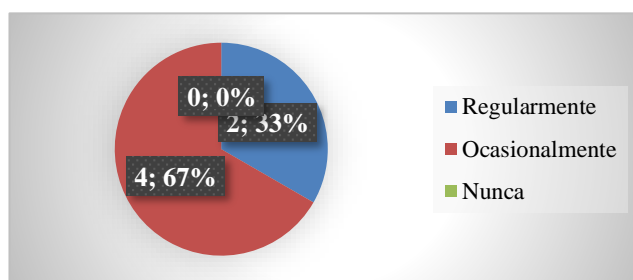


Ilustración 4-3: ¿Con qué frecuencia realiza inventarios en su área de responsabilidad como control personal, independientemente de las planificadas por la institución?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 6 trabajadores encuestados (100%), 4 trabajadores (67%) eligen la opción ocasionalmente, mientras que los 2 restantes (33%) marcan la opción de regularmente.

Interpretación:

En conformidad con las respuestas generadas, se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores no realizan controles de inventario personal, siendo este un deficiente puesto que realizar este tipo de acciones proporcionaría un control personal que permitiría a los colaboradores identificar y corregir posibles discrepancias de inventario de manera oportuna, lo que ayuda a prevenir pérdidas, robos o errores. Además, que pueden ayudar a los trabajadores a mantener un mejor conocimiento de los niveles de existencias y a anticipar la necesidad de reabastecimiento.

Pregunta 4.- ¿Considera que el proceso de inventario actual es eficiente?

Tabla 4-4: ¿Considera que el proceso de inventario actual es eficiente?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

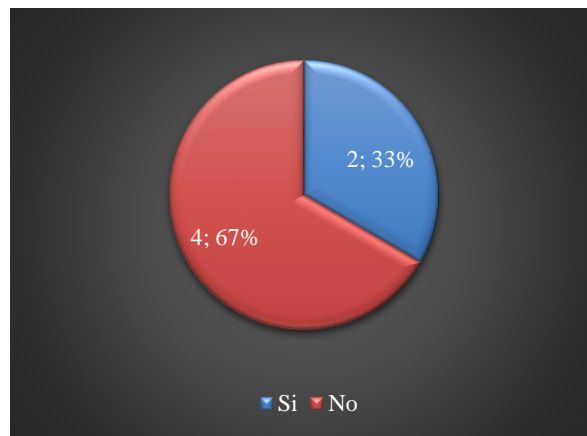


Ilustración 4-4: ¿Considera que el proceso de inventario actual es eficiente?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 6 colaboradores encuestados (100%), 4 colaboradores (67%) consideran que el proceso de inventario actual no es eficiente, por otro lado, los 2 restantes (33%) consideran que si es eficiente dicho proceso.

Interpretación:

Ante la respuesta desfavorable de la mayoría de los colaboradores, se puede mencionar que esto ocurre debido a que no se mantiene un orden adecuado de cada una de las perchas en exhibición lo que produce que se dedique más tiempo del necesario en realizar el inventario, lo que podría traducirse en una pérdida de recursos y productividad, los cuales impactan directamente en la eficacia y rentabilidad del almacén.

Pregunta 5.- ¿Estaría usted de acuerdo que se establezca metas de ventas mensuales a cada trabajador y se compense económicamente por cumplirlas y superarlas?

Tabla 4-5: ¿Estaría usted de acuerdo que se establezca metas de ventas mensuales a cada trabajador y se compense económicamente por cumplirlas y superarlas?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
De acuerdo	4	67%
Neutral	2	33%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

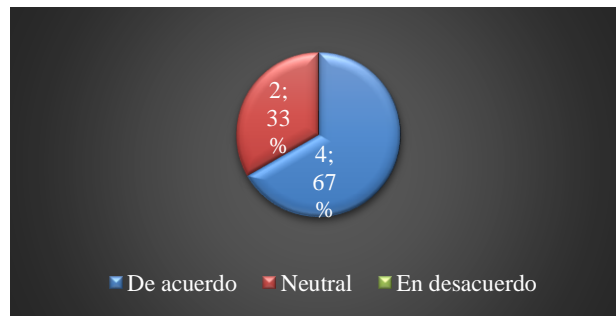


Ilustración 4-5: ¿Estaría usted de acuerdo que se establezca metas de ventas mensuales a cada trabajador y se compense económicamente por cumplirlas y superarlas?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 6 colaboradores encuestados (100%), 4 colaboradores (67%) están de acuerdo con que se establezcan metas de ventas mensuales y sean compensados por cumplirlas, mientras que los 2 colaboradores restantes (33%) son neutrales con dicha decisión.

Interpretación:

De los resultados obtenidos se puede deducir que la mayoría de los colaboradores se encuentra de acuerdo con que se establezcan metas de ventas mensuales y por cumplirlas se les recompense, debido a que cada uno de ellos tiene su propia base de ventas en la cual se registra la cantidad alcanzada por lo que esta opción es viable para implementar en el almacén y así motivar al personal a que siga cumpliendo con su trabajo de manera eficaz.

Pregunta 6.- ¿Se auto capacitado o buscado maneras de mejorar sus habilidades en su puesto de trabajo en este último año?

Tabla 4-6: ¿Se auto capacitado o buscado maneras de mejorar sus habilidades en su puesto de trabajo en este último año?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	4	67%
No	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

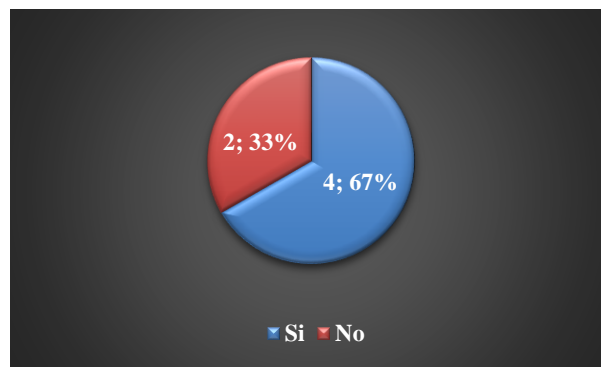


Ilustración 4-6: ¿Se auto capacitado o buscado maneras de mejorar sus habilidades en su puesto de trabajo en este último año?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 6 trabajadores encuestados (100%), 4 colaboradores (67%) se han auto capacitado o han buscado maneras de mejorar sus habilidades en su puesto de trabajo, mientras que los 2 colaboradores restantes (33%) mencionan que no se han auto capacitado.

Interpretación:

Se puede evidenciar que la mayoría de los colaboradores o bien se han auto capacitado o han buscado formas de mejorar sus habilidades laborales, lo que es positivo para la organización puesto que contribuye a un entorno laboral más dinámico y eficiente, además, con la mejora continua puede aumentar la satisfacción laboral, la motivación y la adaptabilidad de los trabajadores.

Pregunta 7.- ¿Cómo calificaría el apoyo que recibe de Gerencia para promocionar al almacén y mejorar el nivel de ventas?

Tabla 4-7: ¿Cómo calificaría el apoyo que recibe de Gerencia para promocionar al almacén y mejorar el nivel de ventas?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Excelente	4	67%
Bueno	0	0%
Regular	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.



Ilustración 4-7: ¿Cómo calificaría el apoyo que recibe de Gerencia para promocionar al almacén y mejorar el nivel de ventas?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 6 trabajadores encuestados (100%), 4 colaboradores (67%) califican el apoyo que reciben de Gerencia es de excelente, mientras que tan solo 2 colaboradores (33%) consideran que el apoyo es regular.

Interpretación:

Al calificar los colaboradores en su mayoría como excelente el apoyo que reciben de Gerencia se puede mencionar que cumple un papel fundamental, pues es quien asigna los recursos necesarios para implementar estrategias de promoción y marketing, además de fomentar un entorno de innovación y mejora continua, al mismo tiempo su apoyo garantiza que todas las iniciativas estén alineadas con los objetivos y contribuya al crecimiento sostenible del almacén.

Pregunta 8.- ¿Considera usted que es importante, tener una misión y visión que caracterice al área del almacén?

Tabla 4-8: ¿Considera usted que es importante, tener una misión y visión que caracterice al área del almacén?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Muy importante	3	50%
Poco importante	2	33%
No es importante	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.



Ilustración 4-8: ¿Considera usted que es importante, tener una misión y visión que caracterice al área del almacén?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 6 trabajadores encuestados (100%), 3 colaboradores (50%) consideran que es muy importante tener una misión y visión que características el área del almacén, mientras que 2 colaboradores (33%) consideran que es poco importante, en cambio 1 de los colaboradores (17%) considera que no es importante.

Interpretación:

Se puede evidenciar que los trabajadores consideran que, si es importante tener una filosofía institucional que caracterice a la sección almacén, puesto que define el propósito fundamental del mismo, y a la vez que proporciona una guía estratégica clara para el desarrollo y la mejora continua, permitiendo que todas las acciones se alineen con metas a largo plazo. Así como podría servir como fuente de inspiración y motivación para los colaboradores.

Pregunta 9.- ¿Qué sugerencias propone para mejorar las ventas dentro del almacén?

Tabla 4-9: ¿Qué sugerencias propone para mejorar las ventas dentro del almacén?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Introducir promociones y descuentos estratégicos	2	33%
Ampliar la variedad de productos disponibles	3	50%
Optimizar la ubicación y organización de los productos	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

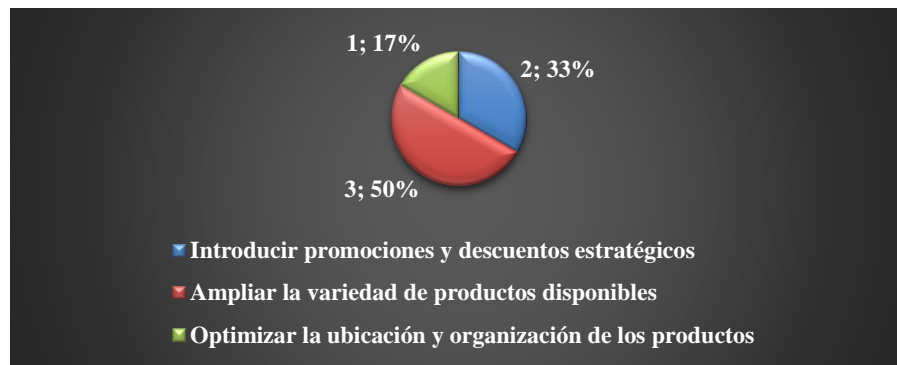


Ilustración 4-9: ¿Qué sugerencias propone para mejorar las ventas dentro del almacén?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 6 trabajadores encuestados (100%), 3 colaboradores (50%) proponen ampliar la variedad de productos disponibles, mientras que 2 colaboradores (33%) plantean que se introduzcan promociones y descuentos estratégicos, por otra parte 1 de los colaboradores (17%) menciona que se debería optimizar la ubicación y organización de los productos.

Interpretación:

De acuerdo con las sugerencias proporcionadas para mejorar las ventas en el almacén se destaca el ampliar la variedad de productos disponibles, el cual es un factor clave puesto que permite diferenciarse de la competencia y a la vez satisfacer las necesidades y preferencias diversificadas de los socios, además de que se podría atender a un público más amplio y retener a los socios existentes, lo que fomenta lealtad a la institución e impulsa al crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero beneficiaría el rendimiento general del almacén?

Tabla 4-10: ¿Considera usted que la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero beneficiaría el rendimiento general del almacén?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.



Ilustración 4-10: ¿Considera usted que la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero beneficiaría el rendimiento general del almacén?

Fuente: Encuesta al personal Administrativo y Operativo

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

De acuerdo con los resultados que se muestran en la gráfica de los 6 colaboradores encuestados el 100% consideran que, al implementar un modelo de gestión administrativo y financiero, se beneficiaría directamente el rendimiento general del almacén.

Interpretación:

Se determina que la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero es necesario, puesto que proporcionará una estructura organizativa y procesos claros que faciliten la toma de decisiones, la asignación de recursos y el rendimiento del almacén, los cuales son elementos claves para el éxito de la organización.

4.1.2. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los socios

El día 09 de enero de 2024, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., se aplicó una encuesta a 302 socios de acuerdo con la muestra, con el fin de reflejar el grado de aceptabilidad que mantiene el almacén, de acuerdo con la valoración personal los socios, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1.- ¿Ha comparado los precios de los productos a crédito en el almacén de la CACEP con relación al precio de los productos a crédito en otros almacenes?

Tabla 4-11: ¿Ha comparado los precios de los productos a crédito en el almacén de la CACEP con relación al precio de los productos a crédito en otros almacenes?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
En la CACEP son más económicos	91	30%
En la CACEP son más caros	80	27%
Son similares	82	27%
No he comparado precios	49	16%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

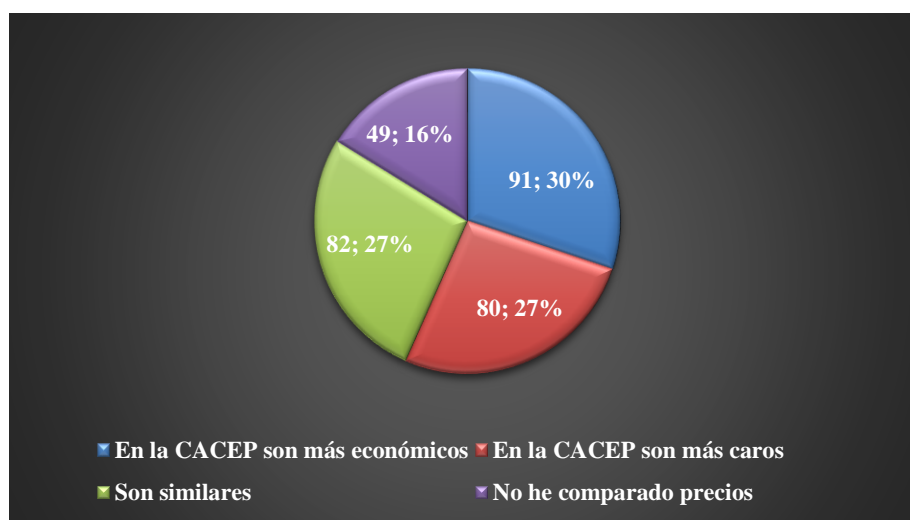


Ilustración 4-11: ¿Ha comparado los precios de los productos a crédito en el almacén de la CACEP con relación al precio de los productos a crédito en otros almacenes?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 91 socios (30%) mencionan que en el almacén de la CACEP los precios productos a crédito son más económicos, mientras que 82 socios (27%) mencionan que los precios son similares, por otra parte 80 socios (27%) indican que en la CACEP los productos son más caros, finalmente 49 socios (16%) no han comparado los precios.

Interpretación:

La mayoría de los 302 socios encuestados, con 80 votos a favor, considera que los precios de los productos a crédito en el almacén de la CACEP son más económicos en comparación con otros establecimientos. Esto sugiere una percepción positiva y competitividad en los precios de la CACEP según la opinión de los socios.

Pregunta 2.- ¿Considera que existe una buena relación entre calidad-precio?

Tabla 4-12: ¿Considera que existe una buena relación entre calidad-precio?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
En la mayoría de los productos	110	37%
En algunos productos	152	50%
No existe relación	40	13%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

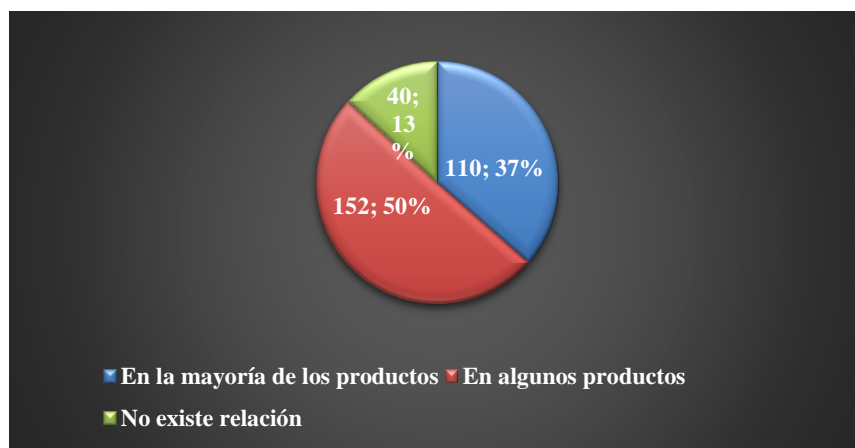


Ilustración 4-12: ¿Considera que existe una buena relación entre calidad-precio?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 152 socios (50%) consideran que en el almacén de la CACEP la relación entre calidad-precio lo encuentran en algunos productos, mientras que 110 socios (37%) mencionan que es en la mayoría de los productos, finalmente 40 socios (13%) indican que no existe dicha relación.

Interpretación:

La mayoría de los socios opina que la relación calidad-precio varía, indicando que en algunos productos es satisfactoria, esta respuesta sugiere una percepción mixta, donde algunos artículos pueden cumplir con las expectativas de calidad en relación con su precio, mientras que otros pueden no hacerlo.

Pregunta 3.- ¿Con qué frecuencia visita el almacén para realizar sus compras?

Tabla 4-13: ¿Con qué frecuencia visita el almacén para realizar sus compras?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Semanalmente	75	25%
Mensualmente	146	48%
Ocasionalmente	81	27%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

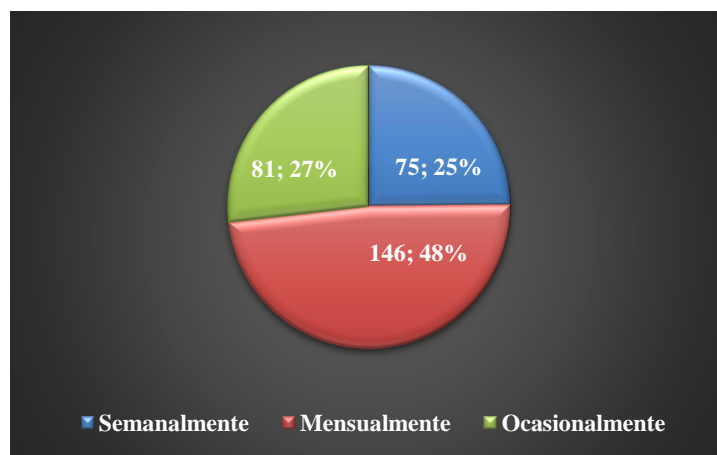


Ilustración 4-13: ¿Con qué frecuencia visita el almacén para realizar sus compras?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 146 socios (48%) visitan el almacén de la CACEP para realizar sus compras mensualmente, mientras que 81 socios (27%) mencionan que visitan el almacén para hacer sus compras ocasionalmente, finalmente 75 socios (25%) indican que realizan visitas al almacén semanalmente.

Interpretación:

La opción más votada indica que la mayoría realiza compras mensuales en el almacén, esto sugiere una frecuencia regular de visitas, posiblemente asociada a patrones de consumo mensuales. La preferencia por visitar el almacén mensualmente podría estar influenciada por ofertas o necesidades de aprovisionamiento regulares.

Pregunta 4.- ¿Cómo considera usted que es la disponibilidad productos en el almacén?

Tabla 4-14: ¿Cómo considera usted que es la disponibilidad productos en el almacén?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Variación de productos	127	42%
Ofertan productos básicos	114	38%
Escases de productos	61	20%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

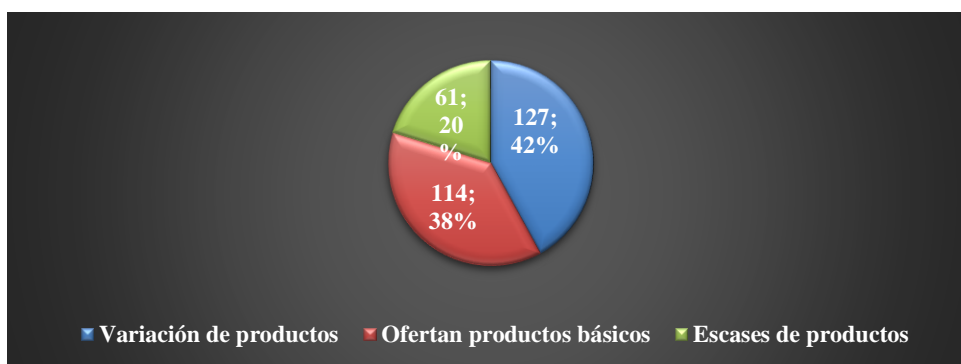


Ilustración 4-14: ¿Cómo considera usted que es la disponibilidad productos en el almacén?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 127 socios (42%) visitan el almacén de la CACEP para realizar sus compras mensualmente, mientras que 114 socios (38%) mencionan que visitan el almacén para hacer sus compras ocasionalmente, finalmente 61 socios (20%) indican que realizan visitas al almacén semanalmente.

Interpretación:

La opción más seleccionada por los socios indica que perciben una variación de productos en el almacén, lo que indica que existe una diversidad en la oferta, lo cual puede ser positivo al satisfacer diferentes necesidades de los clientes. La disponibilidad variable puede contribuir a la satisfacción al ofrecer opciones amplias para elección y compra.

Pregunta 5.- ¿Cuál de los siguientes factores es el más importante a la hora de comprar un producto en el almacén de la CACEP?

Tabla 4-15: ¿Cuál de los siguientes factores es el más importante a la hora de comprar un producto en el almacén de la CACEP?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Facilidades de pago	154	51%
Calidad y precio	105	35%
Fidelidad a la institución	43	14%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

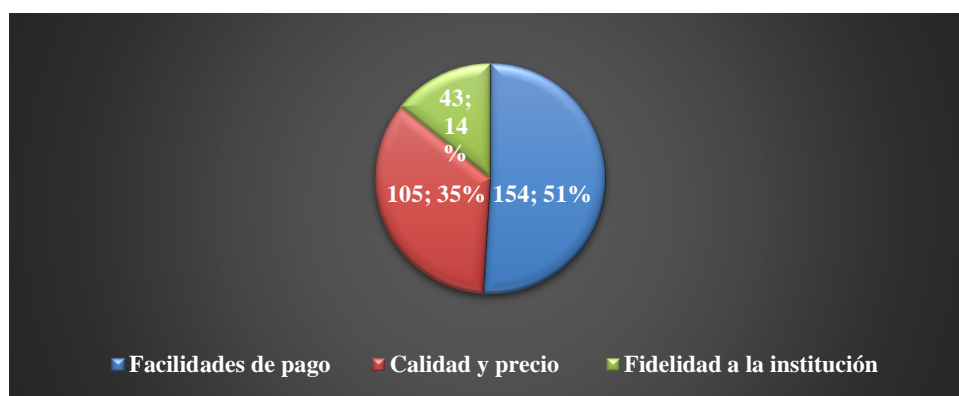


Ilustración 4-15: ¿Cuál de los siguientes factores es el más importante a la hora de comprar un producto en el almacén de la CACEP?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 154 socios (51%) consideran que el factor más importante a la hora de comprar un producto en el almacén de la CACEP son las facilidades de pago, mientras que 105 socios (35%) mencionan que el factor más importante es la calidad y precio, finalmente 43 socios (14%) indican que la fidelidad a la institución es el más importante.

Interpretación:

La respuesta mayoritaria indica que las facilidades de pago son el factor más importante al comprar en el almacén de la CACE, esto evidencia de que la comodidad en los métodos de pago es crucial para los socios, lo que posiblemente influye significativamente en sus decisiones a la hora de realizar sus compras.

Pregunta 6.- ¿Qué tan satisfecho está con los productos que ha adquirido en el almacén?

Tabla 4-16: ¿Qué tan satisfecho está con los productos que ha adquirido en el almacén?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Muy satisfecho	144	48%
Poco satisfecho	130	43%
Insatisfecho	28	9%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

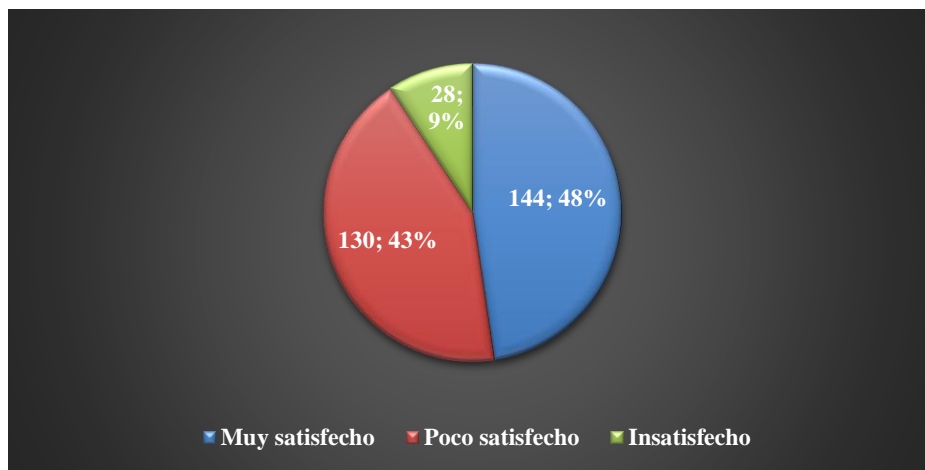


Ilustración 4-16: ¿Qué tan satisfecho está con los productos que ha adquirido en el almacén?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 144 socios (48%) se sienten muy satisfechos con los productos que han adquirido en el almacén de la CACEP, mientras que 130 socios (43%) mencionan que se sienten poco satisfechos con los productos, finalmente 28 socios (9%) indican que se encuentran insatisfechos.

Interpretación:

La opción "Muy satisfecho" obtuvo la mayor votación entre los socios, indicando un alto nivel de satisfacción con los productos adquiridos en el almacén de la CACEP. Esto refleja la positiva experiencia de compra y sugiere que la calidad y variedad de los productos cumplen las expectativas de los clientes, generando alta satisfacción.

Pregunta 7.- ¿Cómo considera que son las ofertas y promociones que se publican a través de redes sociales?

Tabla 4-17: ¿Cómo considera que son las ofertas y promociones que se publican a través de redes sociales?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Claras y fáciles de entender	132	44%
Básica	133	44%
Confusas	37	12%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

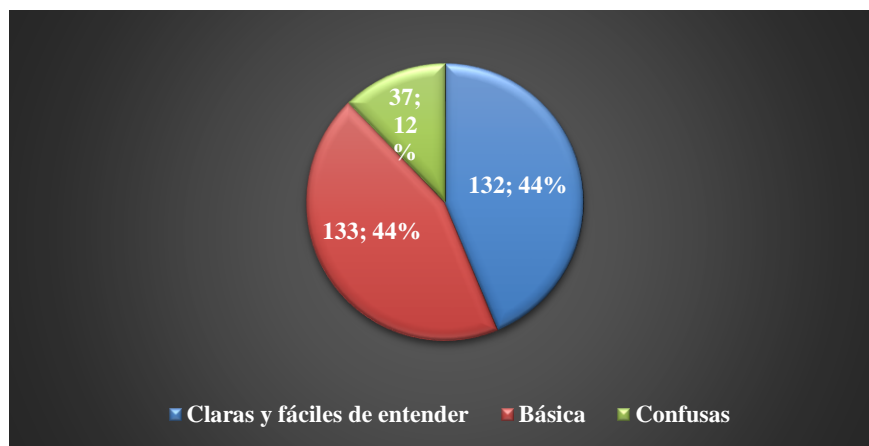


Ilustración 4-17: ¿Cómo considera que son las ofertas y promociones que se publican a través de redes sociales?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 133 socios (44%) consideran que las ofertas y promociones publicadas a través de redes sociales son básicas, mientras que 132 socios (44%) mencionan que son claras y fáciles de entender, finalmente 37 socios (12%) indican que son confusas.

Interpretación:

La mayoría de los socios considera que las ofertas y promociones publicadas a través de redes sociales son "básicas", esta respuesta sugiere que, aunque se realizan promociones, la percepción general es que podrían ser mejoradas en términos de atractivo o en beneficio para los socios.

Pregunta 8.- ¿Cómo cree usted que ha sido la oferta y el servicio en el almacén durante el último año?

Tabla 4-18: ¿Cómo cree usted que ha sido la oferta y el servicio en el almacén durante el último año?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Ha mejorado	182	60%
Se ha mantenido	120	40%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.



Ilustración 4-18: ¿Cómo cree usted que ha sido la oferta y el servicio en el almacén durante el último año?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 182 socios (60%) consideran que las ofertas y promociones publicadas a través de redes sociales son básicas, mientras que 120 socios (40%) mencionan que son claras y fáciles de entender, finalmente 37 socios (12%) indican que son confusas.

Interpretación:

La opción mayoritaria indica que perciben una mejora en la oferta y el servicio del almacén durante el último año, lo que demuestra que, habido una evolución positiva en aspectos claves, posiblemente contribuyendo a una experiencia de compra más satisfactoria y a la fidelización de los clientes.

Pregunta 9.- ¿Cuál de las siguientes alternativas cree que sería más efectiva para mejorar nuestro servicio y satisfacer sus necesidades?

Tabla 4-19: ¿Cuál de las siguientes alternativas cree que sería más efectiva para mejorar nuestro servicio y satisfacer sus necesidades?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Programa de lealtad con recompensas	76	25%
Ampliación de la variedad de productos.	166	55%
Mejora en la experiencia de atención al cliente.	60	20%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.



Ilustración 4-19: ¿Cuál de las siguientes alternativas cree que sería más efectiva para mejorar nuestro servicio y satisfacer sus necesidades?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 166 socios (55%) consideran que la ampliación de la variedad de productos es una estrategia efectiva para mejorar el servicio y satisfacer las necesidades, mientras que 76 socios (25%) mencionan que implementar programas de lealtad con recompensas es la mejor opción, finalmente 60 socios (20%) indican que se debería mejorar la atención al cliente.

Interpretación:

La opción más respaldada por los socios indica que la ampliación de la variedad de productos sería la medida más efectiva para mejorar el servicio y satisfacer sus necesidades. Esto muestra que la diversificación de la oferta es clave para mantener la satisfacción y fidelización al momento de realizar sus compras.

Pregunta 10.- ¿Ha recomendado o recomendaría a sus familiares y amigos, realizar sus compras en el almacén de la CACEP?

Tabla 4-20: ¿Ha recomendado o recomendaría a sus familiares y amigos, realizar sus compras en el almacén de la CACEP?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	258	85%
No	44	15%
TOTAL	302	100%

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

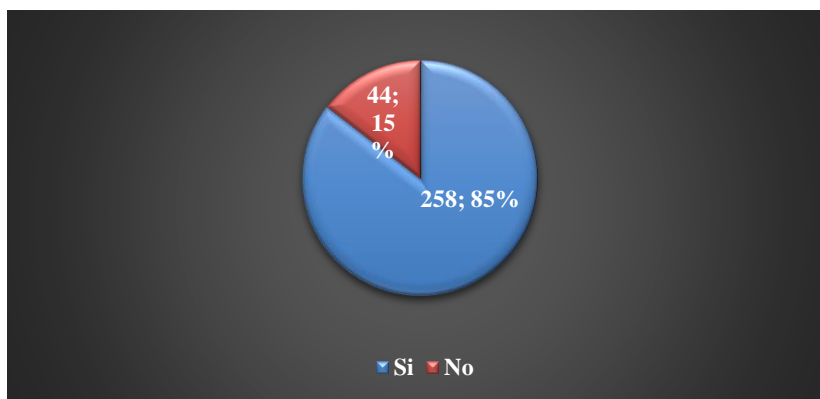


Ilustración 4-20: ¿Ha recomendado o recomendaría a sus familiares y amigos, realizar sus compras en el almacén de la CACEP?

Fuente: Encuesta a los socios

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis:

El gráfico muestra que, de los 302 socios encuestados (100%), 258 socios (85%) si han recomendado o recomendarían a sus familiares y amigos realizar sus compras en el almacén de la CACEP, mientras que 44 socios (15%) mencionan que no han recomendado ni recomendarían hacer sus compras en el almacén.

Interpretación:

La opción más votada, "Sí", entre los 302 socios, indica que la mayoría ha recomendado o recomendaría a familiares y amigos realizar sus compras en el almacén de la CACEP, esto señala que hay un alto nivel de satisfacción y confianza, contribuyendo positivamente a la reputación y fidelización de los consumidores.

4.1.3. Entrevista al Gerente General

La entrevista dirigida al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., se llevó a cabo el día 08 de enero de 2024 a las 10:00 am, en su oficina ubicada en el edificio de la CACEP, cuyo objetivo fue: Recabar información precisa para obtener una visión interna acertada y así lograr un diagnóstico situacional, la entrevista tuvo diversos puntos a considerar como: la gestión diaria que desarrolla, las políticas y procedimientos que se aplican, estrategias y desafíos que enfrenta. De las preguntas realizadas se destaca lo siguiente:

Tabla 4-21: Entrevista Gerente General CACEP

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades y funciones como gerente dentro del almacén?	Supervisar que cuente con stock suficiente de productos, firmar ordenes de pedido, monitorear al personal y ver que se cumplan con los horarios establecidos.	Sus responsabilidades y funciones se centran en asegurar la disponibilidad de productos mediante la supervisión del stock y la firma de órdenes de pedido. Además, destaca el monitoreo del personal para garantizar el cumplimiento de horarios. Su respuesta resalta la gestión eficiente de inventario y el mantenimiento de la disciplina laboral.
2. Frente a los desafíos actuales en el mercado, ¿cuáles considera que son los mayores retos que enfrenta el almacén y cómo los aborda?	La competitividad de las ventas a crédito, frente a las grandes cadenas nacionales los cuales importan directamente los artículos o productos y por ende venden más económico, sin embargo, los intereses son su punto de ganancia.	Se enfatiza en el desafío de competir con grandes cadenas nacionales que importan productos directamente, ofreciendo precios más bajos. Reconoce que la venta a crédito es crucial y señala que, a pesar de la competencia en precios, se deben establecer estrategias.
3. ¿Qué medidas específicas toma para garantizar un control de calidad efectivo en los productos que ofrece en el almacén?	Una vez recibida la mercadería el encargado del almacén revisa que este en buen estado para el registro en el inventario, sin embargo, al paso del tiempo y por las condiciones del clima existen productos en exhibición que se deterioran, sin embargo, abordamos al proveedor y según el nivel de adquisición pedimos cambios del producto.	Destaca un proceso de control de calidad al recibir la mercancía, asegurando su buen estado para el registro en inventario. Reconoce la susceptibilidad al deterioro climático de los productos en exhibición y aborda el problema, demostrando una gestión proactiva al negociar cambios con proveedores según el volumen de adquisición.

4. ¿Cómo se asegura de mantenerse al tanto de las tendencias del mercado para ajustar el inventario y satisfacer la demanda de los socios?	Los mismos proveedores se encargan de darnos promociones, enviarnos catálogos digitales o de ver las tendencias del mercado e informarnos, sin embargo, optamos por no abastecernos de muchos productos con la finalidad de que los existentes roten y no quedarnos con muchos productos hueso.	Resalta una estrategia proactiva al recibir información de proveedores sobre promociones y tendencias del mercado. Opta por no saturar el inventario para permitir la rotación de productos y evitar excedentes. Su enfoque refleja una gestión eficiente basada en la actualización constante y la optimización del stock.
5. En cuanto a la gestión del personal, ¿cómo fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador dentro del almacén?	Mediante un trato respetuoso hacia los trabajadores y a la vez hemos realizado cambios en la administración del almacén alternando al personal que se encuentre a cargo del almacén y sea una ayuda en la organización del personal, puesto que todos tienen más de 5 años de antigüedad en el área.	Señala el fomento de un ambiente colaborativo y motivador a través de un trato respetuoso hacia los empleados. Además, implementa rotaciones en la administración, incentivando la participación y organización del personal. La valoración de la antigüedad refleja un enfoque en la experiencia y estabilidad laboral para fortalecer el equipo.
6. ¿Cuál es su enfoque para la toma de decisiones estratégicas en relación con la expansión del negocio o la introducción de nuevos productos?	En este año pensamos implementar estrategias en relación con la expansión del negocio, pues hay que tomar en cuenta la liquidez debido a las ventas a crédito, pues se espera un año o año y medio para recuperar lo que cuesta el producto; sin embargo, en la página web se ha implementado un apartado de cotización de productos, además de realizar ventas bajo pedido.	Se muestra una planificación estratégica al considerar la expansión del negocio, destacando la importancia de la liquidez en ventas a crédito. Introduce medidas como la cotización en línea y ventas bajo pedido en la página web para mitigar riesgos financieros. Su enfoque indica adaptabilidad y anticipación a desafíos comerciales.
7. ¿Cómo determina los precios de los productos en el almacén y qué factores específicos influyen en la fijación de precios?	Dentro de las políticas administrativas se establece un porcentaje de utilidad que se puede subir a los productos hasta un 18%.	La fijación de precios se basa en políticas administrativas con un límite de utilidad del 18%. La respuesta sugiere un enfoque estructurado en la gestión de precios, incorporando límites para garantizar márgenes adecuados y mantener la competitividad en el mercado.
8. Frente a la evolución de la tecnología, ¿cómo integran nuevas soluciones tecnológicas en	El sistema tecnológico que mantienen en el ámbito de facturación está ligado a un sistema informático que ya se viene manejando	Se reconoce la necesidad de actualización tecnológica al considerar un nuevo proveedor de software para mejorar la gestión de ventas. La respuesta sugiere una

las operaciones del almacén?	durante mucho tiempo, por lo que se está buscando un nuevo proveedor de servicios de software de comercialización, para tener mayor gestión al momento de las ventas.	actitud proactiva hacia la evolución tecnológica, buscando soluciones más eficientes y actualizadas para optimizar las operaciones del almacén.
9. ¿Cuál es su enfoque para mantener relaciones sólidas con proveedores claves y asegurar la disponibilidad de productos?	Cumpliendo con los pagos, realizarlos hasta 30 días plazo que establecen los convenios, manteniendo un trato adecuado y sabiendo administrar las promociones que ellos nos dan.	Se resalta la importancia de cumplir con los pagos dentro del plazo acordado, mantener un trato adecuado y gestionar de manera efectiva las promociones proporcionadas por los proveedores. Su respuesta refleja una gestión financiera y de relaciones comerciales equilibrada.
10. Frente a cambios en las preferencias del consumidor, ¿cómo ajusta la estrategia de marketing y publicidad para atraer a nuevos clientes y retener a los existentes?	Realizando promociones con descuentos en porcentajes visualizando los tres precios como son precio de venta al público, precio CACEP y precio de promoción lo que hace que los consumidores les llame la atención.	Su enfoque sugiere una táctica de precios transparente y atractiva, demostrando capacidad para responder a cambios en las preferencias del consumidor y fomentar la retención de clientes.
11. En términos de estrategias de precios, ¿cómo equilibra la maximización de ingresos con la necesidad de ofrecer precios atractivos para los clientes?	Es conveniente para ellos realizar sus compras en el almacén, pues al ser socios tienen el beneficio de compra a crédito e ir cancelando su deuda a cómodas cuotas.	Se destaca una estrategia que equilibra la maximización de ingresos con la atracción de clientes, incentivando la compra a través de beneficios para los socios, como la posibilidad de compra a crédito y el pago en cuotas. Esta táctica busca atraer y retener clientes al ofrecer opciones financieras flexibles.
12. ¿Realiza un diagnóstico situacional? ¿Y qué herramientas utiliza?	Se realiza un diagnóstico situacional mediante la observación de las estrategias de la competencia siempre y cuando sean buenas ideas.	Su enfoque destaca la importancia de aprender de la competencia para mejorar y ajustar las propias estrategias. La respuesta refleja adaptabilidad y orientación hacia las mejores prácticas del mercado.
13. ¿La estructura organizacional responde a las necesidades actuales del almacén?	Actualmente si se cuenta con el personal completo y adecuado para esta sección.	Su respuesta indica una evaluación positiva de la alineación entre la estructura organizacional y los requerimientos operativos, demostrando eficiencia en la gestión de recursos humanos.
14. ¿La utilidad generada responde a la inversión realizada en el almacén?	Se puede decir que no, debido a que los gastos de ventas son altos, además existe una política de que cada año que pasa se les sube el sueldo por	Se indica que la utilidad no responde completamente a la inversión, atribuyendo esto a altos gastos de ventas y políticas de incremento salarial anual basado en la antigüedad. Reconoce la

	antigüedad, a más de otras bonificaciones. Por lo que se debería vender más para que la utilidad genere rendimiento al monto de inversión.	necesidad de incrementar las ventas para mejorar el rendimiento de la inversión, evidenciando conciencia financiera y consideración de costos operativos.
15. ¿La actividad económica complementaria (almacén) cuenta con un modelo de gestión administrativo y financiero?	No cuenta con un modelo de gestión administrativo y financiero estructurado, pues se trabaja de manera empírica y tomando en cuenta los nichos de mercado para irlos implementando en el momento.	La actividad económica complementaria (almacén) no tiene un modelo de gestión administrativo y financiero estructurado pues su enfoque es empírico, basándose en la observación de los nichos de mercado y adoptando estrategias según la necesidad del momento, revelando una gestión flexible y adaptativa.

Fuente: Entrevista Gerente General

Realizado por: Toscano, G., 2024.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Fase preliminar

5.1.1. *Información de la CACEP*

5.1.1.1. *Filosofía Institucional*

La filosofía institucional de una organización es un conjunto de principios, valores y creencias que guían su comportamiento, decisiones y acciones. Es esencial para establecer la identidad del almacén y orientar sus objetivos a largo plazo.

5.1.1.2. *Misión CACEP*

Somos una organización de Economía Popular y Solidaria dedicada a mejorar la calidad de vida de los socios, incentivando el ahorro y facilitando el acceso al crédito aplicando principios de solidaridad.

5.1.1.3. *Visión CACEP*

Ser una organización de Economía Popular y Solidaria líder del mercado cooperativo, comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, sus familias y la comunidad en general, con capital humano identificado con valores y principios cooperativos y en continuo aprendizaje con responsabilidad social.

5.1.1.4. *Objetivos Empresariales*

Valores y directrices éticas

El comportamiento ético, responsable, leal, imparcial de los funcionarios, empleados, directivos socios de la CACEP en sus actos dentro de la institución como fuera de ella garantizarán que las actividades que se realicen sean bajo un marco de honestidad.

Valores

- Transparencia
- Honestidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Confianza
- Compromiso
- Respeto al medio ambiente

Directrices Éticas

- Garantizar los derechos fundamentales de sus Directivos y Empleados
- Dar a los socios un trato excelente basados en principios de igualdad, democracia, solidaridad y subsidiaridad
- Integrarse a la comunidad brindando los servicios de Comisariato y Almacén buscando mejorar la economía de los ciudadanos.
- Contribuir a la protección del medio ambiente a través del uso de tecnologías, herramientas, maquinarias y materiales no contaminantes.

5.1.1.5. Organigrama

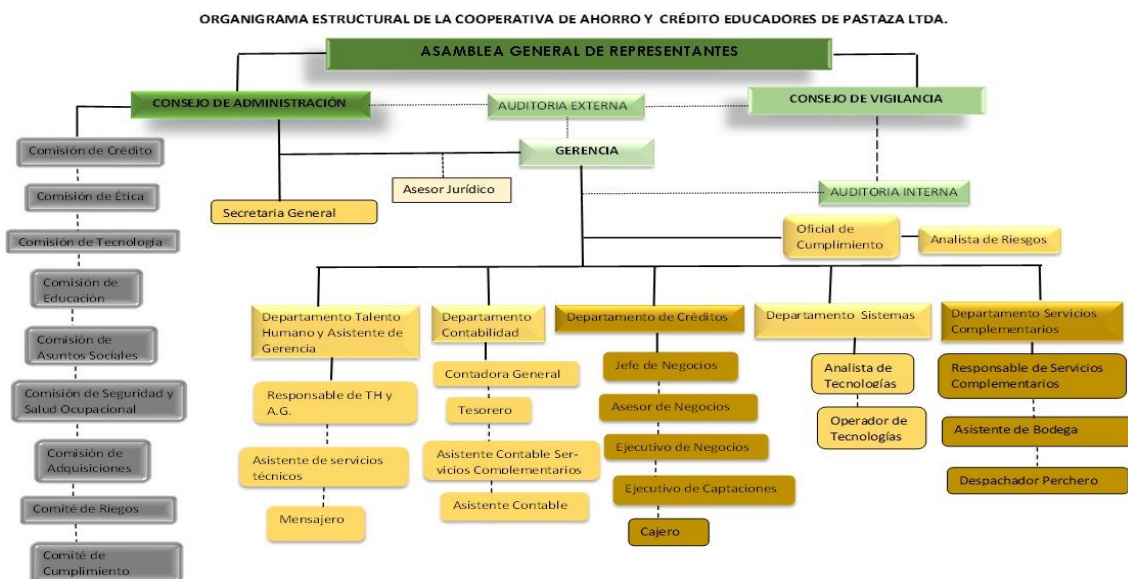


Ilustración 5-1: Organigrama Estructural COAC “Educadores de Pastaza”

Fuente: Extraído de secretaria general CACEP.

5.2. Fase de diagnóstico

5.2.1. *Análisis e interpretación*

5.2.1.1. Análisis interno y externo del almacén

El análisis interno de un almacén implica una evaluación exhaustiva de sus recursos y procesos internos. En este contexto, se examinan aspectos como la gestión de recursos humanos, la salud financiera, la eficiencia operativa, las estrategias de marketing, la innovación y la infraestructura tecnológica. Al revisar estos elementos, el almacén puede identificar fortalezas y debilidades internas, lo que es esencial para mejorar la eficacia y la competitividad.

Por otro lado, el análisis externo se centra en comprender el entorno en el que opera el almacén. Se consideran factores económicos, sociales, políticos-legales, tecnológicos y ambientales. Además, se investiga la competencia, las tendencias del mercado y la relación con clientes y proveedores. Este análisis permite anticipar oportunidades y amenazas externas, brindando una base sólida para la formulación de estrategias que se alineen con las condiciones del mercado y maximicen el éxito a largo plazo. En conjunto, estos análisis interno y externo ofrecen una visión integral que orienta la toma de decisiones estratégicas.

5.2.1.2. Análisis FODA

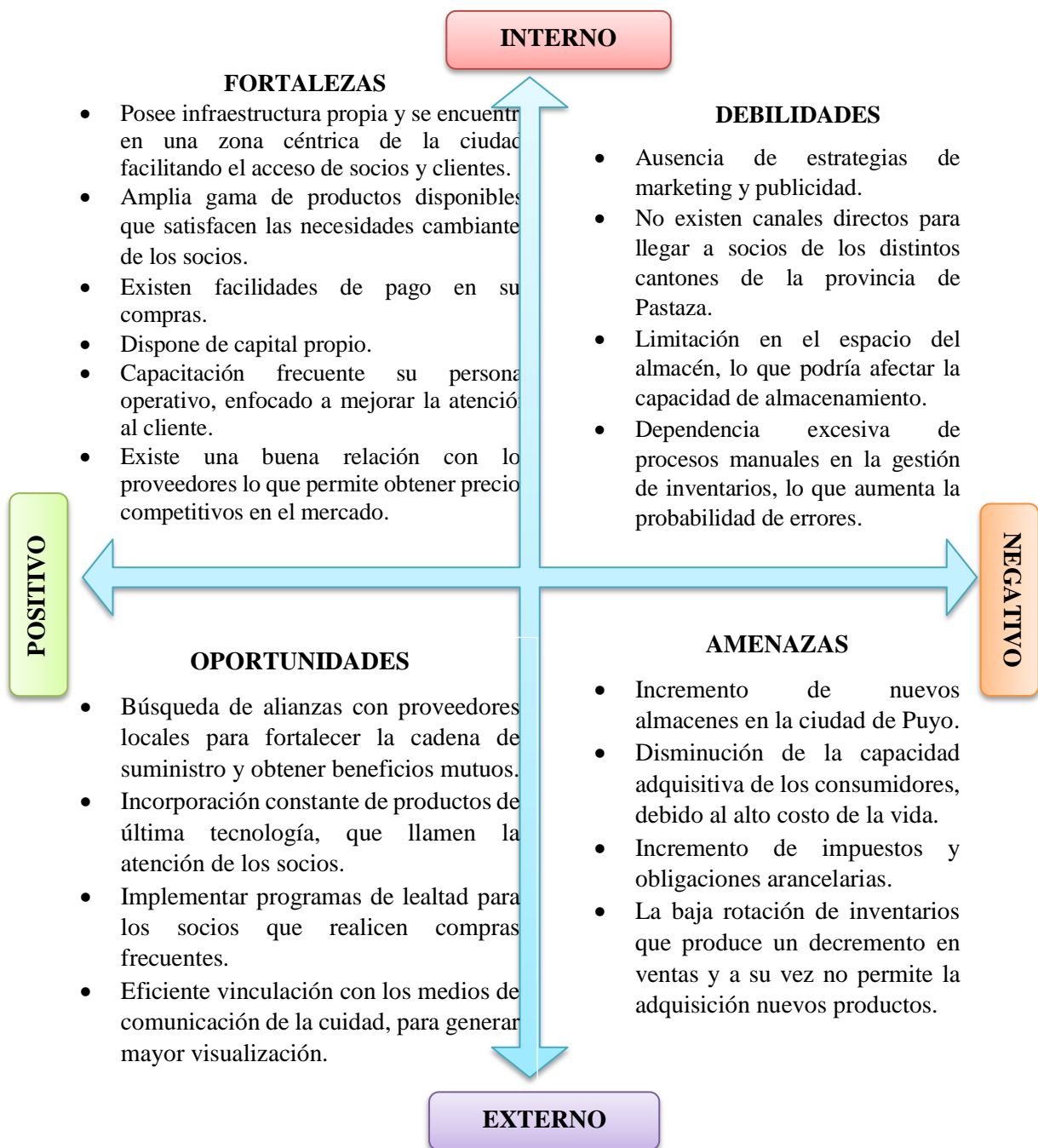


Ilustración 5-2: Análisis FODA

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

5.2.1.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una herramienta estratégica utilizada para analizar y evaluar los factores internos clave que afectan el rendimiento del almacén. Esta matriz permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades internas para desarrollar estrategias efectivas.

Tabla 5-1: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTOR PARA ANALIZAR	PESO		CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
FORTALEZAS				
Posee infraestructura propia y se encuentra en una zona céntrica de la ciudad, facilitando el acceso de socios y clientes.	18	0,08	4	0,32
Amplia gama de productos disponibles, que satisfacen las necesidades cambiantes de los socios.	14	0,06	3	0,18
Existen facilidades de pago en sus compras.	10	0,05	4	0,20
Dispone de capital propio.	26	0,12	4	0,48
Capacitación frecuente su personal operativo, enfocado a mejorar la atención al cliente.	30	0,14	4	0,56
Existe una buena relación con los proveedores lo que permite obtener precios competitivos en el mercado.	10	0,05	3	0,15
DEBILIDADES				
Ausencia de estrategias de marketing y publicidad.	28	0,13	1	0,13
No existen canales directos para llegar a socios de los distintos cantones de la provincia de Pastaza.	28	0,13	1	0,13
Limitación en el espacio del almacén, lo que podría afectar la capacidad de almacenamiento.	26	0,12	1	0,12
Dependencia excesiva de procesos manuales en la gestión de inventarios, lo que aumenta la probabilidad de errores.	26	0,12	1	0,12
TOTAL	216	1,00		2,39

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

A continuación, se presenta los criterios de valoración del total ponderado para la matriz de evaluación de los factores internos:

Tabla 5-2: Criterios de valoración matriz MEFI

CRITERIO	VALOR
Mínimo	1.00
Calificación promedio	2.39
Máximo	4.00
Si el total ponderado es menor a 2.50 estamos hablando de una organización débil internamente.	
Si el total ponderado es mayor a 2.50 entonces se tendría una organización con posición fuerte internamente.	

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis e interpretación

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) proporciona una visión crítica de los factores internos de un almacén. Con un valor mínimo de 1.00, se indica la presencia de áreas significativamente deficientes o débiles, requiriendo atención inmediata. Esta cifra sugiere la existencia de desafíos internos sustanciales que podrían afectar negativamente el rendimiento general del almacén. La calificación promedio de 2.39 revela que, en general, los factores internos están por debajo del nivel deseado, señalando la necesidad de mejoras sustanciales. Un análisis detallado de los factores específicos contribuyentes a estas calificaciones es esencial para una planificación estratégica efectiva. Este proceso podría involucrar la revisión de procesos internos, la gestión de recursos humanos y la mejora de la eficiencia operativa, entre otros aspectos clave. En última instancia, abordar estas áreas críticas permitirá al almacén mejorar su rendimiento y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

5.2.1.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es otra herramienta estratégica que se utiliza para evaluar y analizar los factores externos que afectan al almacén. Esta matriz ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo de la organización.

Tabla 5-3: Matriz Evaluación de los Factores Externos

FACTOR PARA ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO	
OPORTUNIDADES				
Búsqueda de alianzas con proveedores locales para fortalecer la cadena de suministro y obtener beneficios mutuos.	26	0,13	3	0,39
Incorporación constante de productos de última tecnología, que llamen la atención de los socios.	30	0,15	2	0,30
Implementar programas de lealtad para los socios que realicen compras frecuentes.	24	0,12	3	0,36
Eficiente vinculación con los medios de comunicación de la ciudad, para generar mayor visualización.	20	0,10	3	0,30
AMENAZAS				
Incremento de nuevos almacenes en la ciudad de Puyo.	26	0,13	2	0,26
Disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores, debido al alto costo de la vida.	24	0,12	2	0,24
Incremento de impuestos y obligaciones arancelarias.	26	0,13	2	0,26
La baja rotación de inventarios que produce un decremento en ventas y a su vez no permite la adquisición nuevos productos.	24	0,12	2	0,24
TOTAL	200	1,00		2.35

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

A continuación, se presenta los criterios de valoración del total ponderado para la matriz de evaluación de los factores externos:

Tabla 5-4: Criterios de Valoración Matriz MEFÉ

CRITERIO	VALOR
Mínimo	1.00
Calificación promedio	2.35
Máximo	4.00
Si el total ponderado es menor a 2.50 entonces tenemos que la organización no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes.	
Si el total ponderado es mayor a 2.50 estamos hablando de una organización que está respondiendo pertinentemente a las oportunidades y amenazas existentes.	

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis e interpretación


La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se basa en criterios de valoración esenciales: el mínimo de 1.00 sugiere áreas externas poco significativas, la calificación promedio de 2.35 indica un rendimiento por debajo del deseado, y el máximo de 4.00 señala factores externos significativos y positivos. Estos valores revelan la necesidad de una evaluación más detallada de cómo el almacén está respondiendo a las oportunidades y amenazas externas. Identificar y abordar las áreas específicas que contribuyen a estas calificaciones permitirá al almacén desarrollar estrategias más efectivas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, mejorando así su posición en el mercado

5.2.2. Análisis Financiero

5.2.2.1. Análisis Vertical

Análisis Vertical-Balance General

Tabla 5-5: Análisis Vertical-Balance General

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE PASTAZA Ltda. ANÁLISIS VERTICAL // BALANCE GENERAL (ALMACÉN) A DICIEMBRE 31 DE LOS AÑOS 2021, 2022, 2023					
	ESTRUCTURA FINANCIERA					
	2021	Composición %	2022	Composición %	2023	Composición %
ACTIVO						
TOTAL ACTIVOS	\$195,446.68	100%	\$164,689.91	100%	\$177,614.63	100%
ACTIVOS CORRIENTES	\$180,948.58		\$153,009.81		\$167,715.87	
DISPONIBLE	\$ 36,972.95		\$ 28,910.41		\$ 14,904.27	
Caja - Bancos	\$ 36,972.95	19%	\$ 28,910.41	18%	\$ 14,904.27	8%
EXIGIBLE	\$ 4,770.14		\$ 23,217.84		\$ 33,686.63	
Cuentas por cobrar	\$ 4,770.14	2%	\$ 23,217.84	14%	\$ 33,686.63	19%
Pagos Anticipados	\$ -	0.00%	\$ 751.24	0%	\$ 564.84	0%
REALIZABLE	\$138,283.90		\$100,328.69		\$118,487.42	
Inventario TARIFA 12	\$ 138,283.90	71%	\$ 100,328.69	61%	\$ 118,054.34	66%
Inventario TARIFA 0	\$ -	0.00%	\$ -	0%	\$ 433.08	0%
DIFERIDO	\$ 921.59		\$ 552.87		\$ 637.55	
Retención de Impuestos S.R.I	\$ 769.59	0.39%	\$ 552.87	0%	\$ 637.55	0%
Programas de computación	\$ 760.00	0.39%	\$ 2.00	0%	\$ 2.00	0%
Amortización Acum. Programas Comp.	\$ -608.00	-0.31%	\$ -2.00	0%	\$ -2.00	0%
ACTIVOS FIJOS.	\$ 14,498.10		\$ 11,680.10		\$ 9,898.76	

Muebles y Enseres	\$ 22,324.43	11%	\$ 21,383.54	13%	\$ 21,514.26	12%
Equipos de computación	\$ 1,700.00	1%	\$ 2,208.48	1%	\$ 613.24	0%
Depreciación Acumulada	\$ -9,526.33	-5%	\$ -11,911.92	-7%	\$ -12,228.74	-7%

PASIVO

TOTAL PASIVOS.	\$ 91,232.68	47%	\$ 53,487.40	32%	\$ 71,129.34	40%
Pasivo a Corto Plazo.	\$ 15,557.36		\$ 15,685.81		\$ 17,673.63	
Obligaciones Patronales.	\$ 1,716.30	1%	\$ 673.44	0%	\$ 1,125.89	1%
Aporte al IESS	\$ 851.84	0%	\$ 385.95	0%	\$ 659.71	0%
Retenciones SRI.	\$ 3,724.10	2%	\$ 5,240.93	3%	\$ 3,806.81	2%
15%Part. Trabajo a Utilidades por pagar	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 1,706.18	1%
Impuesto a la Renta por Pagar.	\$ 1,466.67	1%	\$ 3,788.16	2%	\$ 2,497.86	1%
Otras cuentas por Pagar a Corto Plazo.	\$ 7,798.45	4%	\$ 5,597.33	3%	\$ 7,877.18	4%
Pasivo a Largo Plazo	\$ 75,675.32		\$ 37,801.59		\$ 53,455.71	
Provisión reserva Jubilación Patronal	\$ 4,086.42	2%	\$ 324.04	0%	\$ 5,154.85	3%
Provisión reserva Bonif. Deshausio	\$ 4,372.68	2%	\$ 1,908.68	1%	\$ 4,881.15	3%
Proveedores por Pagar.	\$ 67,216.22	34%	\$ 35,568.87	22%	\$ 43,419.71	24%

PATRIMONIO

TOTAL PATRIMONIO	\$104,214.00	53%	\$111,202.51	68%	\$106,485.29	60%
Capital Social	\$ 52,459.37	27%	\$ 49,344.70	30%	\$ 47,501.60	27%
Reservas	\$ 50,493.36	26%	\$ 50,493.36	31%	\$ 51,909.91	29%
Resultados	\$ 1,261.27	1%	\$ 11,364.45	7%	\$ 7,073.78	4%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$195,446.68	100%	\$164,689.91	100%	\$177,614.63	100%

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Activos

Tabla 5-6: Activos

ACTIVOS	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
ACTIVO CORRIENTE	\$180,948.58	\$153,009.81	\$167,715.87
ACTIVOS FIJOS	\$ 14,498.10	\$ 11,680.10	\$ 9,898.76

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

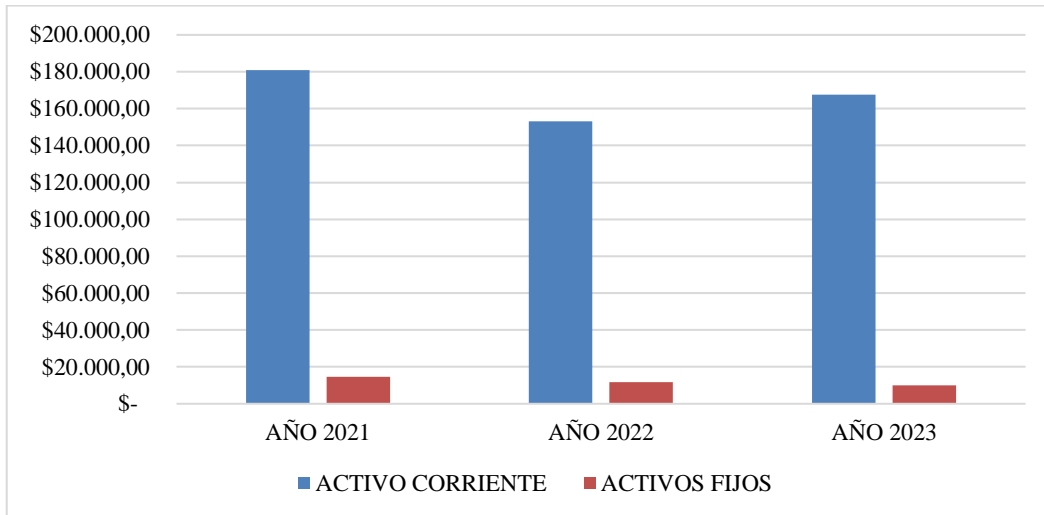


Ilustración 5-3: Activos

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

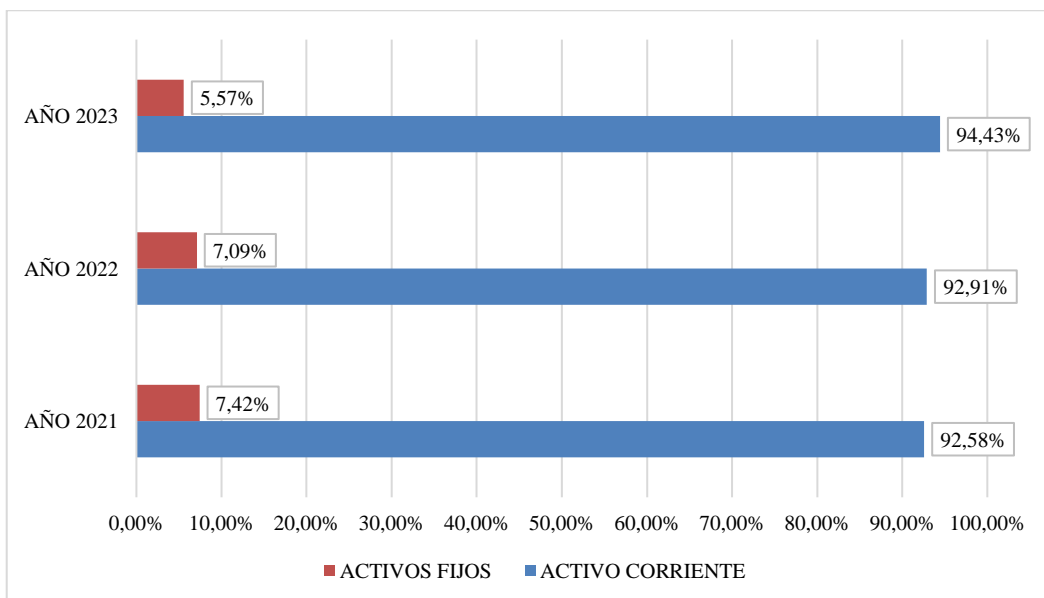


Ilustración 5-4: Activos

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Análisis

Año 2021:

- **Activo Corriente:** Representa el 92,58% del total de activos.
- Esto indica que una gran parte de los recursos del almacén está invertida en activos líquidos, mostrando una sólida capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo.
- **Activos Fijos:** Representa el 7,42% del total de activos.
- Se observa que del almacén ha invertido una proporción menor de sus recursos en activos de larga duración, lo que puede indicar una estrategia de gestión financiera enfocada en la liquidez o una menor necesidad de activos fijos para sus operaciones.

Año 2022:

- **Activo Corriente:** Representa el 92,93% del total de activos.
- Se confirma que del almacén mantiene una reserva significativa de liquidez para enfrentar posibles contingencias o aprovechar oportunidades de inversión a corto plazo.
- **Activos Fijos:** Representa el 7,07% del total de activos.
- La proporción de activos fijos ha disminuido ligeramente, lo que sugiere una estrategia de gestión financiera más enfocada en la flexibilidad y adaptabilidad ante cambios en el entorno del almacén.

Año 2023:

- **Activo Corriente:** Representa el 94,43% del total de activos.
- El almacén ha aumentado significativamente su preferencia por la liquidez, manteniendo una gran parte de sus recursos en activos líquidos para cumplir con las obligaciones a corto plazo.
- **Activos Fijos:** Representa el 5,57% del total de activos.

- La proporción de activos fijos ha disminuido aún más, lo que indica una menor inversión en activos de larga duración y una posible estrategia de gestión financiera más conservadora o adaptable.

Implicaciones:

- La distribución de activos refleja una estrategia de gestión financiera prudente, manteniendo la solidez financiera y la capacidad de respuesta del almacén ante situaciones imprevistas u oportunidades de inversión a corto plazo.
- La tendencia hacia una mayor proporción de activos corrientes y una menor proporción de activos fijos sugiere una estrategia de liquidez y flexibilidad financiera en la gestión de recursos del almacén.

Pasivos

Tabla 5-7: Pasivos

PASIVOS	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
PASIVOS A CORTO PLAZO	\$ 15,557.36	\$ 15,685.81	\$ 17,673.63
PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 75,675.32	\$ 37,801.59	\$ 53,455.71

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G.,2024.

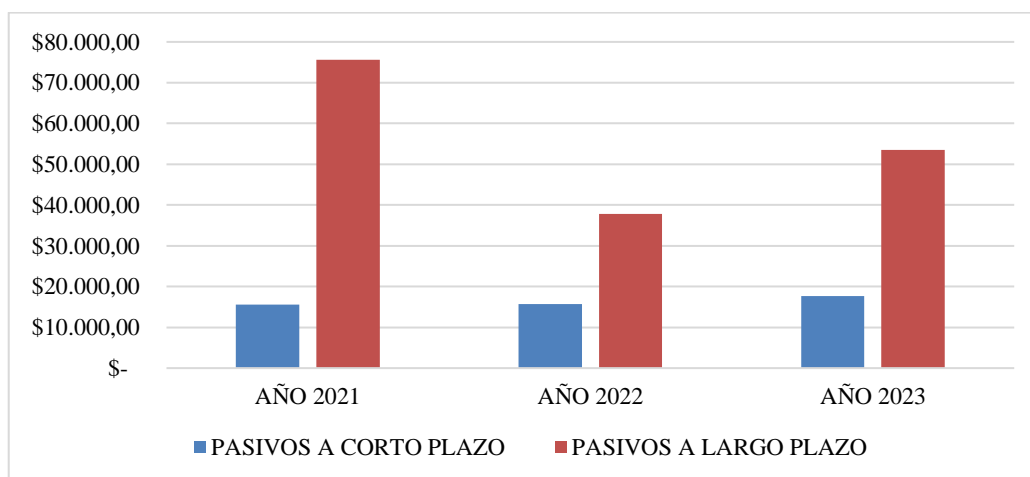


Ilustración 5-5: Pasivos

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

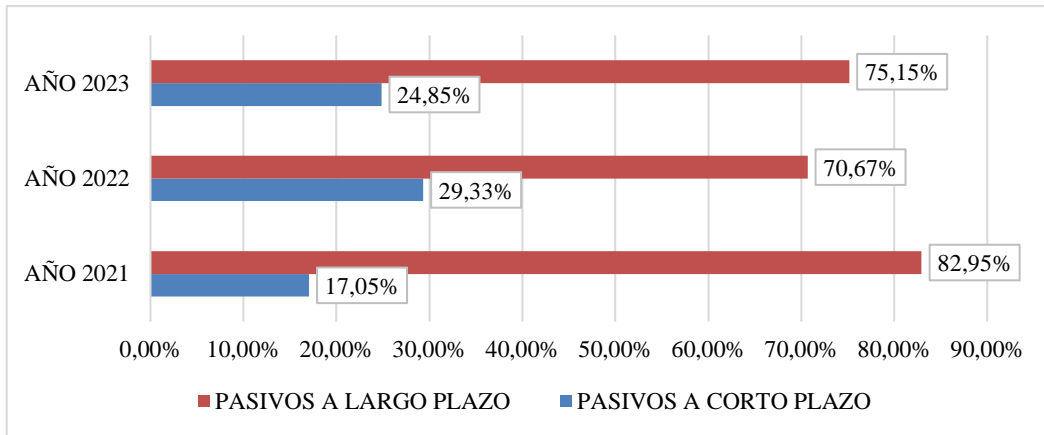


Ilustración 5-6: Pasivos

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2021:

- **Pasivos a Corto Plazo:** Representa el 17.05% del total de pasivos.
- Esta proporción indica que una pequeña parte de los pasivos totales está clasificada como pasivos a corto plazo, lo que sugiere que el almacén tiene menos obligaciones de corto plazo que de largo plazo.
- **Pasivos a Largo Plazo:** Representa el 82.95% del total de pasivos.
- La mayoría de los pasivos totales están clasificados como pasivos a largo plazo, lo que indica que el almacén tiene una cantidad significativa de deudas y obligaciones que vencen a largo plazo.

Año 2022:

- **Pasivos a Corto Plazo:** Representa el 29.33% del total de pasivos.
- Se observa un aumento en la proporción de pasivos a corto plazo con respecto al año anterior, lo que sugiere que el almacén ha adquirido más obligaciones de corto plazo en comparación con el año anterior.

- **Pasivos a Largo Plazo:** Representa el 70.67% del total de pasivos.
- La proporción de pasivos a largo plazo ha disminuido en comparación con el año anterior, lo que indica una disminución en las deudas y obligaciones a largo plazo en relación con el total de pasivos.

Año 2023:

- **Pasivos a Corto Plazo:** Representa el 24.85% del total de pasivos.
- Se observa una disminución en la proporción de pasivos a corto plazo con respecto al año anterior, aunque sigue siendo mayor que en el año 2021.
- **Pasivos a Largo Plazo:** Representa el 75.15% del total de pasivos.
- La proporción de pasivos a largo plazo ha aumentado ligeramente en comparación con el año anterior, pero sigue siendo menor que en el año 2021.

Implicaciones:

- El aumento en la proporción de pasivos a corto plazo en el año 2022 y su posterior disminución en el año 2023 podrían indicar una fluctuación en las obligaciones de corto plazo del almacén.
- La disminución en la proporción de pasivos a largo plazo en el año 2022 seguida de un ligero aumento en el año 2023 podría sugerir una gestión activa de las deudas a largo plazo por parte del almacén, buscando posiblemente refinanciarlas o liquidarlas más rápido.
- Este análisis proporciona una visión de cómo cambia la estructura de financiamiento del almacén en términos de sus obligaciones de corto y largo plazo a lo largo de los años.

Patrimonio

Tabla 5-8: Patrimonio

PATRIMONIO	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
CAPITAL SOCIAL	\$ 52,459.37	\$ 49,344.70	\$ 47,501.60
RESERVAS	\$ 50,493.36	\$ 50,493.36	\$ 51,909.91
RESULTADOS	\$ 1,261.27	\$ 11,364.45	\$ 7,073.78

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

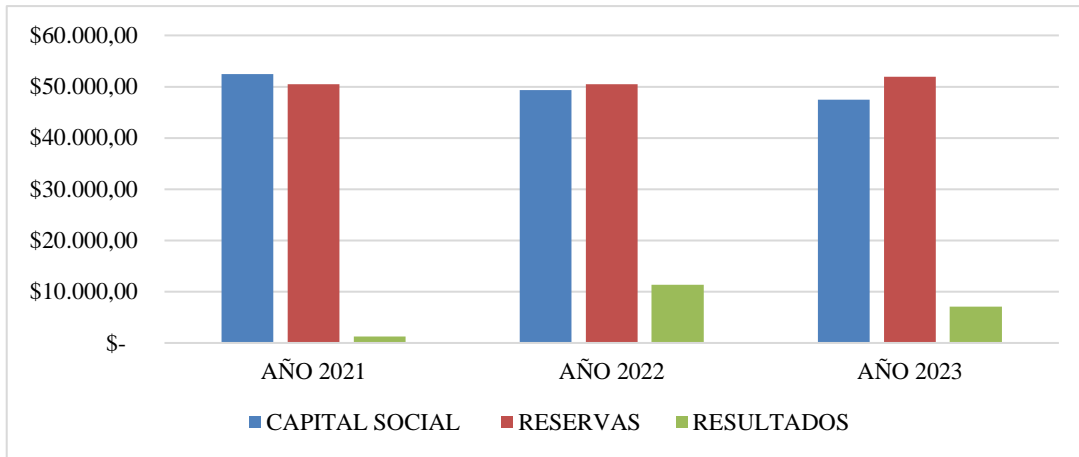


Ilustración 5-7: Patrimonio

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

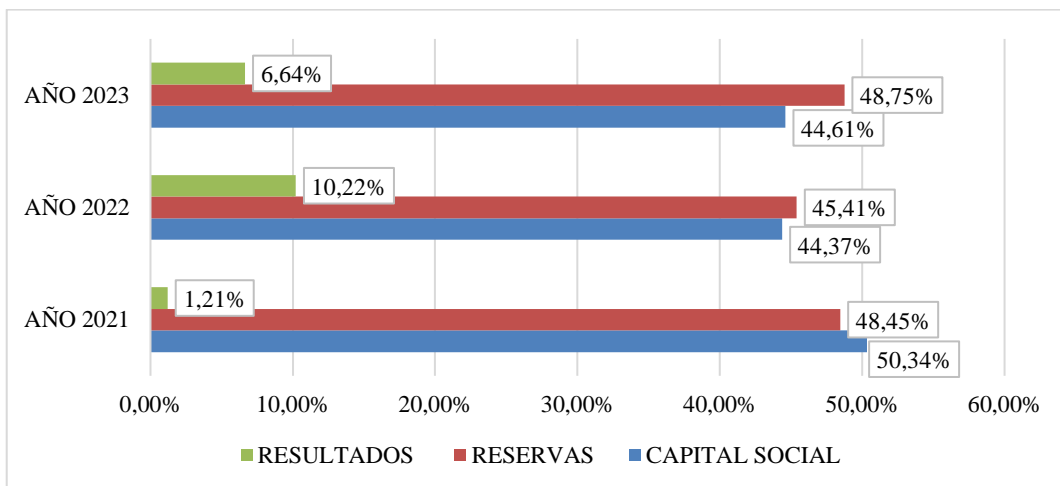


Ilustración 5-8: Patrimonio

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2021:

- **Capital Social:** Representa el 50.34% del total del patrimonio.
- Esto indica que una parte significativa del patrimonio del almacén está compuesta por su capital social, que representa la inversión inicial de los accionistas.
- **Reservas:** Representa el 48.45% del total del patrimonio.

- La proporción de reservas es alta, lo que sugiere que el almacén ha acumulado una cantidad considerable de ganancias retenidas o reservas de utilidades.
- **Resultados:** Representa el 1.21% del total del patrimonio.
- La contribución de los resultados al patrimonio total es mínima, lo que sugiere que los resultados netos generados por el almacén en este año son bajos en comparación con el capital social y las reservas.

Año 2022:

- **Capital Social:** Representa el 44.37% del total del patrimonio.
- Se observa una disminución en la proporción de capital social con respecto al año anterior, lo que podría indicar una posible redistribución de acciones o una reducción en la inversión de los accionistas.
- **Reservas:** Representa el 45.41% del total del patrimonio.
- La proporción de reservas ha disminuido ligeramente, lo que sugiere que el almacén ha utilizado parte de sus ganancias retenidas para otros fines, como dividendos o reinversión en el almacén.
- **Resultados:** Representa el 10.22% del total del patrimonio.
- La proporción de resultados ha aumentado significativamente en comparación con el año anterior, lo que indica un incremento en los resultados netos generados por el almacén en este año.

Año 2023:

- **Capital Social:** Representa el 44.61% del total del patrimonio.
- La proporción de capital social ha aumentado ligeramente en comparación con el año anterior, aunque sigue siendo menor que en el año 2021.

- **Reservas:** Representa el 48.75% del total del patrimonio.
- La proporción de reservas ha aumentado, lo que indica que el almacén ha acumulado una mayor cantidad de ganancias retenidas o reservas de utilidades en este año.
- **Resultados:** Representa el 6.64% del total del patrimonio.
- La proporción de resultados ha disminuido en comparación con el año anterior, pero sigue siendo mayor que en el año 2021.

Implicaciones:

- El análisis vertical muestra cómo ha evolucionado la composición del patrimonio del almacén a lo largo de los tres años, destacando cambios en la proporción de capital social, reservas y resultados.
- El almacén ha experimentado fluctuaciones en la contribución relativa de cada componente al patrimonio total, lo que puede reflejar cambios en la estructura de financiamiento, la distribución de ganancias y la gestión de recursos financieros.

Balance General

Tabla 5-9: Balance General

Nombre Cuenta	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
ACTIVOS	100%	100%	100%
PASIVOS	47%	32%	40%
PATRIMONIO	53%	68%	60%

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

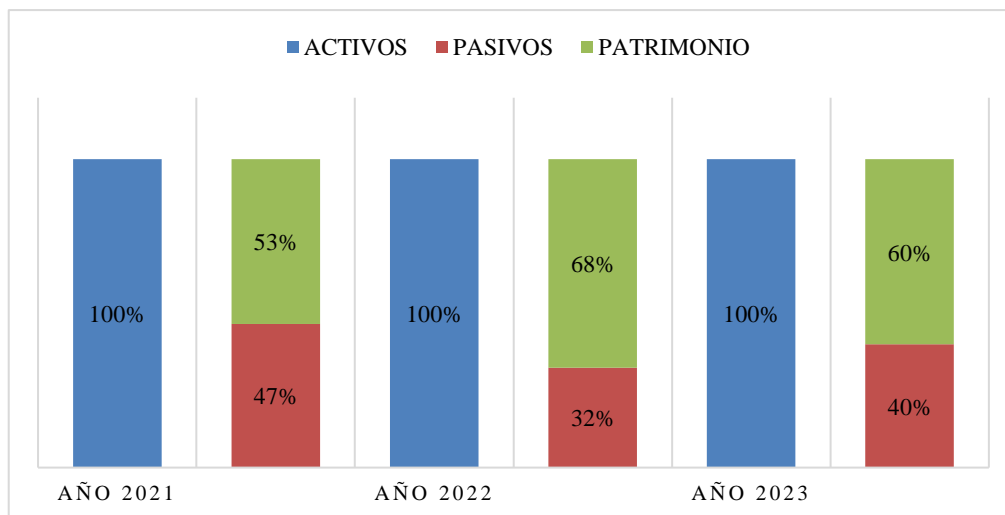


Ilustración 5-9: Balance General

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2021:

- **Activos:** Representa el 100%.
- **Pasivos:** Representa el 47%.
- **Patrimonio:** Representa el 53%.

En este año, los pasivos representan aproximadamente la mitad de los activos, mientras que el patrimonio representa la otra mitad. Esto sugiere una estructura de financiamiento equilibrada entre deudas y capital propio.

Año 2022:

- **Activos:** Representa el 100%.
- **Pasivos:** Representa el 32%.
- **Patrimonio:** Representa el 68%.

En el año 2022, los pasivos representan una proporción menor de los activos en comparación con el año anterior, mientras que el patrimonio ha aumentado significativamente su participación. Esto indica una reducción en la dependencia de la financiación mediante deudas y un aumento en el financiamiento a través de capital propio.

Año 2023:

- **Activos:** Representa el 100%.
- **Pasivos:** Representa el 40%.
- **Patrimonio:** Representa el 60%.

En el año 2023, los pasivos han aumentado en comparación con el año anterior, aunque siguen siendo inferiores a los del año 2021. El patrimonio ha disminuido en comparación con el año anterior, pero sigue siendo más alto que en el año 2021. Esto sugiere una estructura de financiamiento que se encuentra entre los extremos de los años 2021 y 2022, con un mayor énfasis en el financiamiento mediante deudas en comparación con el año 2022, pero aun manteniendo una proporción significativa de financiamiento a través de capital propio.

Implicaciones:

- El examen de las cuentas principales revela cambios significativos en la estructura financiera del almacén a lo largo de los tres años analizados.
- Se observa una tendencia hacia una menor dependencia de la financiación mediante deudas y un mayor énfasis en el financiamiento a través de capital propio, lo que podría indicar una estrategia de gestión financiera más conservadora y equilibrada.
- Sin embargo, es importante tener en cuenta que, a pesar de estas tendencias, los pasivos siguen siendo una parte importante de la estructura de financiamiento en todos los años analizados, lo que destaca la importancia de gestionar adecuadamente las obligaciones de deuda para mantener la estabilidad financiera del almacén.

Tabla 5-10: Análisis Vertical-Estado De Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE PASTAZA Ltda.							
ANÁLISIS VERTICAL // ESTADO DE RESULTADOS (ALMACÉN)							
A DICIEMBRE 31 DE LOS AÑOS 2021, 2022, 2023							
Código	Nombre Cuentas	Año 2021	Composición %	Año 2022	Composición %	Año 2023	Composición %
55	INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS	\$ 573,205.73	100%	\$ 513,076.12	100%	\$493,501.93	100%
4507	OTROS GASTOS	\$ 477,993.82	83%	\$ 430,091.53	84%	\$416,502.39	84%
	UTILIDAD BRUTA	\$ 95,211.91	100%	\$ 82,984.59	100%	\$ 76,999.54	100%
4501	GASTOS DE PERSONAL GASTO DE VENTAS	\$ 45,707.34	48%	\$ 37,509.52	45%	\$ 47,548.06	62%
4503	SERVICIOS VARIOS	\$ 31,464.77	33%	\$ 15,442.03	19%	\$ 17,450.09	23%
4505	DEPRECIACIONES	\$ 11,824.73	12%	\$ 11,793.29	14%	\$ 10,128.45	13%
	UTILIDAD ANTES DE GASTOS FINANCIEROS	\$ 6,215.07	7%	\$ 18,239.75	22%	\$ 1,872.94	2%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS (CTAS BANCARIAS)	\$ 73.86	0%	\$ 40.31	0%	\$ 15.19	0%
56	OTROS INGRESOS	\$ 705.83	1%	\$ 2,633.98	3%	\$ 9,642.57	13%
4502	HONORARIOS	\$ 3,580.22	4%	\$ 2,882.23	3%	\$ -	0%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3,414.54	4%	\$ 18,031.81	22%	\$ 11,530.70	15%
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MUL	\$ 53.20	0%	\$ 53.20	0%	\$ 153.28	0%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION EMPLEADOS	\$ 1,948.07	2%	\$ 6,462.16	8%	\$ 4,204.04	5%
	UTILIDAD NETA	\$ 1,413.27		\$ 11,516.45		\$ 7,173.38	

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2021:

- En este año, los ingresos operacionales por ventas representaron la totalidad de los ingresos del almacén.
- Los otros gastos representaron el 83% de los ingresos totales, lo que indica una proporción significativa de los ingresos destinados a costos operativos y gastos diversos.
- La utilidad bruta fue positiva, lo que sugiere que el almacén logró generar ingresos suficientes para cubrir los costos de producción y operativos.
- Los gastos de personal y gasto de ventas representaron casi la mitad de la utilidad bruta, lo que destaca la importancia de estos costos en la estructura de costos del almacén.
- Los servicios varios y las depreciaciones también representaron porcentajes significativos de la utilidad bruta, lo que sugiere que el almacén dedicó una parte considerable de sus recursos a estos aspectos.
- La utilidad antes de gastos financieros fue positiva pero relativamente baja en comparación con la utilidad bruta, lo que indica la presencia de otros gastos operativos y financieros.
- Los otros ingresos, representados por intereses y descuentos ganados, y honorarios, fueron relativamente bajos en comparación con otros componentes de la utilidad bruta.
- La utilidad antes de impuestos fue positiva, pero baja en comparación con la utilidad bruta, lo que sugiere la presencia de impuestos y otros gastos que redujeron la utilidad neta.
- Los impuestos y participación de empleados representaron una pequeña parte de la utilidad antes de impuestos, lo que indica que la cooperativa pagó impuestos y beneficios a sus empleados.
- La utilidad neta fue positiva pero relativamente baja en comparación con los ingresos operacionales por ventas, lo que sugiere una rentabilidad moderada para el almacén durante este año.

Año 2022:

- En este año, los ingresos operacionales por ventas nuevamente representaron la totalidad de los ingresos del almacén.
- Los otros gastos representaron el 84% de los ingresos totales, lo que indica una proporción similar de los ingresos destinados a costos operativos y gastos diversos en comparación con el año anterior.

- A pesar de que los ingresos operacionales por ventas disminuyeron, el almacén logró mantener una utilidad bruta positiva, aunque ligeramente menor que en el año anterior.
- Los gastos de personal y gasto de ventas representaron una proporción ligeramente menor de la utilidad bruta en comparación con el año anterior, lo que sugiere una posible optimización en la gestión de estos costos.
- Los servicios varios y las depreciaciones representaron porcentajes similares de la utilidad bruta en comparación con el año anterior, lo que sugiere una continuidad en la asignación de recursos hacia estos aspectos.
- La utilidad antes de gastos financieros aumentó significativamente en comparación con el año anterior, lo que sugiere una mejora en la eficiencia operativa o la reducción de otros gastos.
- Los otros ingresos aumentaron en comparación con el año anterior, lo que indica una diversificación en las fuentes de ingresos del almacén.
- Los honorarios disminuyeron significativamente en comparación con el año anterior, lo que sugiere una reducción en los gastos relacionados con estos servicios.
- La utilidad antes de impuestos aumentó considerablemente en comparación con el año anterior, lo que indica una mejora en la rentabilidad del almacén.
- Los impuestos y participación de empleados aumentaron en comparación con el año anterior, pero representaron una proporción similar de la utilidad antes de impuestos.
- La utilidad neta aumentó considerablemente en comparación con el año anterior, lo que indica una mejora en la rentabilidad neta del almacén.


Año 2023:

- En este año, los ingresos operacionales por ventas nuevamente representaron la totalidad de los ingresos del almacén.
- Los otros gastos representaron el 84% de los ingresos totales, lo que indica una continuidad en la proporción de los ingresos destinados a costos operativos y gastos diversos en comparación con los años anteriores.
- A pesar de que los ingresos operacionales por ventas disminuyeron nuevamente, el almacén logró mantener una utilidad bruta positiva, aunque ligeramente menor que en los años anteriores.
- Los gastos de personal y gasto de ventas representaron una proporción mayor de la utilidad bruta en comparación con los años anteriores, lo que sugiere un posible aumento en estos costos o una menor eficiencia en su gestión.

- Los servicios varios y las depreciaciones representaron porcentajes similares de la utilidad bruta en comparación con los años anteriores, lo que sugiere una continuidad en la asignación de recursos hacia estos aspectos.
- La utilidad antes de gastos financieros disminuyó significativamente en comparación con los años anteriores, lo que indica una disminución en la eficiencia operativa o el aumento de otros gastos.
- Los otros ingresos aumentaron significativamente en comparación con los años anteriores, lo que indica una mayor diversificación.

5.2.2.2. Análisis Horizontal

Tabla 5-11: Análisis Horizontal-Balance General

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE PASTAZA Ltda.			
	ANÁLISIS HORIZONTAL // BALANCE GENERAL (ALMACÉN)			
	A DICIEMBRE 31 DE LOS AÑOS 2021, 2022, 2023			
ANÁLISIS COMPARATIVO				
Nombre Cuenta	2022-2021	Variación %	2023-2022	Variación %
TOTAL ACTIVOS	\$ -30,756.77	-16%	\$ 12,924.72	8%
ACTIVOS CORRIENTES	\$ -27,938.77	-15%	\$ 14,706.06	10%
DISPONIBLE				
Caja - Bancos	\$ -8,062.54	-22%	\$ -14,006.14	-48%
EXIGIBLE				
Cuentas por cobrar	\$ 18,447.70	387%	\$ 10,468.79	45%
Pagos Anticipados	\$ 751.24		\$ -186.40	-25%
REALIZABLE				
Inventario TARIFA 12	\$ -37,955.21	-27%	\$ 17,725.65	18%
Inventario TARIFA 0	\$ -			
DIFERIDO				
Retención de Impuestos S.R.I	\$ -216.72	-28%	\$ 84.68	15%
Programas de computación	\$ -758.00	-100%	\$ -	0%
Amortización Acum. Programas Comp.	\$ 606.00	-100%	\$ -	0%
ACTIVOS FIJOS.	\$ -2,818.00	-19%	\$ -1,781.34	-15%
Muebles y Enseres	\$ -940.89	-4%	\$ 130.72	1%
Equipos de computación	\$ 508.48	30%	\$ -1,595.24	-72%
Depreciación Acumulada	\$ -2,385.59	25%	\$ -316.82	3%
<u>PASIVO</u>				

TOTAL PASIVOS.	\$ -37,745.28	-41%	\$ 17,641.94	33%
Pasivo a Corto Plazo.	\$ 128.45	1%	\$ 1,987.82	13%
Obligaciones Patronales.	\$ -1,042.86	-61%	\$ 452.45	67%
Aporte al IESS	\$ -465.89	-55%	\$ 273.76	71%
Retenciones SRI.	\$ 1,516.83	41%	\$ -1,434.12	-27%
15% Part. Trabaj a Utilidades por pagar	\$ -			
Impuesto a la Renta por Pagar.	\$ 2,321.49	158%	\$ -1,290.30	-34%
Otras cuentas por Pagar a Corto Plazo.	\$ -2,201.12	-28%	\$ 2,279.85	41%
Pasivo a Largo Plazo	\$ -37,873.73	-50%	\$ 15,654.12	41%
Provisión reserva Jubilación Patronal	\$ -3,762.38	-92%	\$ 4,830.81	1491%
Provisión reserva Bonif. Deshausio	\$ -2,464.00	-56%	\$ 2,972.47	156%
Proveedores por Pagar.	\$ -31,647.35	-47%	\$ 7,850.84	22%
<u>PATRIMONIO</u>				
TOTAL PATRIMONIO	\$ 6,988.51	7%	\$ -4,717.22	-4%
Capital Social	\$ -3,114.67	-6%	\$ -1,843.10	-4%
Reservas	\$ -	0%	\$ 1,416.55	3%
Resultados	\$ 10,103.18	801%	\$ -4,290.67	-38%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ -30,756.77	-16%	\$ 12,924.72	8%

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Activos

Tabla 5-12: Activos

<i>ANÁLISIS HORIZONTAL</i>		
Nombre Cuenta	AÑO 2022-2021	AÑO 2023-2022
ACTIVOS	-15.74%	7.85%
ACTIVOS CORRIENTES	-15.44%	9.61%
ACTIVOS FIJOS	-19.44%	-15.25%

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

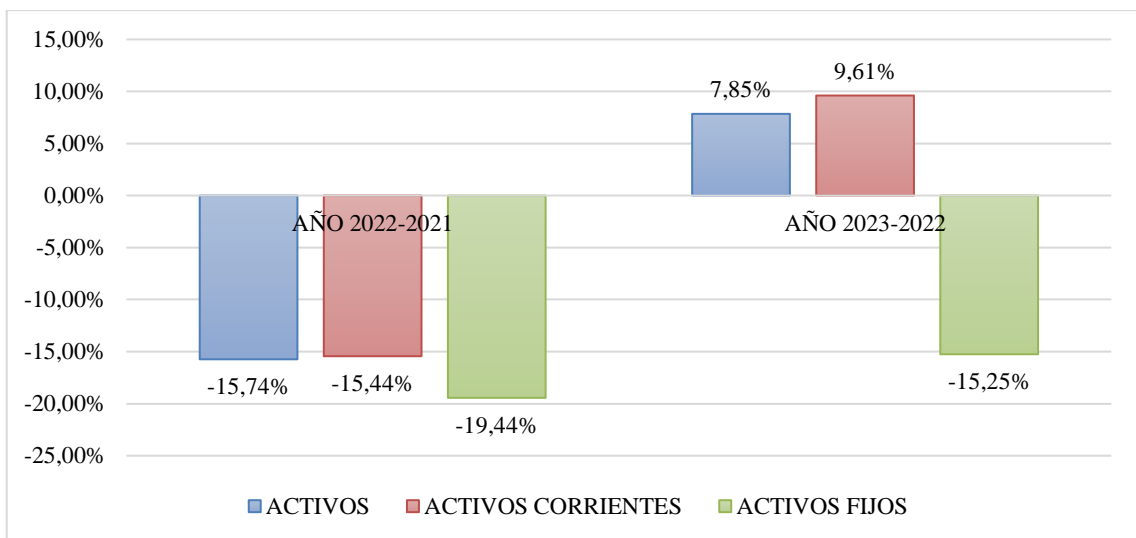


Ilustración 5-10: Activos

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2022-2021:

- **Activos:** Experimentan una disminución del 15.74%.
- Esto indica que los activos totales han disminuido en un 15.74% en el año 2022 en comparación con el año 2021.
- **Activos Corrientes:** Experimentan una disminución del 15.44%.

- Los activos corrientes han disminuido en un 15.44% en el año 2022 en comparación con el año 2021.
- **Activos Fijos:** Experimentan una disminución del 19.44%.
- Los activos fijos han disminuido en un 19.44% en el año 2022 en comparación con el año 2021.

Año 2023-2022:

- **Activos:** Experimentan un aumento del 7.85%.
- Los activos totales han aumentado en un 7.85% en el año 2023 en comparación con el año 2022.
- **Activos Corrientes:** Experimentan un aumento del 9.61%.
- Los activos corrientes han aumentado en un 9.61% en el año 2023 en comparación con el año 2022.
- **Activos Fijos:** Experimentan una disminución del 15.25%.
- Los activos fijos han disminuido en un 15.25% en el año 2023 en comparación con el año 2022.

Implicaciones:

- En el año 2022, se observa una disminución significativa en todos los componentes de los activos en comparación con el año anterior (2021).
- Sin embargo, en el año 2023, se produce un cambio positivo con un aumento en los activos totales y los activos corrientes en comparación con el año anterior (2022), aunque los activos fijos disminuyen.
- Estos cambios pueden indicar fluctuaciones en la gestión de los recursos y en las estrategias de inversión del almacén a lo largo de estos períodos.
- La disminución en los activos fijos en el año 2023 podría indicar una estrategia de liquidación de activos no esenciales o una reducción en la inversión en activos de largo plazo.

Pasivos

Tabla 5-13: Pasivos

<i>ANÁLISIS HORIZONTAL</i>		
Nombre Cuenta	AÑO 2022-2021	AÑO 2023-2022
PASIVOS	-41.37%	32.98%
PASIVOS A CORTO PLAZO	0.83%	12.67%
PASIVOS A LARGO PLAZO	-50.05%	41.41%

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

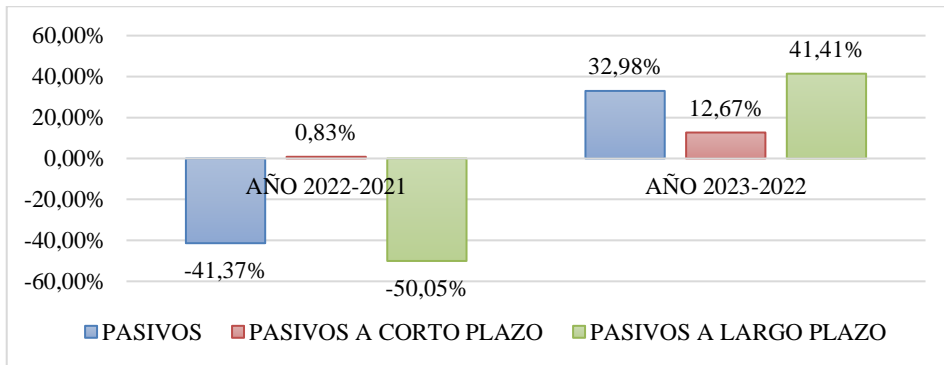


Ilustración 5-11: Pasivos

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2022-2021:

- **Pasivos:** Experimentan una disminución del 41.37%.
- Esto indica que los pasivos totales han disminuido en un 41.37% en el año 2022 en comparación con el año 2021.
- **Pasivos a Corto Plazo:** Experimentan un aumento del 0.83%.
- Los pasivos a corto plazo han aumentado ligeramente en un 0.83% en el año 2022 en comparación con el año 2021.
- **Pasivos a Largo Plazo:** Experimentan una disminución del 50.05%.

- Los pasivos a largo plazo han disminuido significativamente en un 50.05% en el año 2022 en comparación con el año 2021.

Año 2023-2022:

- **Pasivos:** Experimentan un aumento del 32.98%.
- Los pasivos totales han aumentado en un 32.98% en el año 2023 en comparación con el año 2022.
- **Pasivos a Corto Plazo:** Experimentan un aumento del 12.67%.
- Los pasivos a corto plazo han aumentado en un 12.67% en el año 2023 en comparación con el año 2022.
- **Pasivos a Largo Plazo:** Experimentan un aumento del 41.41%.
- Los pasivos a largo plazo han aumentado significativamente en un 41.41% en el año 2023 en comparación con el año 2022.

Implicaciones:

- Durante el año 2022, el almacén experimentó una disminución significativa en los pasivos totales, principalmente impulsada por una reducción sustancial en los pasivos a largo plazo.
- Sin embargo, en el año 2023, se observa un aumento considerable en los pasivos totales, tanto a corto plazo como a largo plazo, lo que sugiere un cambio en la estructura de financiamiento del almacén hacia un mayor endeudamiento.
- Estos cambios pueden indicar fluctuaciones en la gestión de la deuda y en las estrategias de financiamiento del almacén a lo largo de estos períodos, así como la necesidad de gestionar adecuadamente las obligaciones financieras para mantener la estabilidad financiera.

Patrimonio

Tabla 5-14: Patrimonio

<i>ANÁLISIS HORIZONTAL</i>		
Nombre Cuenta	AÑO 2022-2021	AÑO 2023-2022
PATRIMONIO	6.71%	-4.24%
CAPITAL SOCIAL	-5.94%	-3.74%
RESERVAS	0.00%	2.81%
RESULTADOS	801.03%	-37.76%

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

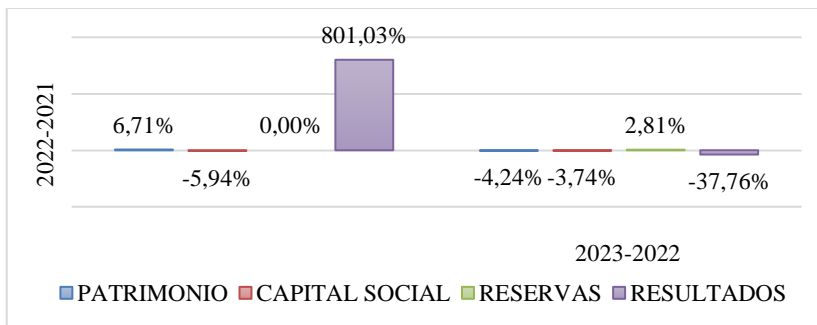


Ilustración 5-12: Patrimonio

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2022-2021:

- **Patrimonio:** Experimenta un aumento del 6.71%.
- Esto indica que el patrimonio total ha aumentado en un 6.71% en el año 2022 en comparación con el año 2021.
- **Capital Social:** Experimenta una disminución del 5.94%.
- El capital social ha disminuido en un 5.94% en el año 2022 en comparación con el año 2021.
- **Reservas:** Experimenta un aumento del 0.00%.

- Las reservas no experimentaron cambios en su valor en el año 2022 en comparación con el año 2021.
- **Resultados:** Experimenta un aumento significativo del 801.03%.
- Los resultados han aumentado en un 801.03% en el año 2022 en comparación con el año 2021.

Año 2023-2022:

- **Patrimonio:** Experimenta una disminución del 4.24%.
- El patrimonio total ha disminuido en un 4.24% en el año 2023 en comparación con el año 2022.
- **Capital Social:** Experimenta una disminución del 3.74%.
- El capital social ha disminuido en un 3.74% en el año 2023 en comparación con el año 2022.
- **Reservas:** Experimenta un aumento del 2.81%.
- Las reservas han aumentado en un 2.81% en el año 2023 en comparación con el año 2022.
- **Resultados:** Experimenta una disminución del 37.76%.
- Los resultados han disminuido en un 37.76% en el año 2023 en comparación con el año 2022.

Implicaciones:

- En el año 2022, el patrimonio total aumentó principalmente debido a un aumento significativo en los resultados, mientras que el capital social disminuyó.
- En el año 2023, se observa una disminución en el patrimonio total, principalmente debido a la disminución en los resultados, aunque las reservas experimentaron un aumento.
- Estos cambios pueden indicar fluctuaciones en las ganancias y en la inversión de capital por parte de los accionistas, así como la gestión de las reservas del almacén.

Tabla 5-15: Análisis Horizontal – Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE PASTAZA Ltda.					
ANÁLISIS HORIZONTAL // ESTADO DE RESULTADOS (ALMACÉN)					
A DICIEMBRE 31 DE LOS AÑOS 2021, 2022, 2023					
ANÁLISIS COMPARATIVO					
Código	Nombre Cuentas	2022-2021	Variación %	2023-2022	Variación %
55	INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS	\$ -60,129.61	-10%	\$ -19,574.19	-4%
4507	OTROS GASTOS	\$ -47,902.29	-10%	\$ -13,589.14	-3%
	UTILIDAD BRUTA	\$ -12,227.32	-13%	\$ -5,985.05	-7%
4501	GASTOS DE PERSONAL GASTO DE VENTAS	\$ -8,197.82	-18%	\$ 10,038.54	27%
4503	SERVICIOS VARIOS	\$ -16,022.74	-51%	\$ 2,008.06	13%
4505	DEPRECIACIONES	\$ -31.44	0%	\$ -1,664.84	-14%
	UTILIDAD ANTES DE GASTOS FINANCIEROS	\$ 12,024.68	193%	\$ -16,366.81	-90%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS (CTAS BANCARIAS)	\$ -33.55	-45%	\$ -25.12	-62%
56	OTROS INGRESOS	\$ 1,928.15	273%	\$ 7,008.59	266%
4502	HONORARIOS	\$ -697.99	-19%	\$ -2,882.23	-100%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 14,617.27	428%	\$ -6,501.11	-36%
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MUL	\$ -	0%	\$ 100.08	188%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION EMPLEADOS	\$ 4,514.09	232%	\$ -2,258.12	-35%
	UTILIDAD NETA	\$ 10,103.18	715%	\$ -4,343.07	-38%

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Utilidad bruta

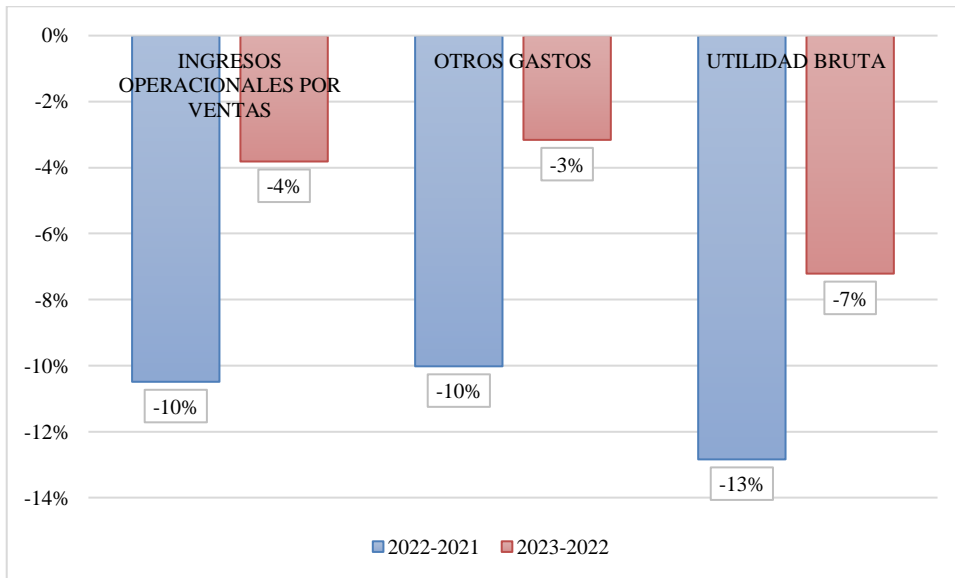


Ilustración 5-13: Utilidad bruta

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2022-2021:

- **Ingresos Operacionales por Ventas:** Experimenta una disminución del 10%.
- Esta disminución en los ingresos operacionales por ventas indica una reducción en la demanda de los productos o servicios del almacén, una disminución en los precios de venta, o una combinación de ambos factores.
- **Otros Gastos:** Experimenta una disminución del 10%.
- La disminución en los otros gastos refleja una reducción en los gastos operativos del almacén, posiblemente como resultado de medidas de reducción de costos o una gestión más eficiente de los recursos.
- **Utilidad Bruta:** Experimenta una disminución del 13%.

- La disminución en la utilidad bruta indica que el almacén experimentó un margen bruto menor en comparación con el año anterior, posiblemente debido al aumento de los costos de producción, la disminución de los precios de venta o la disminución de las ventas.

Año 2023-2022:

- **Ingresos Operacionales por Ventas:** Experimenta una disminución del 4%.
- La disminución en los ingresos operacionales por ventas sugiere una tendencia continuada a la baja en las ventas, lo que podría requerir estrategias para estimular el crecimiento de los ingresos.
- **Otros Gastos:** Experimenta una disminución del 3%.
- La disminución en los otros gastos refleja medidas continuas de control de costos o una gestión más eficiente de los recursos.
- **Utilidad Bruta:** Experimenta una disminución del 7%.
- La disminución en la utilidad bruta indica una reducción en el margen bruto en comparación con el año anterior, lo que puede ser resultado de una combinación de factores, como el aumento de los costos de producción o la disminución de los precios de venta.

Utilidad antes de Gastos Financieros

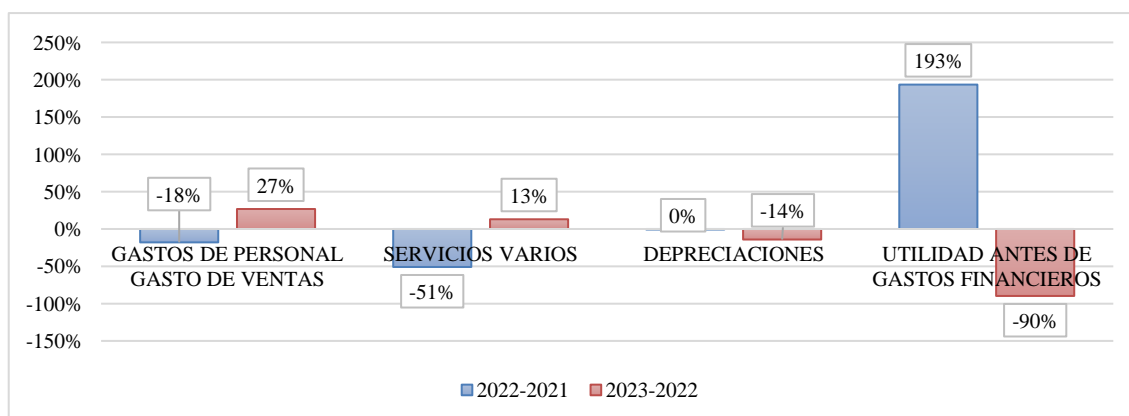


Ilustración 5-14: Utilidad antes de Gastos Financieros

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2022-2021:

- **Gastos de Personal:** Experimenta una disminución del 18%. Esta reducción podría indicar una estrategia de reducción de costos o una disminución en la fuerza laboral del almacén.
- **Gastos de Ventas:** Muestra un aumento del 27%. Este incremento puede sugerir mayores inversiones en actividades de ventas, como marketing y promoción, o un aumento en los costos asociados con la actividad de ventas.
- **Servicios Varios:** Experimenta una disminución del 51%. Esta reducción significativa podría indicar medidas efectivas de control de costos o renegociación de contratos con proveedores.
- **Depreciaciones:** Se mantiene estable en un 0%. Esto podría significar que el almacén no realizó cambios significativos en su estructura de activos fijos durante este período.
- **Utilidad Antes de Gastos Financieros:** Experimenta un aumento del 193%. Este incremento sustancial en la utilidad antes de gastos financieros puede ser el resultado de una combinación de factores, como la reducción de costos y el aumento de los ingresos operativos.

Año 2023-2022:

- **Gastos de Personal:** Muestra un aumento del 27%. Este aumento podría indicar una contratación o expansión de la fuerza laboral del almacén durante este período.
- **Gastos de Ventas:** Experimenta una disminución del 4%. Esta disminución podría sugerir una menor inversión en actividades de ventas o una optimización de los recursos destinados a estas actividades.
- **Servicios Varios:** Muestra un aumento del 13%. Este aumento podría indicar un incremento en los costos relacionados con servicios diversos, como mantenimiento, consultorías, entre otros.
- **Depreciaciones:** Experimenta una disminución del 14%. Esta reducción podría ser el resultado de una menor inversión en activos fijos o cambios en los métodos de depreciación utilizados.
- **Utilidad Antes de Gastos Financieros:** Experimenta una disminución del 90%. Esta disminución significativa en la utilidad antes de gastos financieros puede ser preocupante porque puede inducir gastos muy excesivos e ingresos bajos.

Utilidad antes de impuestos

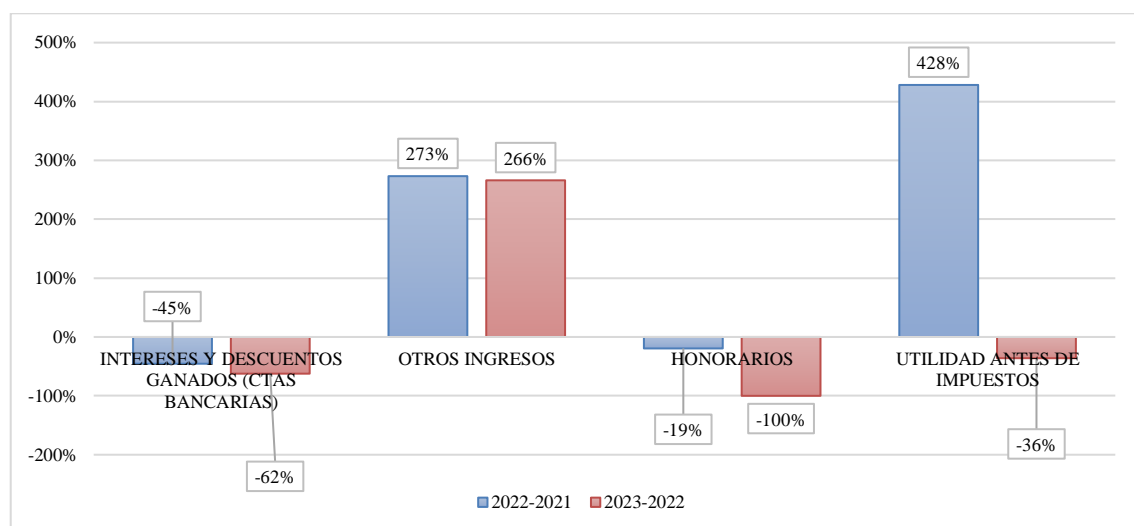


Ilustración 5-15: Utilidad antes de impuestos

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, Gina (2024).

Análisis

Año 2022-2021:

- **Intereses y Descuentos Ganados (Ctas Bancarias):** Experimentan una disminución del 45%. Esta reducción sugiere una posible disminución en los ingresos generados por intereses y descuentos bancarios.
- **Otros Ingresos:** Muestran un aumento significativo del 273%, indicando un crecimiento considerable en fuentes de ingresos distintas de los intereses y descuentos bancarios.
- **Honorarios:** Experimentan una disminución del 19%, posiblemente indicando una reducción en los gastos relacionados con honorarios durante este período.
- **Utilidad Antes de Impuestos:** Experimenta un aumento sustancial del 428%, sugiriendo un incremento significativo en la rentabilidad antes de tener en cuenta los impuestos.

Año 2023-2022:

- **Intereses y Descuentos Ganados (Ctas Bancarias):** Muestran una disminución adicional del 62%, indicando una tendencia a la baja en los ingresos generados por intereses y descuentos bancarios.

- **Otros Ingresos:** Experimentan un aumento del 266%, sugiriendo un crecimiento continuo en fuentes de ingresos distintas de los intereses y descuentos bancarios.
- **Honorarios:** Muestran una disminución del 100%, indicando una reducción total en los gastos relacionados con honorarios durante este período.
- **Utilidad Antes de Impuestos:** Experimenta una disminución del 36%, indicando una disminución en la rentabilidad antes de tener en cuenta los impuestos en comparación con el período anterior.

Utilidad Neta

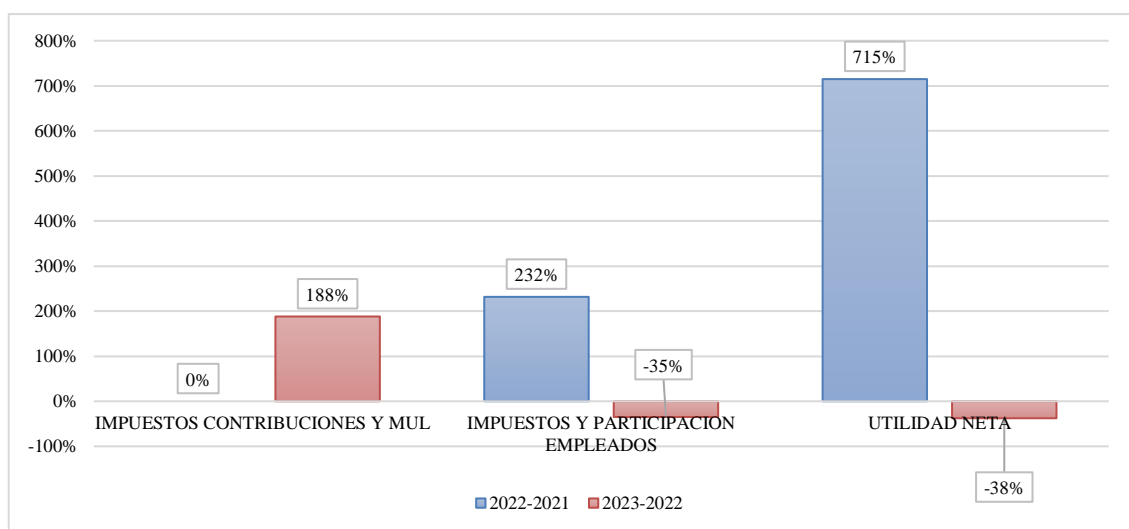


Ilustración 5-16: Utilidad Neta

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G. (2024).

Año 2022-2021:

- **Impuestos, Contribuciones y Multas:** No hubo un cambio porcentual en este rubro, se mantuvo constante.
- **Impuestos y Participación de Empleados:** Experimentan un aumento del 232%, lo que indica un incremento significativo en los impuestos y las contribuciones pagadas por los empleados durante este período.
- **Utilidad Neta:** Experimenta un aumento del 715%, lo que sugiere un crecimiento considerable en la utilidad neta después de impuestos en comparación con el período anterior.

Año 2023-2022:

- **Impuestos, Contribuciones y Multas:** Muestra un aumento del 188%, indicando un crecimiento en los impuestos, contribuciones o multas pagadas durante este período.
- **Impuestos y Participación de Empleados:** Experimentan una disminución del 35%, lo que sugiere una reducción en los impuestos y las contribuciones pagadas por los empleados durante este período.
- **Utilidad Neta:** Experimenta una disminución del 38%, lo que indica una reducción en la utilidad neta después de impuestos en comparación con el período anterior.

5.2.3. Análisis e interpretación de indicadores financieros

5.2.3.1. Ratios Financieros

5.2.3.2. Necesidades operativas de fondos

$$\text{NOF} = \text{Activo Corriente Operativo} - \text{Pasivo Corriente Operativo}$$

Tabla 5-16: Necesidades operativas de fondos

2021	2022	2023
\$ 172,268.08	\$ 142,368.46	\$ 158,988.05

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

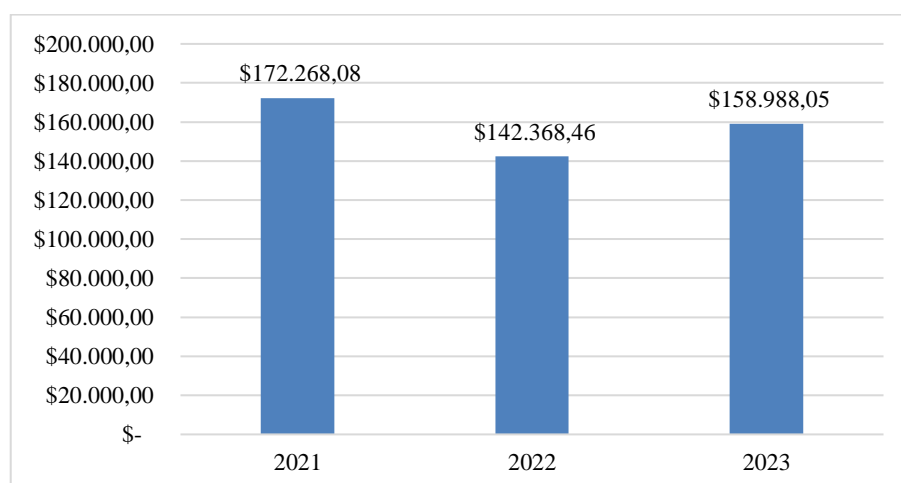


Ilustración 5-17: Necesidades operativas de fondos

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

Las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) es un indicador financiero que mide los recursos necesarios para el funcionamiento ordinario de la empresa, excluyendo aquellos financiamientos de corto plazo no operativos. En otras palabras, las NOF reflejan el capital de trabajo operativo necesario para llevar a cabo las actividades diarias de la empresa sin contar con financiamiento externo a corto plazo como, por ejemplo, préstamos bancarios.

Análisis Anual:

- **Del 2021 al 2022**, se nota una disminución de aproximadamente \$29,899.62 en las NOF. Este cambio puede interpretarse como una mejora en la eficiencia de la gestión del capital de trabajo operativo. Es posible que el almacén haya logrado optimizar el uso de sus activos corrientes operativos (como inventarios o cuentas por cobrar) o incrementado sus pasivos corrientes operativos (como cuentas por pagar), lo que implica una menor necesidad de recursos para sus operaciones cotidianas. Otra posibilidad es que esta reducción refleje una disminución en el nivel de operaciones o ventas, lo cual debe ser evaluado en conjunto con otros indicadores financieros y operativos.
- **Del 2022 al 2023**, se observa un incremento en las NOF de \$16,619.59. Este aumento podría indicar un crecimiento en las actividades operativas que requiere de un mayor volumen de activos corrientes operativos para su soporte, o una reducción de los pasivos corrientes operativos. Este incremento puede ser visto como un indicativo positivo de expansión en las operaciones, siempre que dicho crecimiento en las NOF se vea reflejado en un aumento proporcional en ventas e ingresos.

A través de los años analizados, las NOF del almacén "Educadores de Pastaza" muestran una fluctuación en la gestión del capital de trabajo operativo. La disminución observada en 2022, seguida de un incremento en 2023, indica ajustes en la estrategia para la administración de los recursos necesarios para sus operaciones diarias.

5.2.3.3. Fondo de Maniobra

$$FM = PASIVO + PATRIMONIO NETO - ACTIVO FIJO$$

Tabla 5-17: Fondo de Maniobra

2021	2022	2023
\$ 180,948.58	\$ 153,009.81	\$ 167,715.87

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

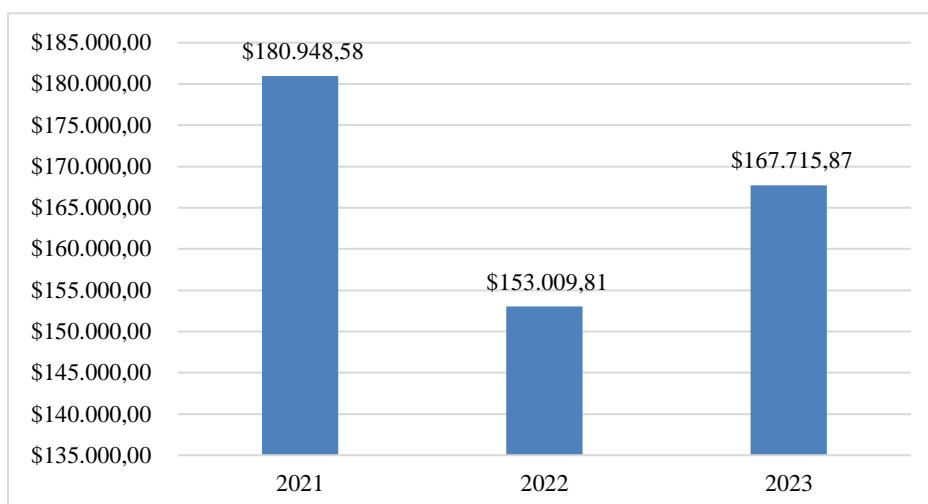


Ilustración 5-18: Fondo de Maniobra

Realizado por: Toscano, G., 2024.

El Fondo de Maniobra (FM) del almacén "Educadores de Pastaza" se analiza para los años 2021, 2022 y 2023. Este indicador financiero es crucial para entender la capacidad que tiene el almacén para financiar sus operaciones corrientes sin necesidad de recurrir a financiamiento externo adicional. Los valores del Fondo de Maniobra para el periodo analizado son los siguientes.

Análisis Anual:

- **De 2021 a 2022**, el almacén experimentó una reducción en su Fondo de Maniobra de aproximadamente \$27,938.77. Esta disminución podría sugerir que el almacén ha incrementado su inversión en activos fijos, ha visto reducido su pasivo y/o patrimonio neto, o una combinación de ambos factores. Este cambio sugiere una posible reducción en la liquidez disponible para financiar las operaciones corrientes, lo cual podría afectar la flexibilidad financiera del almacén a corto plazo.
- **De 2022 a 2023**, hay un aumento en el FM de \$14,706.06, indicando una mejora en la posición financiera del almacén en términos de su capacidad para financiar operaciones corrientes. Este incremento puede ser el resultado de una disminución en la inversión en activos fijos, un aumento en el pasivo y/o patrimonio neto, o una combinación de estos factores, lo que sugiere una mejora en la liquidez a corto plazo y, por lo tanto, una mayor flexibilidad financiera.

La variabilidad en el Fondo de Maniobra del almacén "Educadores de Pastaza" a lo largo de los tres años indica cambios en la estructura financiera y en la capacidad de la empresa para gestionar sus necesidades operativas corrientes. La disminución observada de 2021 a 2022 podría haber

planteado desafíos en términos de liquidez a corto plazo, mientras que el incremento de 2022 a 2023 sugiere una recuperación en esta capacidad.

Es importante que el almacén continúe monitoreando este indicador junto con otros análisis financieros y ratios para asegurar una gestión eficiente de su liquidez y operaciones corrientes. Además, debería considerar el impacto de sus estrategias de inversión en activos fijos y cómo estas afectan su flexibilidad financiera a corto plazo.

5.2.3.4. Posición real de la empresa

Posición real de la empresa = Fondo de Maniobra – Necesidades Operativas de Fondos

Tabla 5-18: Posición real de la empresa

2021	2022	2023
\$ 8,680.50	\$ 10,641.35	\$ 8,727.82

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

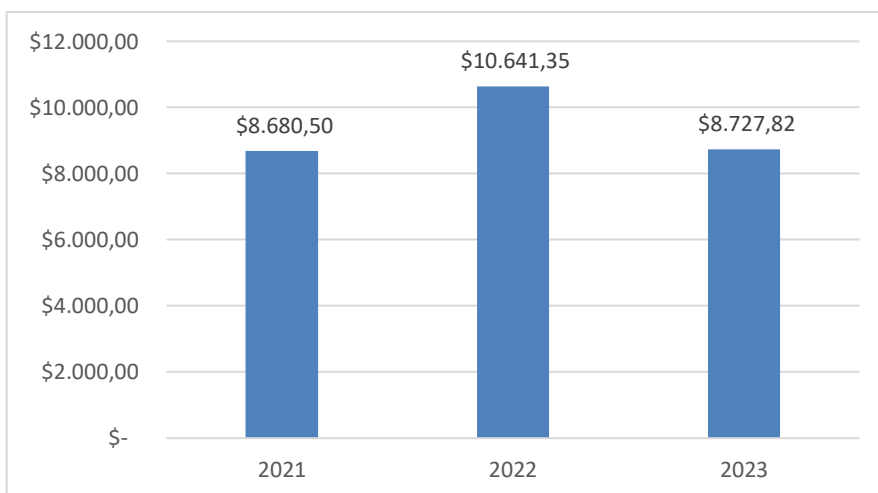


Ilustración 5-19: Posición real de la empresa

Fuente: CACEP (2023)

Realizado por: Toscano, G., 2024.

La Posición Real de la Empresa del almacén "Educadores de Pastaza" se calcula para los años 2021, 2022 y 2023 mediante la fórmula que resta las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) del Fondo de Maniobra (FM), proporcionando así una visión más clara sobre el excedente de efectivo disponible para la empresa, después de considerar tanto la capacidad de financiación de sus operaciones corrientes como las necesidades operativas específicas. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Análisis Anual:

- **De 2021 a 2022**, el almacén experimentó un aumento en su posición real de aproximadamente \$1,960.85. Este incremento es indicativo de un mejor manejo de la combinación entre el financiamiento de operaciones corrientes y las necesidades operativas, resultando en un mayor excedente de efectivo. Esto puede interpretarse como una mejora en la eficiencia operativa y financiera del almacén, posiblemente debido a una gestión más efectiva de sus activos y pasivos corrientes o a una optimización de sus necesidades operativas de fondos.
- **De 2022 a 2023**, se observa una disminución en la posición real de la empresa de \$1,913.53, lo que sugiere que, aunque el almacén sigue manteniendo un excedente de efectivo, ha habido un ligero deterioro en su capacidad para generar dicho excedente. Este cambio podría estar relacionado con variaciones en la gestión del capital de trabajo o con cambios en las necesidades operativas de fondos, lo que indica una necesidad de revisar las políticas operativas y financieras para asegurar la sostenibilidad del excedente de efectivo.

La Posición Real de la Empresa del almacén "Educadores de Pastaza" muestra que, durante el periodo analizado, la empresa ha logrado mantener un excedente de efectivo, aunque con cierta volatilidad año tras año. El hecho de que este indicador sea positivo en todos los periodos analizados es una señal alentadora de la salud financiera del almacén, indicando que ha logrado gestionar eficazmente su capital de trabajo y sus necesidades operativas para mantener un flujo de efectivo positivo.

Sin embargo, la leve disminución observada en 2023 respecto al año anterior sugiere la importancia de continuar monitoreando de cerca tanto el Fondo de Maniobra como las Necesidades Operativas de Fondos, y de ajustar las estrategias operativas y financieras según sea necesario para optimizar el excedente de efectivo. Mantener este equilibrio es crucial para asegurar la liquidez y la capacidad operativa del almacén en el futuro, permitiéndole enfrentar posibles desafíos económicos o cambios en las condiciones del mercado.

5.3. Fase de Planteamiento

5.3.1. Diseño del modelo de gestión financiera

5.3.1.1. Introducción

El presente documento detalla un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero diseñado para fortalecer la actividad económica complementaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Pastaza" Ltda. en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, durante el año 2024. Este modelo busca optimizar la eficiencia operativa y financiera del almacén, asegurando su sostenibilidad y contribuyendo al bienestar de sus socios y la comunidad en general.

5.3.1.2. Objetivos de la propuesta

- **Objetivo General**

- Implementar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que mejore la eficacia y eficiencia en las operaciones del servicio complementario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Pastaza" Ltda., fortaleciendo su capacidad para enfrentar los desafíos económicos y cumplir con su misión institucional.

- **Objetivos Específicos**

- Establecer políticas financieras sólidas que aseguren la estabilidad económica del almacén y maximicen la rentabilidad de sus actividades complementarias.
- Mejorar la atención al cliente y fortalecer la relación con los socios a través de estrategias de comunicación efectiva y servicios personalizados.
- Implementar sistemas de control interno que salvaguarden los activos del almacén y mitiguen riesgos operativos y financieros.

5.3.1.3. Diseño de la Filosofía

- **Diseño de la misión del Almacén**

Somos el Almacén de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Pastaza" Ltda., comprometidos con la excelencia, brindando a nuestros socios y clientes una oferta integral de

productos y servicios de calidad. Nos esforzamos por satisfacer sus necesidades, optimizando procesos y garantizando la disponibilidad de productos a través de un servicio eficiente y transparente.

- **Diseño de la visión del Almacén**

Nos proyectamos como el Almacén líder en la Provincia, siendo reconocidos por nuestra eficiencia, transparencia y compromiso con la satisfacción de nuestros socios y clientes. Buscamos ser un referente en la ciudad de Puyo, en el año 2024, destacándonos por la innovación, sostenibilidad y responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo integral de la comunidad y fomentando la prosperidad económica de nuestros colaboradores y stakeholders.

5.3.2. Políticas

5.3.2.1. Políticas Financieras

Las Políticas Financieras establecen las pautas para la gestión de los recursos económicos del almacén, asegurando la estabilidad financiera y el cumplimiento de las obligaciones.

Para formular políticas financieras efectivas para el año 2024 basándonos en los cambios porcentuales proporcionados, primero es útil resumir y entender el impacto de estos cambios en la estructura de costos e ingresos del almacén. Aquí desglosamos los ajustes y cómo podrían afectar las finanzas de la empresa:

- **Ingreso por operaciones (ventas) aumentó un 9%:** Este es un indicador positivo que muestra crecimiento en las operaciones principales de la empresa. La política debería enfocarse en sostener o aumentar este crecimiento, posiblemente mediante la inversión en marketing, desarrollo de productos, o expansión de mercado.
- **Otros gastos aumentaron un 8%:** Es importante analizar estos gastos para identificar áreas donde se puedan reducir costos sin comprometer la calidad del producto o servicio. La implementación de tecnologías más eficientes o la renegociación de contratos con proveedores podrían ser estrategias viables.
- **Gastos de personal en ventas aumentaron un 6%:** Esto podría reflejar un aumento en la fuerza laboral de ventas o en sus compensaciones. La empresa debería asegurarse de que este aumento esté alineado con el incremento en las ventas y considerar la capacitación o la mejora de la eficiencia para maximizar la productividad del personal.

- **Servicios varios y depreciaciones aumentaron un 5%:** Estos incrementos deben ser evaluados para encontrar formas de optimizar los costos. Por ejemplo, revisar los contratos de servicios para buscar mejores tarifas o condiciones, y evaluar el plan de depreciación de activos para asegurarse de que refleje adecuadamente su uso y valor.
- **Ingresos y descuentos ganados aumentaron un 1%:** Aunque es un incremento menor, toda mejora en los ingresos es positiva. La política podría enfocarse en optimizar la estrategia de precios y descuentos para impulsar las ventas y los ingresos.
- **Otros ingresos aumentaron un 15%:** Este es un área de crecimiento significativo que podría indicar fuentes de ingresos alternativas exitosas. La empresa debería considerar fortalecer y expandir estas áreas.
- **Impuestos y participación de empleados aumentaron un 2%:** Este cambio implica un incremento en los costos laborales y fiscales. La empresa debe planificar estos aumentos en su presupuesto y buscar eficiencias operativas para compensar estos costos adicionales.

Políticas financieras recomendadas para 2024:

- **Optimización de costos:** Revisar todos los gastos operativos y administrativos para identificar áreas de ahorro sin sacrificar la calidad o el crecimiento.
- **Inversión en tecnología y capacitación:** Aprovechar tecnologías que mejoren la eficiencia operativa y la productividad del personal, especialmente en ventas.
- **Estrategia de precios y descuentos:** Analizar la estrategia actual y ajustarla para maximizar los ingresos, teniendo en cuenta el aumento en los ingresos por ventas y otros ingresos.
- **Diversificación de ingresos:** Explorar y expandir fuentes de ingresos alternativas que hayan demostrado un crecimiento significativo.
- **Gestión fiscal y de recursos humanos eficiente:** Planificar adecuadamente para los aumentos en impuestos y costos laborales, buscando siempre la eficiencia y la optimización fiscal.
- **Monitoreo y ajuste continuo:** Establecer un sistema de revisión periódica de todas las políticas y estrategias financieras para asegurar que la empresa se adapte rápidamente a cambios internos y externos.

Para desarrollar políticas financieras efectivas para el año 2025 basadas en los cambios porcentuales proyectados, es crucial primero entender cómo estos cambios afectarán la estructura financiera general del almacén. A continuación, se detallan recomendaciones específicas de políticas para abordar estos cambios:

1. Incremento en Ingreso por Operaciones (Ventas) en un 11%

- **Política de Reinversión:** Dado el aumento significativo en los ingresos por ventas, una parte de estos ingresos adicionales debe reinvertirse en áreas clave, marketing y expansión de mercado para sostener o aumentar la tasa de crecimiento de las ventas.
- **Política de Diversificación:** Explorar oportunidades para diversificar la cartera de productos o servicios para capitalizar en nuevas áreas de crecimiento, aprovechando el impulso de ventas actual.

2. Aumento de Otros Gastos en un 10%

- **Política de Eficiencia de Costos:** Implementar medidas de eficiencia de costos mediante la revisión de contratos con proveedores, la optimización de procesos internos y la adopción de tecnologías que puedan reducir estos gastos.

3. Incremento en Gastos de Personal en Ventas en un 7%

- **Política de Productividad del Personal:** Invertir en capacitación y tecnología para mejorar la productividad del personal de ventas. Esto puede incluir herramientas de CRM, capacitación en técnicas de venta y programas de incentivos alineados con los objetivos de crecimiento.

4. Aumento en Servicios Varios y Depreciaciones en un 5%

- **Política de Revisión de Activos:** Evaluar la eficiencia y necesidad de los activos actuales y futuros para asegurar que la depreciación esté alineada con el uso real y el valor de los activos.
- **Política de Optimización de Servicios:** Renegociar contratos de servicios para obtener mejores tarifas y condiciones, y evaluar la posibilidad de internalizar servicios si resulta cost-efectivo.

5. Incremento en Ingresos y Descuentos Ganados en un 1%

- **Política de Gestión de Precios:** Ajustar la estrategia de precios y descuentos para maximizar los ingresos, considerando el impacto en el volumen de ventas y la percepción de valor por parte del cliente.

6. Aumento de Otros Ingresos en un 15%

- **Política de Inversiones Alternativas:** Continuar explorando y expandiendo fuentes de ingresos alternativas. Esto puede incluir inversiones, asociaciones estratégicas o la creación de nuevas líneas de negocio.

7. Incremento en Impuestos y Participación de Empleados en un 4%

- **Política de Planificación Fiscal y de Compensaciones:** Optimizar la estructura fiscal y las compensaciones para minimizar el impacto de estos aumentos. Esto puede incluir la revisión de esquemas de compensación variable y la búsqueda de eficiencias fiscales.

Políticas Generales

- **Política de Monitoreo Continuo:** Establecer un sistema robusto de indicadores de desempeño financiero para monitorear estos cambios y ajustar las políticas según sea necesario.
- **Política de Reservas Financieras:** Crear o aumentar las reservas financieras para protegerse contra fluctuaciones inesperadas en ingresos o gastos.

5.3.3. Plan Operativo Anual

Este Plan Operativo Anual tiene como objetivo guiar las actividades estratégicas del almacén de la cooperativa durante el año 2024. Cada objetivo, estrategia y actividad están diseñados para contribuir al crecimiento sostenible, la mejora continua y el éxito general. La asignación de costos, periodos de ejecución y responsables brinda una estructura clara para la implementación y el seguimiento efectivo. La revisión periódica permitirá realizar ajustes según sea necesario para lograr los resultados deseados.

Tabla 5-19: Plan Operativo Anual

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO (USD)	PERÍODO	RESPONSABLE	META
Mejorar la gestión de promociones y firmas	Diseño de un registro de promociones / Firmas no facturadas	1. Crear un sistema de registro digital para promociones y firmas no facturadas.	\$ 5.000,00	Trimestre 1	Encargado del almacén	Implementar sistema de registro.
		2. Capacitar al personal en el				

		uso del nuevo sistema.				
		3. Realizar auditorías periódicas para verificar la correcta implementación y uso del sistema.				
Incrementar convenios con instituciones	Convenios con instituciones estratégicas para el consumo	1. Identificar instituciones estratégicas para establecer convenios. 2. Negociar y formalizar acuerdos con las instituciones seleccionadas. 3. Promover los convenios a través de campañas de marketing y comunicación.	\$ 2.500,00	Trimestre 2	Gerente General	Establecer al menos 3 convenios.
Actualizar el sistema informático	Propuesta para actualizar el sistema informático	1. Contratar a un consultor especializado para evaluar la actualización del sistema. 2. Implementar las mejoras propuestas en el sistema. 3. Proporcionar capacitación al personal sobre el uso del sistema actualizado.	\$ 8.000,00	Trimestre 3	Sistemas	Presentar propuesta de actualización.
Mejorar la visibilidad de precios	Consultador o Visualizador de precios	1. Desarrollar e implementar un visualizador de precios en el área de ventas. 2. Capacitar al personal en el uso del visualizador y actualizar los precios regularmente.	\$ 4.500,00	Trimestre 1	Encargado del almacén	Tener el visualizador operativo.
Optimizar recursos	Propuesta para	1. Realizar un análisis de		Trimestre 2	Gerente General	Implementar

	optimizar los recursos	procesos para identificar oportunidades de optimización. 2. Implementar las mejoras propuestas en los procesos identificados.	\$ 6.000,00			propuestas de optimización.
Administrar Inventarios	Administración de Inventarios	1. Implementar un sistema de administración de inventarios eficiente. 2. Capacitar al personal en el uso del sistema y establecer procedimientos claros.	\$ 7.000,00	Trimestre 3	Gerente General	Mantener un control preciso de inventarios.
Estrategias Comerciales	Estrategias comerciales	1. Desarrollar estrategias de marketing para aumentar la visibilidad del Almacén. 2. Ejecutar campañas promocionales periódicas.	\$ 3.500,00	Trimestre 1	Gerente General, Encargado del almacén	Aumentar en un 15% las ventas.
Rotación de Productos	Rotación de Productos	1. Evaluar el desempeño de los productos y ajustar el inventario en consecuencia. 2. Introducir nuevos productos de acuerdo con las tendencias y demandas del mercado.	\$ 2.000,00	Trimestre 2	Encargado del almacén	Lograr una rotación del 20% de productos.
Políticas de Proveedores	Políticas de Proveedores	1. Negociar acuerdos con proveedores para obtener condiciones más favorables. 2. Evaluar el desempeño de los proveedores existentes y tomar medidas según sea necesario.	\$ 4.000,00	Trimestre 1	Gerente General	Establecer al menos 2 nuevos acuerdos.

Establecer metas de Ventas	Establecer metas de Ventas / Incentivo: Pago de Comisión	1. Definir metas de ventas realistas y alcanzables para el personal de ventas.	-	Anual	Gerente General	Alcanzar un aumento del 10% en las ventas anuales.
		2. Implementar un sistema de incentivos basado en comisiones para motivar al equipo de ventas.	\$ 3.000,00			
Fomentar la participación y retroalimentación	Ánfora o Caja de comentarios y sugerencias	1. Instalar anforas o cajas de comentarios en el Almacén para recopilar sugerencias y comentarios de socios y colaboradores.	\$ 1.500,00	Trimestre 1	Gerente General	Recopilar al menos 50 sugerencias
		2. Analizar las sugerencias recibidas y tomar medidas correctivas o de mejora.				
Impulsar las ventas a través del sitio web	Sitio Web de Adquisiciones (Dinamizar sus ventas)	1. Desarrollar un sitio web de adquisiciones atractivo y fácil de usar.	6,5	Trimestre 3	Sistemas	Lograr un aumento del 20% en las ventas en línea.

Realizado por: Toscano, G., 2024.

5.3.4. Proyecciones Financieras

5.3.4.1. Proyección del Estado de Resultados periodo 2021-2025

Tabla 5-20: Proyección del Estado de Resultados periodo 2021-2025

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE PASTAZA Ltda. PROYECCIÓN FINANCIERA // ESTADO DE RESULTADOS (ALMACÉN)				
		A DICIEMBRE 31 DE LOS AÑOS 2021, 2022, 2023, 2024, 2025				
Código	Nombre Cuentas	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
55	INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS	\$ 573.205,73	\$ 513.076,12	\$ 493.501,93	\$ 537.917,10	\$ 597.087,99
4507	OTROS GASTOS	\$ 477.993,82	\$ 430.091,53	\$ 416.502,39	\$ 449.822,58	\$ 494.804,84
	UTILIDAD BRUTA	\$ 95.211,91	\$ 82.984,59	\$ 76.999,54	\$ 88.094,52	\$ 102.283,15
4501	GASTOS DE PERSONAL GASTO DE VENTAS	\$ 45.707,34	\$ 37.509,52	\$ 47.548,06	\$ 50.400,94	\$ 53.929,01
4503	SERVICIOS VARIOS	\$ 31.464,77	\$ 15.442,03	\$ 17.450,09	\$ 18.322,59	\$ 19.238,72
4505	DEPRECIACIONES	\$ 11.824,73	\$ 11.793,29	\$ 10.128,45	\$ 10.634,87	\$ 11.166,62
	UTILIDAD ANTES DE GASTOS FINANCIEROS	\$ 6.215,07	\$ 18.239,75	\$ 1.872,94	\$ 8.736,11	\$ 17.948,80
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS (CTAS BANCARIAS)	\$ 73,86	\$ 40,31	\$ 15,19	\$ 15,34	\$ 15,50
56	OTROS INGRESOS	\$ 705,83	\$ 2.633,98	\$ 9.642,57	\$ 11.088,96	\$ 12.752,30
4502	HONORARIOS	\$ 3.580,22	\$ 2.882,23	\$ -	\$ -	\$ -
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.414,54	\$ 18.031,81	\$ 11.530,70	\$ 19.840,41	\$ 30.716,59
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MUL	\$ 53,20	\$ 53,20	\$ 153,28	\$ 153,28	\$ 153,28
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION EMPLEADOS	\$ 1.948,07	\$ 6.462,16	\$ 4.204,04	\$ 4.288,12	\$ 4.459,65
	UTILIDAD NETA	\$ 1.413,27	\$ 11.516,45	\$ 7.173,38	\$ 6.701,03	\$ 8.463,62

Realizado por: Toscano, G., 2024

5.4. Fase de seguimiento y control

5.4.1. Sistemática de Control

5.4.1.1. Directrices para el sistema de monitoreo y control semáforos de alerta

En el marco del modelo de gestión del almacén de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Pastaza” Ltda., se implementará la técnica de semaforización en el segmento de monitoreo y control como una herramienta visual clave para evaluar y medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta metodología, basada en colores representativos del semáforo (Rojo para situaciones críticas, Amarillo para áreas con riesgo y Verde para destacar desempeño sobresaliente), facilitará una rápida identificación de los niveles de desempeño de los indicadores clave. La definición clara de umbrales, la asignación de responsabilidades, la comunicación transparente y la implementación de acciones correctivas en respuesta a los semáforos contribuirán a una toma de decisiones ágil y a la mejora continua en las diferentes actividades empresariales, proporcionando así un marco efectivo para el monitoreo y control.

Tabla 5-21: Directrices para el sistema de monitoreo y control semáforos de alerta

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	SEMAFORIZACIÓN		
				Sobresaliente	Con Riesgo	Critico
Incrementar ventas	Crecimiento de ventas	Las ventas crecerán en un 6,5% para el año 2023 y a partir del año 2024 este crecimiento será del 7%.	$\frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$	>5%	=5%	<5%
Reducir el costo de ventas	Buscar nuevos proveedores	Reducir el costo de ventas para el 2023 en 22% y a partir del año 2024 se reducirá 21% en relación con las ventas anuales.	$\frac{\text{Costo de Ventas 2} - \text{Costo de Ventas 1}}{\text{Costo de Ventas 1}} * 100$	<23%	=23%	>23%
Recuperar la cartera vencida	Establecer políticas de crédito y	Recuperar la cartera vencida en un plazo de 15 días para el 2023 y en	$DC = \frac{\text{Cuentas x Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	<16 días	=16 días	>16 días

	recuperación de cartera	los próximos años en 14 días.				
Reducir la fluctuación en la cuenta proveedores	Renegociar con los proveedores	Renegociar los plazos con los proveedores para que el promedio de pago sea de 60 días en el 2023, 2024 y 2025 y para los siguientes años este plazo sea de 90 días.	$DP = \frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Compras}}$	>60 días	=60 días	< 60 días
Gestionar el inventario	Implementar un sistema de control de inventarios	El periodo medio de inventario se incrementará a 85 días para el 2023 y para los próximos años será de 90 días.	$DI = \frac{\text{Inventario} * 365}{\text{Compras}}$	>83 días	=83 días	<83 días

Realizado por: *Toscano, G., 2024.*

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo de investigación y cumplido con los objetivos planteados, así como realizado los respectivos análisis e interpretaciones de los datos obtenidos de la actividad económica complementaria de la CACEP, se puede mencionar que:

- Para obtener una correcta sustentación teórica se identificó y recolectó información precisa que ayudó a la investigación del trabajo, a través de fuentes bibliográficas confiables según autores que dan a conocer en sus diferentes obras contenido enriquecedor para cada una de las temáticas abordadas, ampliando los conocimientos sobre el tema, todo esto con el fin de contribuir a que se pueda establecer una estructura técnica y formal del documento.
- Se desarrollo un diagnóstico situacional del almacén de la CACEP a través de diferentes instrumentos de investigación metodológicos que permitieron identificar que el almacén no cuenta con un modelo de gestión enfocado a mejorar la rentabilidad, lo que dio lugar a realizar una evaluación a través de análisis de factores internos y externos (FODA), así como la evaluación de los mismo a través de la Matriz de Evaluación tanto MEFI y MEFE, en el cual se pueden evidenciar que dentro de la parte administrativa carece de una filosofía institucional como de políticas y falta de promociones y publicidad; por otra parte en el ámbito financiero se identificó que no se realizan cálculos tanto de ratios financieros como de proyecciones financieras, lo que perjudica para la toma de decisiones informadas y no genere mayor rentabilidad. Por otro lado, los estados financieros proporcionados por parte de la CACEP no se sujetan a una contabilidad comercial pues no se la está tomando como actividad no financiera.
- Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos en los diferentes capítulos desarrollados se diseñó un modelo de gestión administrativo y financiero para la actividad económica complementaria de la CACEP; el cual tiene la finalidad de mejorar la rentabilidad de la misma, por ende, se planteó la creación de una misión, visión y políticas económicas y financieras, así como el cálculo de diferentes ratios financieros, de igual forma la realización de proyecciones de los estados financieros, todo este procedimientos concluye que mediante la implementación y aplicación del modelo de gestión administrativo y financiero se logra mejorar la rentabilidad, eficiencia operativa y garantizar la salud financiera del almacén.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda tomar en cuenta la contribución de los autores sobre el tema planteado, puesto que constituye una fuente de información y aprendizaje sobre conceptos ya estructurados, lo que ayudará a que la comprensión del modelo de gestión propuesto sea lo más comprensible posible y sea de aporte técnico para el sustento y comprensión de los lectores interesados, cabe recalcar que podrá ser modificado de acuerdo con nuevas actualizaciones o necesidades del almacén.
- Se debe tomar en consideración el diagnóstico realizado tanto administrativo como financiero del almacén, así como los resultados arrojados en cada uno de ellos y la aplicación de los instrumentos de investigación, el cual permitirá tomar decisiones informadas en base a las condiciones actuales del mismo e ir acoplando en base a las necesidades requeridas. De igual forma, se debe realizar modificaciones dentro de los estados financieros utilizando el CUC contable para actividades económicas no financieras, con el fin de que la información financiera sea accesible y comprensible.
- Finalmente, se recomienda la aplicación del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero propuesto, el mismo que tiene por objeto mejorar la rentabilidad de la actividad económica complementaria, el cual se detalla mediante fases que permiten identificar con facilidad cada una de las estrategias planteadas, el cálculo de los ratios financieros y las proyecciones que permiten conocer el desenvolvimiento de las cuentas de los estados financieros y que en base a dicha información se puedan tomar oportunas decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, S. (2023). *Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales*. Recuperado de: <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. (2013). *Introduction: The Meaning, Content and Objectives of Public Financial Management*. Recuperado de: https://doi.org/10.1057/9781137315304_1
- Arias, Y., & Chicaiza, G. (2021). *Modelo De Gestión Administrativa-Financiera Y Su Impacto En La Toma De Decisiones De La Cooperativa De Transportes Interprovincial De Pasajeros "La Maná" Del Cantón La Maná, Provincia Del Cotopaxi, Período 2020* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7659>
- Ayón, G., Pluas, J., & Ortega, W. (2020). *El apalancamiento financiero y su impacto en el nivel de endeudamiento de las empresas*. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(5), 117-136.
- Baker, H., & Powell, G. (2009). *Understanding financial management*: Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qonVYvTyPPwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Types+of+Financial+Management+Model&ots=4oZaOo1KUL&sig=e4tNCc-vkl43zRKGzblSpzd0n40>
- Bedoya, V. (2018). *Punto de equilibrio y su incidencia en las decisiones financieras de empresas editoras en Lima*. Quipukamayoc, 26(52), 95-101.
- Bejeguen, M. (2019). *Control interno contable, eficiencia y eficacia del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017* (Tesis e pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4760>
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2019). *Foundations of financial management*. Recuperado de: <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/11641>
- Borja, L., Villa, O., & Armijos, J. (2022). *Apalancamiento financiero y rentabilidad de la industria manufacturera del cantón en Cuenca, Ecuador*. Quipukamayoc, 30(62), 47-55.
- Bravo, C., Zurita, M., & Segovia, G. (2017). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. Dominio de las Ciencias, 3(4), 220-231.
- Bravo, T., & Valenzuela, S. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: Cuestionarios*. Centro de Medición MIDE UC, Instituto Nacional Para La Evaluación de La Educación INEE, 39.

- Brealey, R., Myers, S., Allen, F., Soria, L., & Izquierdo, M. (2015). *Principios de finanzas corporativas*. México. McGraw-Hill
- Brooks, R. M. (2016). *Financial management: Core concepts*. Colombia: Pearson Educación.
- CACEP. (2023). *Filosofía Institucional*. Recuperado de: <https://cacep1.fin.ec/mision-y-vision/>
- Calderón, E. T. C. (2019). Apalancamiento financiero y su influencia en la rentabilidad de las empresas, período 2008-2017. *Quipukamayoc*, 27(53), 33-39.
- Calderón, M. (2017). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la Empresa Importadora Industrial Rosero, de la ciudad de Riobamba–Ecuador, para el año 2016* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7704>
- Calero, D., Gamboa, J., & Mancheno, M. (2020). *Organización logística, diagnóstico competitivo en almacenes comerciales de la zona 3 del Ecuador*. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(5), 158-181.
- Caranqui, D. (2012). *Diseño de un Manual de procedimientos administrativos y financieros, para la gestión óptima del Hotel Turismo Internacional, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte). Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/2413>
- Casamayou, E. (2019). *Apalancamiento financiero y su influencia en la rentabilidad de las empresas, período 2008-2017*. *Quipukamayoc*, 27(53), 33-39.
- Castañeda, J. (2019). *Evolución de las 4P o marketing Mix*. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/37227>
- Castillo, G., & Banguera, D. (2018). *Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados*. Polo del conocimiento, 3(9), 224-230.
- Castillo, G., & Banguera, D. (2018). *Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados*. Polo del conocimiento, 3(9), 224-230.
- Elizalde, L. (2018). *Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/almacenes-inventarios.html>
- Espinosa, L. (2020). *Formulación del direccionamiento estratégico para la empresa Construcciones y Servicios Espinosa SAS situada en el municipio de Floridablanca Santander*. Recuperado de: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9532>
- Espinoza, A. (2015). *Herramientas de control administrativo-financiero del Colegio de enfermeras/os de Imbabura* (Tesis de pregrado, Uniandes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1859>

- Estrada, G. (2017). *Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., en la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar, período 2017* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8012>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. (Tesis de pregrado, Utmach). Recuperado de: <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1205>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). *La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica?* Didasc@ lia: didáctica y educación ISSN 2224-2643, 11(3), 62-79.
- Fernández, J. (2018). *Administración financiera*. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/15410>
- Gaitán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. Colombia: ECOE ediciones.
- Gallagher, J., & Gallagher, J. A. (2004). *The decline, revival and fall of the British Empire: The Ford lectures and other essays*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eQtKDOQhOq0C&oi=fnd&pg=PR6&dq=Gallagher+y+Andrew+&ots=0Gz1gVeQYx&sig=Z53gsJ9a8i-gtbTmBN4g405RGXY>
- Gancedo, A. (2020). *Análisis de Variables Internas y externas de la empresa AJ y JA Redolfi SRL enmarcados en la planificación estratégica como curso de acción* Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/19245>
- García, V., Pérez, O., Hernández, J., de León Vázquez, I., Díaz, D., & Castillo, D. (2020). *El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones*. XIKUA Boletín científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan, 8(15), 25-31.
- Griful, E., & Canela, M. (2021). *Gestión de la calidad*. Recuperado de: <https://www.mdx.cat/handle/2099.3/36668>
- Guardo, F., Arrieta, J., & Cardozo, N. (2018). *Análisis financiero: Enfoques en su evolución*. Criterio libre, 16(28), 75-94.
- Guerrero, D. (2018). *Tipos de costos y determinación de presupuesto*. Recuperado de: <https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3595/e39173ad6788c8826383f2550ad5692b11c847d9c3c18ad04a1f2f41015f13b6.pdf?sequence=1>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Recimundo, 4(3), 163-173.
- Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B. (2019). *Corporate Finance, 4e*. México: McGraw Hill.
- Horne, V. (2012). *Prinsip prinsip Manajemen Keuangan* Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6ILNYYk4->

vkC&oi=fnd&pg=PR19&dq=Van+Horne+&ots=ULi-
Ma2MrG&sig=Y38z0UICcVYE6cCT1CQ7QzBzH4I

- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). *La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
- Huerta, D. (2020). *Análisis foda o dafo*. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Matriz+foda&ots=8_LcV99xBm&sig=YjGapSORlwv0GJDvoNwxt7JEC2E
- Isaza, A. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA20&dq=Manual+de+Procesos+o+Gu%C3%ADas+del+Control+Interno&ots=zGji3snEdA&sig=L0IteQEvyEb_qUtaS3FMEM84eg8
- Katz, M., Seid, G., & Abiuso, F. (2019). *Cuaderno de cátedra N° 7*. Buenos Aires: UBA.
- Khan, Z. A., & Hussanie, I. (2018). *Shareholders wealth maximization: Objective of financial management revisited*. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7(3), 739-741.
- López, E., Rivera, M., Carrasco, E., Toaquiza, M., & Noboa, G. (2018). *Efecto de cumplimiento y aplicación de las normativas del ente de control SEPS en los actores de la Economía Popular y Solidaria*. *Ciencia Digital*, 2(2), 255-254.
- Martinez, J., & Mondragon, A. (2020). *Gestión de almacenes para mejorar la productividad en el Almacén RANSA Comercial SA, Chimbote 2020*. (Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57303>
- Mazuera, D. (2021). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa AGROFRU del municipio de Roldanillo Valle del Cauca para el periodo 2022-2026*. (Tesis de pregrado, Universidad del Valle). Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21799>
- Mendoza, J., Díaz, M., & Sánchez, D. (2021). *Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid*. *Polo del conocimiento*, 6(8), 630-647.
- Mera, C., Cedeño, C., Mendoza, V. & Moreira, J. (2022). *El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial*. *Revista Espacios*, 43(03), 27-34.
- Mishqui, L. M. (2021). *Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de almacenes León ubicada en la ciudad de Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15344>

- Ortega, S. (2023). *Modelo de gestión administrativo—Financiero para la estación de servicios “Cooperativa de Transportes Patria” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2022 – 2026*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18925>
- Pantoja, M., Arciniegas, O., & Álvarez, S. (2022). *Desarrollo de una investigación a través de un plan de estudio*. *Revista Conrado*, 18(S3), 165-171.
- Paramasivan, C. (2009). *Financial management*. New age international. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rs8OHkkVTyIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Importance+of+a+Financial+Management+Model&ots=vwbExkTxNb&sig=OqNQdp7p5Hdzrk3qgVecGEOAiVE>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. C. (2021). *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática*. Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000400026
- Pastor, R. (2009). *Modelo de gestión financiera para una organización*. *Perspectivas*, 23, 55-72.
- Pérez, M. (2021). *Modelo de gestión financiera para mejorar la estabilidad económica en la cooperativa de transporte “Alianza San Juan” de la parroquia San Juan, cantón Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16212>
- Putra, I., Wiksuana, I., Wiagustini, N., & Sedana, I. (2021). *Predictors Of Financial Decisions And Financial Performance Based Resource Based View Theory*. *Multicultural Education*, 7(5), 204-214.
- Quintero, W., Navarro, G., & Arévalo, J. (2019). *Herramientas de contabilidad gerencial en la toma de decisiones: Un análisis en el sector comercial*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n10/a19v40n10p27.pdf>
- Quinteros, K. V. (2023). *Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte). Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15134>
- Rey, J. (2016). *Proceso integral de la actividad comercial 2*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7lw6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=3.4%09Contabilidad+Comercial&ots=vBmpblSU7n&sig=H7D5aP6L1C7T0doLFksWcCh3KRk>
- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Recuperado de: <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/6630>

- Rivero, M. (2012). *Matriz dafo o foda: Herramienta estratégica con plena vigencia*. Recuperado de:
https://www.academia.edu/download/66070269/Matriz_FODA_e_IMPACTOS_CRUZADOS.pdf
- Rocca, Y. (2018). *Apalancamiento operativo como factor de rentabilidad en la agencia de viajes Chaski Tours SAC, Cusco-2018*. Recuperado de:
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1503>
- Rodríguez, D. (2018). *Gestión organizacional*. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uNwoCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=Gesti%C3%B3n&ots=ONoHnDCXKd&sig=IILgyf-e_XJpUcIJGp2pvGP8sms
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2022). *Fundamentals of corporate finance*. México: McGraw-Hill.
- Sáenz, L., & Sáenz, L. (2019). *Razones financieras de liquidez: Un indicador tradicional del estado financiero de las empresas*. *Orbis cognita*, 3(1), 81-90.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis foda o dafo*. Recuperado de:
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=An%C3%A1lisis+del+Macroentorno+\(Variables+Externas\)&ots=8_LkX89yCn&sig=559Op7FCLdBIMekj8U5AbCLL8AM](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=An%C3%A1lisis+del+Macroentorno+(Variables+Externas)&ots=8_LkX89yCn&sig=559Op7FCLdBIMekj8U5AbCLL8AM)
- Sandoval, E. (2022). *El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia*. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 31(3), 10-22.
- Silva, O., Garcia, M., & Macas, M. (2018). *Perspectivas de la Administración Financiera del Capital de Trabajo como instrumento necesario en la evolución de las MiPyMEs*. *Perspectivas*, 39(42), 1-13.
- Sosa, D. (2018). *El sistema integrado de administración financiera (SIAF-SP) y los estados financieros de la Unidad Ejecutora N° 024 del Ministerio de Educación, Lima 2016*. (Tesis de pregrado, Universidad Cesar Villa). Recuperado de:
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12595>
- Toapanta, V. (2021). *Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito Sudamérica Ltda. De la ciudad de Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14863>
- Torres, K. (2021). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito Chunchi Ltda. Provincia de Chimborazo, cantón Chunchi*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16209>



- Trujillo, N., Rodríguez, J., Figueredo, F., Molina, L., & Mayedo, Y. (2017). *La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo*. Boletín Redipe, 6(5), 196-214.
- Valle, A. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. Revista Universidad y Sociedad, 12(3), 160-166.
- Van, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ziiCVbfGK3UC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Horne+y+Wachowicz+&ots=Sp-1ruu4ws&sig=eJRfKcqVPpfpMB5SzenZca91Bhc>
- Veiga, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WJ16CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=QUE+ES+UN+MODELO+EN+GESTION+FINANCIERA&ots=v8LkvMXkCd&sig=cBappGDrVefOGGjXF7ChqJsIxI0>
- Villamarín, S. S. (2015). *Diseño de un manual de control interno para el área financiera en la procesadora avícola "Andiví", ubicada en el sur del distrito metropolitano de Quito* (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10037>
- Weiers, R. (2011). *Introduction to business statistics*. Recuperado de: https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/10209/ebooksclub.org__Introduction_to_Business_Statistics__7th_Edi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zuta, E., Salome, E., & Palacios, M. (2019). *Apalancamiento y rentabilidad: Caso de estudio en una empresa textil peruana*. Revista De Investigación Valor Contable, 6(1), 9-16.

Total 85 referencias bibliográficas.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA NORMALIZACIÓN
DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 12 / 08 / 2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: Gina Gabriela Toscano Santamaria
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciada en Finanzas
 Gina Maricela Cedeño Ávila Directora del Trabajo de Titulación
 Carmen Amelia Samaniego Erazo Asesora del Trabajo de Titulación