



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

### **TEMA:**

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CONTROL FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO WIÑARIY INTERCULTURAL, PARA OPTIMIZAR EL MANEJO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS”.

### **AUTOR**

ALFONSO MAYANCELA YUPA

**RIOBAMBA- ECUADOR**

2017

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Señor Alfonso Mayancela Yupa, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

---

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Gabriel Pilaguano Mendoza  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Alfonso Mayancela Yupa declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 31 de Marzo del 2017

**Alfonso Mayancela Yupa**

**C.I. 0302363049**

## **DEDICATORIA**

A mi esposa María Guaman quien fue un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis.

A mis padres y mis suegros Alfonso y María Luz; Isidoro y Virginia, quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mis hijos Elizabeth y Mateo por quienes nació la inspiración para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por darme la oportunidad de tener unos padres y mi esposa quienes me apoyaron todo lo necesario para llegar hasta donde he llegado,

A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi director y tutor por sus esfuerzos y dedicación, quienes con sus conocimientos, sus experiencias, y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

De igual manera agradecer a la Ing. Lizeth Riera, mi jefe y mis compañeros de trabajo quienes supieron apoyar y estar muy pendiente para lograr alcanzar mi sueño.

Son muchas las personas y familiares que han formado parte de mi vida profesional a las que les encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificado del tribunal .....	ii
declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de cuadros .....	viii
Índice de figuras.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	12
2.3 IDEA A DEFENDER .....	15
2.3.1 Hipótesis general.....	15
2.4 VARIABLES .....	16
2.4.1 Independiente:.....	16
2.4.2 Dependiente: .....	16
<b>CAPÍTULO II: Marco METODOLÓGICO .....</b>	<b>17</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	17

3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	18
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. ....	20
3.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	21
3.6	RESULTADOS .....	22
3.7	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	28
3.8	DIAGNÓSTICO FINANCIERO .....	29
3.8.1	Balances .....	29
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	56
4.1	TÍTULO .....	56
4.2	OBJETIVO .....	56
4.3	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	56
4.3.1	Planificación estratégica .....	56
4.3.2	Estrategia .....	59
4.3.3	Medición de Resultados.....	64
	CONCLUSIONES .....	67
	RECOMENDACIONES.....	68
	BIBLIOGRAFÍA .....	69
	ANEXOS .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Objetivo estratégico # 1: Mejorar el control en la prestación de los productos de crédito.....	59
Tabla N° 2:	Objetivo estratégico # 2: Evaluar la efectividad, disponibilidad, conocimiento y el nivel de cumplimiento de la normativa interna vigente.....	60
Tabla N° 3:	Objetivo estratégico # 3: Alcanzar una eficiencia administrativa .....	61
Tabla N° 4:	Objetivo estratégico # 4: Alcanzar una estructura de cartera .....	63
Tabla N° 5:	Objetivo estratégico # 5: Incrementar las captaciones de recursos financieros.....	64

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1:	Población y muestra.....	21
Cuadro N° 2:	Área administrativa, Pregunta N° 1 .....	22
Cuadro N° 3:	Área administrativa, Pregunta N°2 .....	23
Cuadro N° 4:	Área administrativa, Pregunta N° 3 .....	24
Cuadro N° 5:	Área administrativa, Pregunta N° 4 .....	25
Cuadro N° 6:	Área administrativa, Pregunta N° 5 .....	26
Cuadro N° 7:	Área administrativa, Pregunta N° 6 .....	27
Cuadro N° 8:	Balance general periodo 2014.....	29
Cuadro N° 9:	Balance general periodo 2015.....	30
Cuadro N° 10:	Estado de pérdidas y ganancias periodo 2014 .....	32
Cuadro N° 11:	Estado de pérdidas y ganancias periodo 2015 .....	33
Cuadro N° 12:	Método comparativo, balance general periodo 2014-2015 .....	34
Cuadro N° 13:	Método comparativo, estado de pérdidas y ganancias periodo 2014-2015 .....	37
Cuadro N° 14:	Análisis de Tendencia, Balance General .....	39
Cuadro N° 15:	Tendencia de composición del Activo.....	40
Cuadro N° 16:	Tendencia del Pasivo y Patrimonio .....	41
Cuadro N° 17:	Tendencia de Ingresos, Gastos y Utilidad .....	42

Cuadro N° 18: Comportamiento de los Gastos Operacionales .....	43
Cuadro N° 19: Inflación trimestral.....	44
Cuadro N° 20: Inflación proyectada .....	45
Cuadro N° 21: Balance general proyectado .....	46
Cuadro N° 22: Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	48
Cuadro N° 23: Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	50
Cuadro N° 24: Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	50
Cuadro N° 25: Rentabilidad sobre el Activo.....	51
Cuadro N° 26: Resultado Rentabilidad sobre el Activo.....	51
Cuadro N° 27: Liquidez ampliada.....	52
Cuadro N° 28: Resultado Liquidez Ampliada .....	52
Cuadro N° 29: Liquidez Estructural.....	53
Cuadro N° 30: Resultado Liquidez Ampliada .....	53
Cuadro N° 31: Riesgo Crediticio .....	54
Cuadro N° 32: Resultado Riesgo Crediticio .....	54
Cuadro N° 33: Riesgo Crediticio .....	55
Cuadro N° 34: Resultado Morosidad Ampliada .....	55
Cuadro N° 35: Resumen estratégico interno .....	57
Cuadro N° 36: Resumen estratégico interno .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Área administrativa, Pregunta N° 1 .....	22
Figura N° 2: Área administrativa, Pregunta N° 2.....	23
Figura N° 3: Área administrativa, Pregunta N° 3.....	24
Figura N° 4: Área administrativa, Pregunta N° 4.....	25
Figura N° 5: Área administrativa, Pregunta N° 5.....	26
Figura N° 6: Área administrativa, Pregunta N° 6.....	27
Figura N° 7: Comportamiento del Balance General .....	39
Figura N° 8: Tendencia del Activo .....	40
Figura N° 9: Tendencia del Pasivo y Patrimonio.....	41
Figura N° 10: Ingresos, Gastos y Utilidad .....	42
Figura N° 11: Tendencia de los Gastos Operacionales.....	43

Figura N° 12: Inflación mensual .....	44
Figura N° 13: Perfil estratégico interno .....	57
Figura N° 14: Perfil estratégico externo.....	58

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1: Aplicada al área administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural.....	70
---	----

## **RESUMEN**

El propósito principal de este trabajo investigativo es el diseño de estrategias para mejorar el control financiero dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, para optimizar el manejo de los recursos económicos y financieros dentro de la administración que ha venido manejando la cooperativa ya que mediante este podemos realizar un saneamiento de errores que se producen al momento de realizar las diferentes actividades. Analizar los diferentes procesos de control interno que ha venido llevando a cabo la cooperativa para poder determinar los puntos críticos y a su vez dar sugerencias que permitan mejorar la administración de los recursos económicos y financieros. Se recomienda aplicar el diseño estratégico propuesto en este trabajo de investigación con el propósito de mantenerse en el mercado. La manera en que se administren los recursos disponibles se verá reflejada en una exitosa o deficiente situación económica y financiera en la institución.

Palabras claves: ESTRATEGIA, CONTROL FINANCIERO.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to design strategies to improve the financial control of Wiñari intercultural savings and loan cooperative in order to optimize the management of economic and financial resources as a part of the administration the cooperative has had, since through these strategies it is possible to carry out a restructuring of the mistakes produced when developing the different activities.

Another objective is to analyze the different internal control processes which have been carried out by the cooperative in order to determine the critical points as well as giving suggestions to improve the administration of economic and financial resources.

It is recommended to apply the strategic design proposed in the research in order to keep the cooperative in the market. The way in which the available resources will be managed will reflect an efficient or deficient economic and financial situation in the institution.

**Key words: STRATEGY, FINANCIAL CONTROL.**

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo actual de las cooperativas de ahorro y crédito en el país, hace que cada día se necesite de herramientas eficientes, eficaces y efectivas para controlar su situación financiera, administrativa y de servicios con el fin de alcanzar niveles altos de competitividad y productividad, por ello es imprescindible un adecuado control interno que reflejará las expectativas internas y externas en el mejoramiento continuo de los servicios que brindan las cooperativas.

Por dichas razones y considerando las necesidades de la entidad, y luego de un análisis a los problemas presentados dentro de la entidad se ha dado paso a la realización de un diseño de estrategias para mejorar el control financiero dentro de la cooperativa esto permitirá a los directivos mejorar la gestión administrativa y financiera a través de la implantación de una herramienta funcional que sea factible para evaluar las diferentes actividades, prevenir y detectar errores o irregularidades que se encuentren presentes o que puedan darse a futuro, permitiendo mejorar continuamente.

Las organizaciones deben su éxito a la buena formulación de excelentes estrategias y es exactamente de lo que se encarga la administración estratégica, los planes estratégicos deberán ser supervisados para alcanzar las metas y llegar al objetivo, en el presente trabajo investigativo observaremos la gran importancia de la administración estratégica sus beneficios de llevarla a cabo así como sus dimensiones sociales, ética y los desafíos.

Dentro del proceso administrativo la planeación juega un papel muy importante ya que aquí es donde se formulan los diferentes tipos de objetivos, metas y por consiguiente las estrategias de cómo alcanzar cada uno de ellos y sin esta administración estratégica las empresas corren el riesgo de no tener éxito en sus productos, ventas y hasta en su publicidad va a importar de mucho la administración estratégica.

Para una mejor comprensión del contenido de esta investigación se ha dividido en cuatro capítulos los cuales están repartidos de la siguiente manera:

**CAPÍTULO I.-** Planteamiento del problema, Formulación del problema, Delimitación del problema, Justificación, Objetivo General y Específicos.

**CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO.-** Fundamentación Teórica, Hipótesis General, Variables Independiente y Dependiente.

**CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO.-** En el cual se detalla la Modalidad de la Investigación, Tipos de Investigación, Métodos, Técnicas e Instrumentos, Población y Muestra, Resultados y Diagnostico Financiero.

**CAPÍTULO IV.- MARCO PROPOSITIVO.-** Para que la investigación sea completa en este capítulo se ha procedido a presentar una propuesta la misma que surge en base al análisis de los resultados como también en respuesta a las conclusiones y recomendaciones proyectadas.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Wiñariy Intercultural, carece de los conocimientos y experiencia en el ámbito de cooperativismo, por ende se están generando problemas tanto en el sistema crediticio como en el sistema administrativo dificultando así la toma de decisiones estratégicas que le permitan determinar el rumbo futuro y la posición competitiva que esta posee, siendo esta la manera de potenciar el funcionamiento de la misma, y el fortalecimiento del servicio crediticio.

La administración de la cooperativa es empírica, porque no hacen uso de herramientas modernas que, nos permitan implantar procedimientos y designar responsabilidades para cada unidad.

Estos inconvenientes que se vienen presentando se debe a que no existe una planificación adecuada en el control financiero que ayude a la cooperativa a alcanzar sus objetivos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones, del mismo modo no cuenta con un control financiero que permita determinar las falencias existentes dentro de la misma,

Otro de los problemas es el deficiente control interno el mismo que produce inestabilidad en la Gestión Financiera; es decir que falta cumplimiento de aspectos fundamentales de la Cooperativa, además existen vacíos en los procedimientos de control interno dados para cada departamento de la la Cooperativa de Ahorro y Crédito Wiñariy Intercultural., los funcionarios y empleados de la misma ejecutan ciertas actividades a su criterio y esto origina la inestabilidad en la gestión financiera.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿En qué medida la elaboración de un diseño de estrategias para mejorar el control financiero en la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, ayudará a optimizar los recursos económicos y financieros?

### 1.1.2 Delimitación del problema

- **Campo:** Económico
- **Área:** Finanzas
- **Aspecto:** Esta investigación engloba la planeación y control financiero en la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, para optimizar el manejo de los recursos económicos y financieros durante el periodo 2016.
- **Temporal:** El tiempo para la realización de esta investigación es de tres meses.
- **Espacial:** Esta investigación se realizara, en el cantón Cañar, provincia de Cañar.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como meta destacar la importancia del control financiero, ya que esta parte es vital para la gerencia, porque permite conocer a los ejecutivos, la manera de resolver los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan, generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas y objetivos propuestos por la organización

Cabe mencionar que en este nuevo entorno la gerencia debe conocer cada resultado, cada dificultad, necesita de información cuantitativa y cualitativa para poder dirigir y llevar a su organización a mantenerse en el mercado de la competencia, con vista a desarrollar un adecuado proceso de toma de decisiones.

El disponer de herramientas de control de gestión no es suficiente; hace falta establecer la coordinación, el planeamiento y la operación cumplen un rol clave en hacer que las organizaciones se orienten a su estrategia. Si bien el hecho de manejar el presupuesto de una manera dinámica es toda una barrera organizacional que tiene distintas dimensiones, según el tipo de organización y el estilo liderazgo, los responsables de las finanzas tienen un rol específico

El diseño estratégico nos ayuda a mejorar el control financiero se considera como elemento primordial necesario para lograr una efectiva y oportuna toma de decisiones, y para visualizar como se administra un negocio y su impacto de esta actividad en la empresa, a fin de lograr sus objetivos y metas desde el punto de vista integral.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias para mejorar el control financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Wiñariy Intercultural, para optimizar el manejo de los recursos económicos y financieros.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar el marco teórico referencial que permita el desarrollo del diseño estratégico.
- Realizar el diagnóstico de la situación financiera de la entidad.
- Establecer estrategias para lograr la eficiencia y eficacia de la gestión financiera

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

##### CONCEPTOS:

(David, 2013) Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permita a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados e información, para lograr el éxito de la organización.

Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, mientras que la planificación estratégica se refiere solo a la formulación de estrategias. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro, en contraste la planificación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias del hoy.

(Coulter, 2014) **Administración estratégica.-** Es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. Las estrategias son planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, como competir exitosamente, y como atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

Después de haber tomado en cuenta los diferentes puntos de vista de los autores citados anteriormente. En este trabajo investigativo trabajaremos bajo la conceptualización establecida por el autor David Fred en su libro.

La administración estratégica, si bien es cierto nos permite aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno de la organización y generar nuevas oportunidades. Mediante su elaboración se pueden alcanzar los objetivos institucionales del mismo modo que podremos mantener una competitividad eficaz que nos permita crecer dentro del mercado cooperativista en el cual la cooperativa en estudio se ve enfocada.

## **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

(Coulter, 2014) La importancia de la administración estratégica radica en la diferencia en que tan bien se desenvuelve una organización dentro del mercado al que pertenece, de este modo se puede decir que las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen niveles de desempeños más altos.

Otro aspecto que hace importante a la administración estratégica es que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que continuamente lidian con esta incertidumbre mediante el proceso de administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

Por último la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización, la administración estratégica ayuda a lograrlo.

## **ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de administración estratégica consta de tres partes: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

### **- Formulación de la estrategia**

Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas,

establecer objetivos a largo plazo, general estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia esta que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable ingresar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta y como evitar una toma de poder hostil.

#### **- Implementación de la estrategia**

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados, y destine recursos para llegar a la práctica de las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuesto, desarrollar y utilizar sistemas de información vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

#### **- Evaluación de la estrategia**

Esta etapa es la final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de estrategias son:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Realizar acciones correctivas.

La evaluación de estrategias es tan necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

## **BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

(David, 2013) La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva se trata de darle forma a su futuro, le permite iniciar e influir en las actividades y por lo tanto ejercer control sobre su propio destino.

Históricamente el principal beneficio ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Esta sigue siendo uno de las mayores ventajas de la administración estratégica. La comunicación es clave para una administración estratégica éxitos. A través de una participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El dialogo y la participación son ingredientes esenciales

## **NIVELES DE ESTRATEGIA**

Es importante observar que todos los responsables de la planeación estratégica en los diversos niveles deben participar y comprender perfectamente las estrategias en los otros niveles de la organización para ayudar a asegurar la coordinación, la facilitación y el compromiso al mismo tiempo que evitan la inconsistencia, ineficacia y mala comunicación

## **ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN**

- **Integración directa:** Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas.
- **Integración hacia atrás:** Esta estrategia busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos.
- **Integración Horizontal:** Se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento.

## **ESTRATEGIAS INTENSIVAS**

- **Penetración de mercado:** Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias.
- **Desarrollo de mercado:** Consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
- **Desarrollo de productos:** Es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.

## **ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN**

- **Diversificación relacionada:** Cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas interempresariales valiosas competitivamente.
- **Diversificación no relacionada:** Cuando su cadena de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales valiosas.

## **EL CONTROL FINANCIERO**

(Schroeder, 2002) El Control Financiero es la fase posterior a la implantación de los planes financieros; el control trata el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere, para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos, debido a cambios imprevistos

## **OBJETIVOS DEL CONTROL FINANCIERO**

- **Diagnosticar:** se aplica cuando existen áreas con problemas y se emplean medidas de prevención antes que de corrección.
- **Comunicar:** se realiza a través de la información de los resultados de las diversas actividades de la empresa.
- **Motivar:** de todos los logros que tenga la empresa, a través de sistemas de control financiero beneficios todos los empleados.

## CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

Se reconocen una serie de características generales que debe poseer el control, tales como:

- **Integral:** Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- **Periódico:** Sigue un esquema y una secuencia predeterminedada.
- **Selectivo:** Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- **Creativo:** Continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- **Efectivo y Eficiente:** Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- **Adecuado:** El control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos. Adaptado: A la cultura de la empresa y a las personas que conforman parte de ella.
- **Motivador:** Debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.
- **Servir de Puente:** Entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- **Flexible:** Fácilmente modificable con capacidad de cambio.

## TIPOS DE CONTROL FINANCIERO

Existen varios tipos de control financiero, dentro de los más comunes son los siguientes:

- Control Financiero Inmediato o Direccional.
- Control Financiero Selectivo.
- Control Financiero Posterior.

## **CONTROL INTERNO**

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa . Esto asegura que la información financiera sea confiable, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa.

### **Definiciones**

El Control Interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El Control Interno es un proceso que lo llevan a cabo las personas en todos los niveles de la organización, para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos, en la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

**Administración.-** (Medina, 2009)Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

**Actividades de control gerencial.-** (Medina, 2009)Se refieren a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen medios idóneos para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

**Actividades de monitoreo.-** (Medina, 2009)Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma

dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

**Análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).- (Medina, 2009) Su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

**Control.-** (Medina, 2009) Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar.

**Control estratégico.-** (Medina, 2009) Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

**Cultura estratégica.-** (Medina, 2009) Un conjunto de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las actividades estratégicas, sobre todo, los objetivos estratégicos y maneras de alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una organización.

**Cultura organizacional.-** (Medina, 2009) Un sistema de significado compartido entre sus miembros, que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización.

**Efectividad.-** (Medina, 2009) Es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

**Eficiencia:** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

**Eficacia.-** (Medina, 2009) Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad.

**Ejes estratégicos.-** (Medina, 2009) Son las áreas, campos, procesos claves o dimensiones prioritarias que encontramos en la visión y en las que debemos trabajar sistemáticamente para alcanzar el desarrollo organizacional. En esas áreas se concentrarán los esfuerzos institucionales e individuales y se organizarán las acciones al largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos identificados para cada eje. Se puede decir que los ejes estratégicos son cada uno de los ámbitos de actuación en los que se pretende introducir un cambio importante en los próximos años.

**Gestión estratégica.-** (Medina, 2009) Es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo”. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior.

**Misión.-** (Medina, 2009) “Es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”.

**Objetivos estratégicos.-** (Medina, 2009) “Denominados también objetivos generales son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Son los resultados globales que esperamos lograr para hacer real la visión, la misión y la estrategia”.

**Objetivos operativos.-** (Medina, 2009) “Que son los que definen las acciones inmediatas que se han de realizar para alcanzar los objetivos estratégicos”.

**Seguimiento, medición y mejora de la estrategia.-** (Medina, 2009)”proceso que permite analizar periódicamente, a través de un conjunto de indicadores estratégicos y operacionales si se van alcanzando los objetivos estratégicos”.

**Sistema.-** (Medina, 2009)”Es un conjunto de elementos interrelacionados, entre los cuales existe una cohesión y un mismo propósito”.

**Sistema de control.-** (Medina, 2009)Define “las áreas que hay que controlar y, dentro de cada área, cuáles son los puntos clave, qué proceso es crítico, etc., para poder controlar toda la actividad”.

**Valores corporativos.-** (Medina, 2009)Conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos, o pensamientos que la organización asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

**Visión.-** (Medina, 2009)Representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un plazo determinado. Es una mirada hacia el futuro, que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivadas de las informaciones sólidas.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Hipótesis general**

- El diseño de estrategias para mejorar el control financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Wiñariy Intercultural, ayuda de manera significativa a optimizar el manejo de los recursos económicos y financieros.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Independiente:**

- Diseño de estrategias

### **2.4.2 Dependiente:**

- Control financiero.

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Modalidad**

En la ejecución de la presente investigación se utilizara un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centrara en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación será naturalista en donde la empresa va hacer analizada intrínsecamente es decir la investigación va hacer interna.

#### **Método Cualitativo:**

(Fernández, 2012)Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.

Centrada en la fenomenología y comprensión

- Observación naturista sin control
- Subjetiva
- Inferencias de sus datos
- Exploratoria, inductiva y descriptiva
- Orientada al proceso
- Datos ricos y profundos

#### **Métodos Cuantitativos**

EL Metodo Cuantitativo está orientado a la comprobación de la investigacion, la misma que tiene un enfoque universal donde se va a buscar las causas del problema de una manera fragmentaria.

- Propensión a "*servirse de*" los sujetos del estudio
- Se limita a responder
- Son débiles en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población
- Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?

(Fernández, 2012) La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

- **Tipos**

#### **Investigación Exploratoria**

Es necesario hacer una investigación previa sobre nuestro objeto de estudio, y por lo tanto hay explorar e indagar, con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado.

El conocimiento de la investigación es tan vago e impreciso impide sacar las más provisionarias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

La voluntad y entusiasmo para investigar un tema, si se desconoce del mismo se debe realizar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo, familiarizarse con él, y precisar el problema, dando forma a la hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos.

Se realizara con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada y se encontrara los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplificara al abrir otras líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

(Ballén, 2002) Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

### **Investigación Descriptiva**

Se aplicara esta investigación ya que mediante una encuesta se detallara la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural.

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, y se lograra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

## **Explicativa**

(Fernández, 2012) Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

(Fernández, 2012) Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado.

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.**

#### **- Métodos, Técnicas e Instrumentos**

La metodología a aplicar en la presente investigación considera los métodos necesarios para lograr la ejecución del mismo, es decir a nuestro objeto de estudio lo someteremos al método Inductivo y deductivo:

**El método Inductivo.** Porque nos provee de herramientas necesarias para resolver las diversas situaciones que se presenten durante el desarrollo del trabajo de investigación.

**El método Deductivo.** Al estar la investigación inmersa en los procesos financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, será necesario el análisis constante de todas las variables propuestas para establecer comportamientos y rectificar posibles errores.

### **3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **- Técnicas de investigación**

Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto de investigación, se utilizará las siguientes técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos.

**Observación de campo:** Se procederá a observar cada uno de los procesos que se dieron dentro del área financiera en el periodo de análisis, para lo cual se utilizará la ficha de observación.

**Entrevistas,** a trabajadores y autoridades, con el propósito de conocer hacia donde se debe encaminar los procesos. Para ello el instrumento a aplicar es el cuestionario

**Investigación Bibliográfica,** con el ánimo de sustentar teóricamente nuestra investigación; el instrumento a utilizar es la ficha Bibliográfica.

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población constituye el personal administrativo y directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Wiñariy Intercultural.

**Cuadro N° 1:** Población y muestra

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
DIRECTIVOS	3	27,27%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	8	72.73%
TOTAL	11	100 %

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

El número de empleados es de 11 personas, que por ser una población no muy amplia será necesario aplicar los instrumentos de recolección de datos a todo el universo partícipe en la investigación

### 3.6 RESULTADOS

#### ENCUESTA APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO WIÑARIY INTERCULTURAL.

##### Pregunta N° 1

¿Cuenta la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, con un diseño de estrategias para mejorar el control financiero?

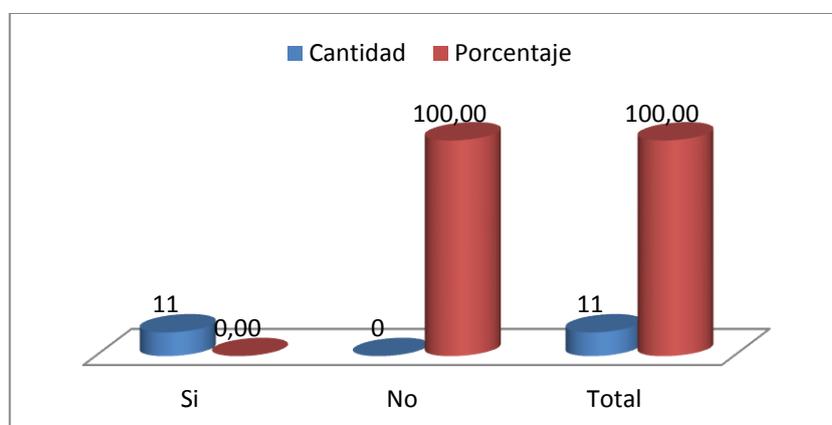
**Cuadro N° 2:** Área administrativa, Pregunta N° 1

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	11	100,00
No	0	0,00
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas, COAC Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Figura N° 1:** Área administrativa, Pregunta N° 1



**Fuente:** Cuadro N° 2.

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela.

##### **Análisis e interpretación:**

La cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, no dispone en la actualidad con un diseño estratégico que le permita mejorar su control financiero interno, por esta razón se propone realizar el mismo con el fin de optimizar los recursos económicos y financieros y a su vez mejorar el proceso de control interno que es donde se genera ciertos inconvenientes.

## Pregunta N° 2

¿Estaría de acuerdo en que se realice en esta institución un diseño de estrategias para mejorar el control financiero?

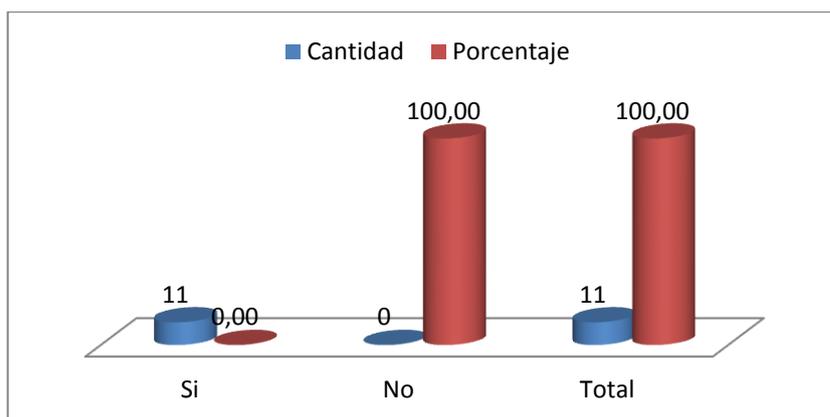
**Cuadro N° 3:** Área administrativa, Pregunta N°2

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	11	100,00
No	0	0,00
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas, COAC Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Figura N° 2:** Área administrativa, Pregunta N° 2



**Fuente:** Cuadro N° 3

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

### **Análisis e interpretación:**

Los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, están de acuerdo en que dentro de la institución se realice un diseño estratégico, ya que no existe un diseño que permita dar mejoras al proceso de control financiero.

### Pregunta N° 3

¿Cree que la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, tiene establecido un control financiero eficiente?

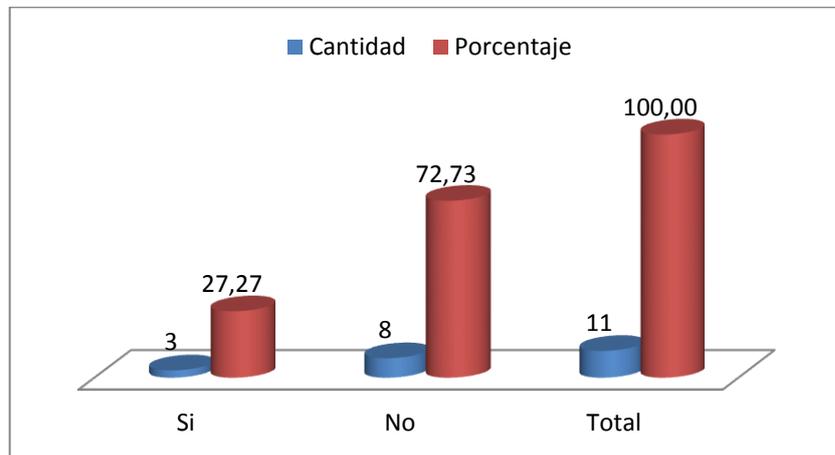
**Cuadro N° 4:** Área administrativa, Pregunta N° 3

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	3	27,27
No	8	72,73
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas, COAC Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Figura N° 3:** Área administrativa, Pregunta N° 3



**Fuente:** Cuadro N° 4

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

### Análisis e interpretación:

Del 100% de los empleados encuestados de la COAC Wiñariy Intercultural, el 72.73% consideran que el sistema de control financiero dentro de la cooperativa es ineficiente y genera algunos inconvenientes, mientras que el 27.27% restante piensan que el sistema de control financiero es adecuado y eficiente.

#### Pregunta N° 4

¿Considera usted que al disponer con un diseño estratégico se incrementara el nivel económico financiero dentro de la cooperativa?

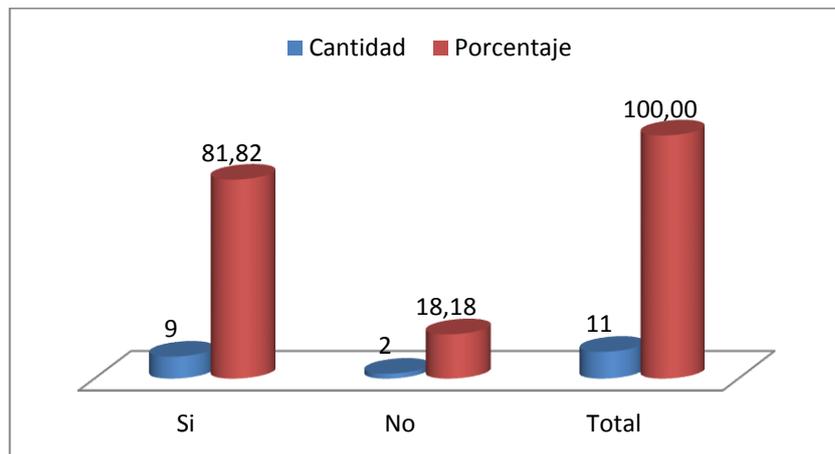
**Cuadro N° 5:** Área administrativa, Pregunta N° 4

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	9	81.82
No	2	18.18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas, COAC Wiñariy Intercultural.

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela.

**Figura N° 4:** Área administrativa, Pregunta N° 4



**Fuente:** Cuadro N° 5

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela.

#### Análisis e interpretación:

Del 100% de los empleados encuestados de la COAC Wiñariy Intercultural, el 81.82% consideran que un diseño estratégico ayuda de forma significativa a incrementar el nivel económico financiero dentro de la institución, mientras que el 18.18% consideran que disponer de un diseño estratégico no ayuda a incrementar los recursos económicos.

## Pregunta N° 5

¿Considera importante el control financiero dentro de la gestión administrativa?

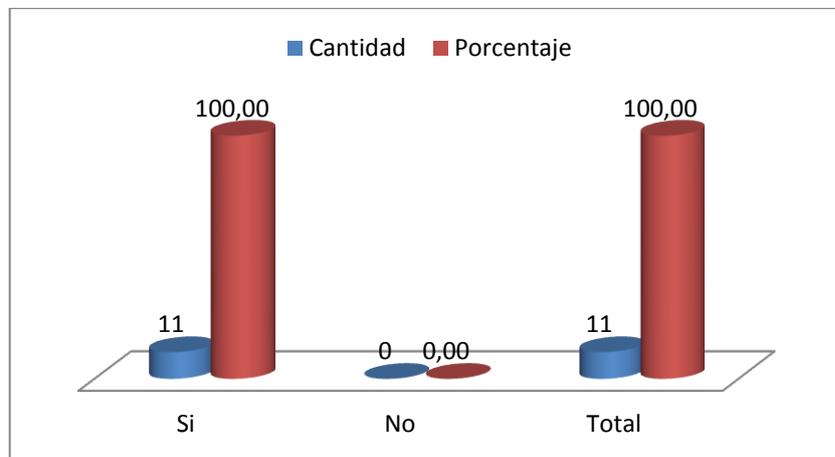
**Cuadro N° 6:** Área administrativa, Pregunta N° 5

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	11	100,00
No	0	0,00
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas, COAC Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela.

**Figura N° 5:** Área administrativa, Pregunta N° 5



**Fuente:** Cuadro N° 6

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela.

### Análisis e interpretación:

Los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural consideran al control interno como una herramienta fundamental dentro de la gestión administrativa ya que nos permite dar seguimiento de los procesos y al existir errores se pueden corregir y evitar problemas a futuro.

## Pregunta N° 6

¿Cree usted que el diagnostico financiero ayudara a determinar el estado actual de la cooperativa?

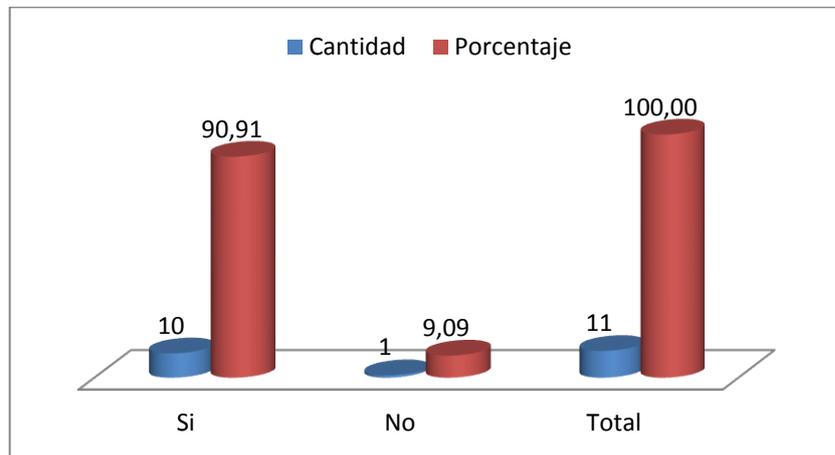
**Cuadro N° 7:** Área administrativa, Pregunta N° 6

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Si	10	90,91
No	1	9,09
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuestas, COAC Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Figura N° 6:** Área administrativa, Pregunta N° 6



**Fuente:** Cuadro N° 7

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

### **Análisis e interpretación:**

Del 100% de los empleados encuestados de la COAC Wiñariy Intercultural, el 90.91% están de acuerdo en que al realizar un diagnóstico financiero institucional se tendrá con resultado la situación económica actual real e la institución, mientras que el 9.09% no considera relevante realizar un diagnóstico institucional.

### **3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Ante la hipótesis planteada, “El diseño de estrategias para mejorar el control financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Wiñariy Intercultural, ayuda de manera significativa a optimizar el manejo de los recursos económicos y financieros.” demostraremos la comprobación de la misma.

En este trabajo de investigación los datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, se obtuvo información sobre la falta de un diseño estratégico que mejore el proceso de control financiero dentro de la institución.

Al dar cumplimiento con la hipótesis se mejorara el control financiero con el fin de reducir errores y corregir procesos que generan inconvenientes al realizar las diferentes actividades involucradas dentro de la cooperativa y a su vez servirá como guía en el desarrollo institucional.

Este diseño estratégico como propuesta pretender mejorar el control financiero existente, ya que mediante el mismo se podrá optimizar los recursos económicos financieros teniendo una mejor gestión sobre los mismos, y facilitando la información a los gerentes para que tengan juicios más claros y útil al momento de iniciar una toma de decisiones las cuales deben garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### 3.8 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

#### 3.8.1 Balances

Cuadro N° 8: Balance general periodo 2014

<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>EJERCICIO 2014</b>		
<b>EXPRESADO EN DÓLARES</b>		
<b>PERIODO 2014-01-01 AL 2014-12-31</b>		
<b>ACTIVO</b>		
11	FONDOS DISPONIBLES	96320,00
1101	Caja	15000,00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	81320,00
14	CARTERA DE CRÉDITOS	143398,23
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	34112,51
1403	Cartera de crédito de vivienda por vencer	19520,01
1404	Cartera de crédito para la microempresa	93490,81
1412	Cartera de crédito de consumo	22140,00
1414	Cartera de crédito para la microempresa	32413,04
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	24324,84
1424	Cartera de crédito para la microempresa	7520,02
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-90123,00
16	CUENTAS POR COBRAR	33119,74
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédito	7321,06
1614	Pago por cuentas de clientes	276,82
1690	Cuentas por cobrar varias	25521,86
18	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	141049,84
1801	Terrenos	3000,00
1802	Edificios	45000,00
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	69800,10
1805	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	39429,45
1806	Equipos de computación	30145,02
1807	Unidades de transporte	14210,87
1890	Otras	18320,50
1899	(Depreciación acumulada)	-78856,10
19	OTROS ACTIVOS	2302,00
1905	Gastos derivados	900,00
1908	Transferencia internas	1402,00
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>416189,81</b>
	<b>PASIVOS</b>	
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-104884,98
2101	Depósitos a la vista	-59598,01

2103	Depósitos a plazo	-45286,97
25	CUENTAS POR PAGAR	-13310,07
2501	Intereses por pagar	-2320,87
25019005	Interese certificado de aportación	-1562,20
25031015	Jubilación empleados	-5098,00
25049030	Acreedores lotización	-4329,00
29	OTROS PASIVOS	-135,00
29909010	Depósitos no identificados	-135,00
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-118330,05</b>
	<b>PATRIMONIO</b>	
31	CAPITAL SOCIAL	-257660,00
3103	Aportes de socios	-257660,00
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-1307,25
3402	Donaciones	-1307,25
36	RESULTADOS	-38892,51
3603	Unidad del ejercicio	-38892,51
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-297859,76</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>-416189,81</b>

Fuente: COAC Wiñariy Intercultural

Elaborado por: Alfonso Mayancela

**Cuadro N° 9: Balance general periodo 2015**

<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>EJERCICIO 2015</b>		
<b>EXPRESADO EN DÓLARES</b>		
<b>PERIODO 2015-01-01 AL 2015-12-31</b>		
<b>ACTIVO</b>		
11	FONDOS DISPONIBLES	144330,00
1101	Caja	30350,00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	113980,00
14	CARTERA DE CRÉDITOS	165467,86
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	41876,98
1403	Cartera de crédito de vivienda por vencer	21435,87
1404	Cartera de crédito para la microempresa	97865,00
1412	Cartera de crédito de consumo	25432,00
1414	Cartera de crédito para la microempresa	43987,09
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	28765,98
1424	Cartera de crédito para la microempresa	9870,01
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-103765,07
16	CUENTAS POR COBRAR	40667,81
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédito)	9743,54
1614	Pagos por cuentas de clientes	659,06

1690	Cuentas por cobrar varias	30265,21
18	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	132784,03
1801	Terreno	3000,00
1802	Edificios	89000,09
1803	Muebles, enseres y equipos de oficina	45760,00
1805	Equipos de computación	45345,91
1806	Unidades de transporte	17567,00
1807	Otros	21654,03
1890	(Depreciación acumulada)	-89543,00
1899	<b>OTROS ACTIVOS</b>	4391,16
19	Gastos diferidos	1500,00
1905	Transferencias internas	2891,16
1908	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	487640,86
	<b>PASIVOS</b>	
	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	-126475,90
21	Depósitos a la vista	-70567,90
2101	Depósitos a plazo	-55908,00
2103	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	-38829,73
25	Intereses por pagar	-7456,98
2501	Obligaciones patronales	-3450,00
25019005	Retenciones	-6540,00
25031015	Cuentas por pagar varias	-7654,43
25049030	Otros pasivos	-5438,41
29	Transferencias internas	-5511,13
29909010	Otros	-2778,78
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	-165305,63
	<b>PATRIMONIO</b>	
31	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	-273700,00
3103	Aportes socios	-273700,00
34	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	2600,00
3402	Donaciones	2654,50
36	<b>RESULTADOS</b>	-51235,23
3603	Utilidad del ejercicio	-51235,23
	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>-322335,23</b>
	<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>-487640,86</b>

**Fuente:** COAC Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

### 3.8.1.1 Resultados

**Cuadro N° 10:** Estado de pérdidas y ganancias periodo 2014

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>			
<b>EJERCICIO 2014</b>			
<b>EXPRESADO EN DÓLARES</b>			
<b>PERIODO 2014-01-01 AL 2014-12-31</b>			
<b>INGRESOS</b>			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		-246033,56
5101	Depósitos	-243,76	
5104	Interés de cartera de crédito	-245789,80	
52	COMISIONES GANADAS		-34,25
5201	Cartera de créditos	-34,25	
54	INGRESOS POR SERVICIOS		-24314,87
5403	Afiliaciones y renovaciones	-546,87	
5405	Servicios cooperativos	-23768,00	
56	OTROS INGRESOS		-34307,08
5604	Recuperaciones de activos financieros	-25876,87	
5690	Otros	-8430,21	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>-304689,76</b>	<b>-304689,76</b>
<b>GASTOS</b>			
41	INTERESES CAUSADOS		79432,98
4101	Obligaciones con el publico	79432,98	
44	PROVISIONES		25297,98
4401	Inversiones	1643,00	
4406	Operaciones contingentes	23654,98	
45	GASTOS DE OPERACIÓN		156488,32
4501	Gastos de personal	95987,00	
4502	Honorarios	156,80	
4503	Servicios varios	19876,00	
4504	Impuestos, contribuciones y multas	347,67	
4505	Depreciaciones	15465,98	
4506	Amortizaciones	5467,92	
4507	Otros gastos	24654,87	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		4578,17
4703	Intereses y comisiones devengados en eje	4578,17	
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>265797,45</b>	<b>265797,45</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>		<b>-38892,51</b>

Fuente: COAC Wiñariy Intercultural

Elaborado por: Alfonso Mayancela

**Cuadro N° 11:** Estado de pérdidas y ganancias periodo 2015

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>			
<b>EJERCICIO 2015</b>			
<b>EXPRESADO EN DÓLARES</b>			
<b>PERIODO 2015-01-01 AL 2015-12-31</b>			
<b>INGRESOS</b>			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		-346301,5
510			
1	Depósitos	-345,76	
510			
4	Intereses en cartera de créditos	-345955,74	
54	INGRESOS POR SERVICIOS		-32413,56
540			
3	Afiliaciones y renovaciones	-956,87	
540			
5	Servicios cooperativos	-31456,69	
56	OTROS INGRESOS		-47440,63
560			
4	Recuperación de activos financieros	-34342,98	
569			
0	Otros	-13097,65	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>-426155,69</b>	<b>-426155,69</b>
<b>GASTOS</b>			
41	INTERESES CAUSADOS		105276,9
410			
1	Obligaciones con el publico	105276,9	
44	PROVISIONES		46653,22
440			
1	Inversiones	687,9	
440			
6	Operaciones contingentes	45965,32	
45	GASTOS DE OPERACIÓN		213730,11
450			
1	Gastos de personal	98354,54	
450			
2	Honorarios	1064,76	
450			
3	Servicios varios	21365,09	
450			
4	Impuesto, contribuciones y multas	647,65	
450			
5	Depreciaciones	17546,08	
450			
6	Amortizaciones	10764,98	
450			
7	Otros gastos	63987,01	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		9260,23
470			
3	Intereses y comisiones devengadas en eje	9260,23	
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>374920,46</b>	<b>374920,46</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>		<b>-51235,23</b>

**Fuente:** COAC Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

### 3.8.1.2 Método comparativo

**Cuadro N° 12:** Método comparativo, balance general periodo 2014-2015

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>EXPRESADO EN DÓLARES</b>					
<b>PERIODO 2014 y 2015</b>					
<b>COD.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>VAR. ABS</b>	<b>VAR. REL. %</b>
<b>ACTIVO</b>					
11	FONDOS DISPONIBLES	96320,00	144330,00	48010,00	49,84
1101	Caja	15000,00	30350,00	15350,00	102,33
1103	Bancos y otras instituciones financieras	81320,00	113980,00	32660,00	40,16
14	CARTERA DE CRÉDITOS	143398,23	165467,86	22069,63	15,39
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	34112,51	41876,98	7764,47	22,76
1403	Cartera de crédito de vivienda por vencer	19520,01	21435,87	1915,86	9,81
1404	Cartera de crédito para la microempresa	93490,81	97865,00	4374,19	4,68
1412	Cartera de crédito de consumo	22140,00	25432,00	3292,00	14,87
1414	Cartera de crédito para la microempresa	32413,04	43987,09	11574,05	35,71
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	24324,84	28765,98	4441,14	18,26
1424	Cartera de crédito para la microempresa	7520,02	9870,01	2349,99	31,25
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-90123,00	103765,07	-13642,07	15,14
16	CUENTAS POR COBRAR	33119,74	40667,81	7548,07	22,79
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédito	7321,06	9743,54	2422,48	33,09
1614	Pago por cuentas de clientes	276,82	659,06	382,24	138,08
1690	Cuentas por cobrar varias	25521,86	30265,21	4743,35	18,59
18	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	141049,84	132784,03	-8265,81	-5,86
1801	Terrenos	3000,00	3000,00	0,00	0,00
1802	Edificios	45000,00	89000,09	44000,09	97,78
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	69800,10		-69800,10	-100,00
1805	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	39429,45	45760,00	6330,55	16,06
1806	Equipos de computación	30145,02	45345,91	15200,89	50,43
1807	Unidades de transporte	14210,87	17567,00	3356,13	23,62
1890	Otras	18320,50	21654,03	3333,53	18,20
1899	(Depreciación acumulada)	-78856,10	-89543,00	-10686,90	13,55
19	OTROS ACTIVOS	2302,00	4391,16	2089,16	90,75
1905	Gastos derivados	900,00	1500,00	600,00	66,67
1908	Transferencia internas	1402,00	2891,16	1489,16	106,22
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>416189,81</b>	<b>487640,86</b>	<b>71451,05</b>	<b>17,17</b>

<b>PASIVOS</b>					
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-104884,98	-126475,90	-21590,92	20,59
2101	Depósitos a la vista	-59598,01	-70567,90	-10969,89	18,41
2103	Depósitos a plazo	-45286,97	-55908,00	-10621,03	23,45
25	CUENTAS POR PAGAR	-13310,07	-38829,73	-25519,66	191,73
2501	Intereses por pagar	-2320,87	-7456,98	-5136,11	221,30
2502	Obligaciones patronales		-3450,00	-3450,00	0,00
25019005	Retenciones		-6540,00	-6540,00	0,00
25031015	Cuentas por pagar varias		-7654,43	-7654,43	0,00
25019005	Interese certificado de aportación	-1562,20		1562,20	-100,00
25031015	Jubilación empleados	-5098,00		5098,00	-100,00
25049030	Acreedores lotización	-4329,00		4329,00	-100,00
29	OTROS PASIVOS	-135,00	-5438,41	-5303,41	3928,45
29909010	Depósitos no identificados	-135,00		135,00	-100,00
29909011	Otros pasivos		-2778,78	-2778,78	0,00
29909012	Transferencias internas		-5511,13	-5511,13	0,00
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-118330,05</b>	<b>-165305,63</b>	<b>-46975,58</b>	<b>39,70</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
31	CAPITAL SOCIAL	-257660,00	-273700,00	-16040,00	6,23
3103	Aportes de socios	-257660,00	-273700,00	-16040,00	6,23
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-1307,25	2600,00	3907,25	-298,89
3402	Donaciones	-1307,25	2654,50	3961,75	-303,06
36	RESULTADOS	-38892,51	-51235,23	-12342,72	31,74
3603	Unidad del ejercicio	-38892,51	-51235,23	-12342,72	31,74
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-297859,76</b>	<b>-322335,23</b>	<b>-24475,47</b>	<b>8,22</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>-416189,81</b>	<b>-487640,86</b>	<b>-71451,05</b>	<b>17,17</b>

Fuente: COAC Wiñariy Intercultural

Elaborado por: Alfonso Mayancela

### El análisis horizontal

Es un examen dinámico que nos ayuda a determinar la variación absoluta y relativa que han sufrido cada una de las partidas de los estados financieros de un período a otro, en este caso se estudió el año 2014 y 2015.

El total de los Activos a diciembre de 2015 suman USD 487640,86, los Pasivos USD 165305,63 y el Patrimonio USD 322335,23. El activo presenta un incremento del

17,17% en el año 2015 con respecto al 2014. Por otro lado, los Pasivos demuestran un incremento del 39,70%, por lo tanto comparando los activos y pasivos se puede decir que los dos tuvieron un incremento que presenta desbalance porque deberían tener un aumento similar, mientras el Patrimonio presenta un incremento de 8,22% especialmente en la cuenta del Capital Social.

Entre los años 2014 y 2015 se ostenta una variación positiva en el activo corriente, en el disponible con un 49,84% exigible con un 15,39% al igual que el realizable presenta una variación de 22,79% con respecto al 2014. La variación porcentual más representativa está en las Cuentas por Cobrar debido a los intereses por Cobrar por concepto de colocaciones, además con esto se puede notar que la Cooperativa no posee lineamientos claros en lo que respecta a todo el proceso del crédito.

Con respecto a los Activos Fijos, estos presentan una disminución del 5,86%, debido al alto valor registrado por concepto de depreciaciones de acuerdo a los datos expresados en el balance. Finalmente para concluir con el análisis de los Activos, la cuenta Otros Activos presenta un incremento significativo de 90,75%.

Continuando con los Pasivos, estos denotan un incremento del 39,70%, el grupo de cuentas más representativo es la de obligaciones con el público por concepto de captaciones con un porcentaje del 20,59% del 2014 con respecto al 2015, en otras palabras la Cooperativa ha efectuado en el transcurso de los dos años de estudio más captaciones mientras que las Cuentas por Pagar han sufrido un incremento de más del 100% con un valor de 191,73%.

El Patrimonio en el 2014 fue de USD 297859,76 y para el 2015 sufre un incremento de USD 322335,23, lo que porcentualmente representa el 8,22% debido a las variaciones en el Capital Social.

**Cuadro N° 13:** Método comparativo, estado de pérdidas y ganancias periodo 2014-2015

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
<b>EXPRESADO EN DÓLARES</b>					
<b>PERIODO 2014 y 2015</b>					
<b>COD.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>VAR. ABS</b>	<b>VAR. REL %</b>
<b>INGRESOS</b>					
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-246033,56	-346301,50	100267,94	40,75
5101	Depósitos	-243,76	-345,76	-102,00	41,84
5104	Interés de cartera de crédito	-245789,80	-345955,74	100165,94	40,75
52	COMISIONES GANADAS	-34,45	0,00	34,45	-100,00
5201	Cartera de créditos	-34,25	0,00	34,25	-100,00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-24314,87	-32413,56	-8098,69	33,31
5403	Afiliaciones y renovaciones	-546,87	-956,87	-410,00	74,97
5405	Servicios cooperativos	-23768,00	-31456,69	-7688,69	32,35
56	OTROS INGRESOS	-34307,08	-47440,63	-13133,55	38,28
5604	Recuperaciones de activos financieros	-25876,87	-34342,98	-8466,11	32,72
5690	Otros	-8430,21	-13097,65	-4667,44	55,37
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>-304689,76</b>	<b>-426155,69</b>	<b>121465,93</b>	<b>39,87</b>
<b>GASTOS</b>					
41	INTERESES CAUSADOS	79432,98	105276,90	25843,92	32,54
4101	Obligaciones con el publico	79432,98	105276,90	25843,92	32,54
44	PROVISIONES	25297,98	46653,22	21355,24	84,41
4401	Inversiones	1643,00	687,90	-955,10	-58,13
4406	Operaciones contingentes	23654,98	45965,32	22310,34	94,32
45	GASTOS DE OPERACIÓN	156488,32	213730,11	57241,79	36,58
4501	Gastos de personal	95987,00	98354,54	2367,54	2,47
4502	Honorarios	156,80	1064,76	907,96	579,06
4503	Servicios varios	19876,00	21365,09	1489,09	7,49
4504	Impuestos, contribuciones y multas	347,67	647,65	299,98	86,28
4505	Depreciaciones	15465,98	17546,08	2080,10	13,45
4506	Amortizaciones	5467,92	10764,98	5297,06	96,88
4507	Otros gastos	24654,87	63987,01	39332,14	159,53
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	4578,17	9260,23	4682,06	102,27
4703	Intereses y comisiones devengados en eje	4578,17	9260,23	4682,06	102,27
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>265797,45</b>	<b>374920,46</b>	<b>109123,01</b>	<b>41,05</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>	<b>-38892,51</b>	<b>-51235,23</b>	<b>-12342,72</b>	<b>31,74</b>

**Fuente:** COAC Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

## **Análisis**

Los ingresos del período 2014 fueron superiores a los del 2015 pasando de USD 246033,56 a USD 346301,50 dólares, debido principalmente a los intereses, comisiones ganadas y a los intereses ganados por colocaciones; es decir, la Cooperativa realizó más colocaciones del 2014 AL 2015, lo cual nos permite determinar que en el año 2015 se incrementó el número de créditos aprobados y a su vez también se generaron ingresos superiores en comparación al año en comparación. .

Con respecto a los Resultados, en los dos años objeto de estudio la Cooperativa en el 2014 presentó Utilidad del Ejercicio de USD 38892,51 mientras que para el 2015 la utilidad asciende a USD 51235,23. De esta manera podemos decir que la Cooperativa ha incrementado su Utilidad en la prestación de servicios financieros

### 3.8.1.3 Análisis de Tendencias

#### - Balance General

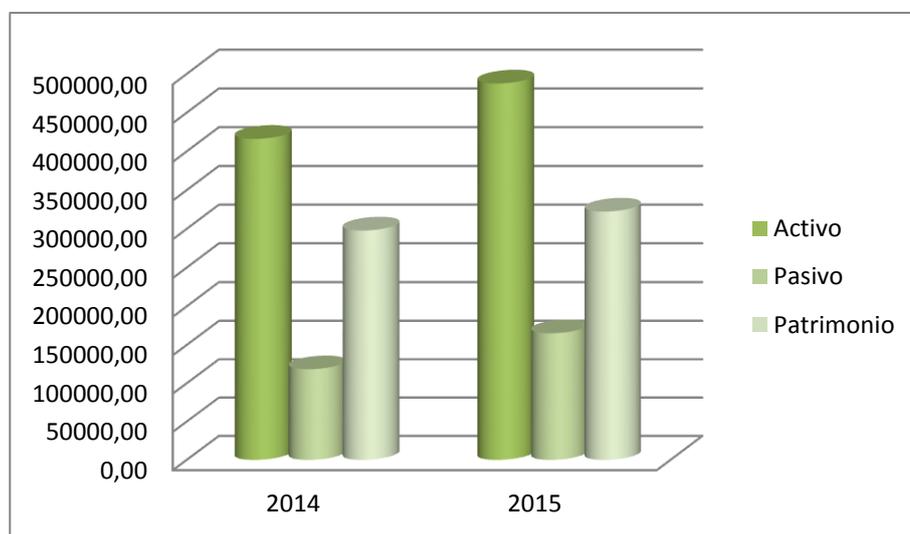
**Cuadro N° 14:** Análisis de Tendencia, Balance General

GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
<b>Activo</b>	416189,81	487640,86
<b>Pasivo</b>	118330,05	165305,63
<b>Patrimonio</b>	297859,76	322335,23

Fuente: Balance General

Elaborado por: Alfonso Mayancela

**Figura N° 7:** Comportamiento del Balance General



Fuente: Cuadro N° 14

Elaborado por: Alfonso Mayancela

Se puede observar un incremento en el activo del 17,7% en relación al año 2014 debido al aumento de colocaciones y a la reducción de los índices de cartera vencida, pero también existió endeudamiento por ello aumento el pasivo también incrementa en un 39,70% y por otro lado el patrimonio presentó un aumento significativo del 8,22%.

**Cuadro N° 15:** Tendencia de composición del Activo

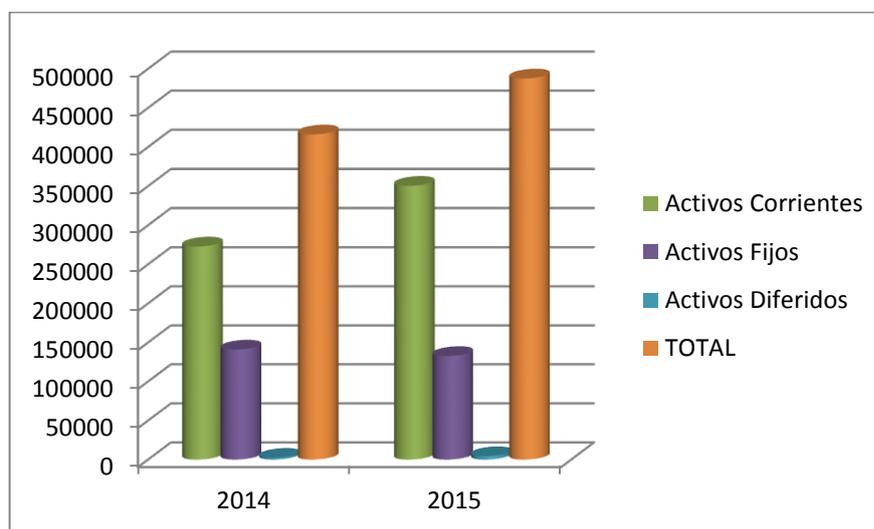
GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
<b>Activos Corrientes</b>	272837,97	350465,67
<b>Activos Fijos</b>	141049,84	132784,03
<b>Activos Diferidos</b>	2302,00	4391,16
<b>TOTAL</b>	416189,81	487640,86

**Fuente:** Balance General

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

A continuación se presenta un gráfico donde se aprecia la tendencia del Activo:

**Figura N° 8:** Tendencia del Activo



**Fuente:** Cuadro N° 15

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

En cuanto se refiere a la composición de los Activos, tenemos Activos Corrientes, Fijos y Diferidos. En los Activos Corrientes tenemos un aumento debido al incremento en las colocaciones y a la mejora en las cobranzas y por otro lado, los activos fijos y diferidos presentan una disminución.

**Cuadro N° 16:** Tendencia del Pasivo y Patrimonio

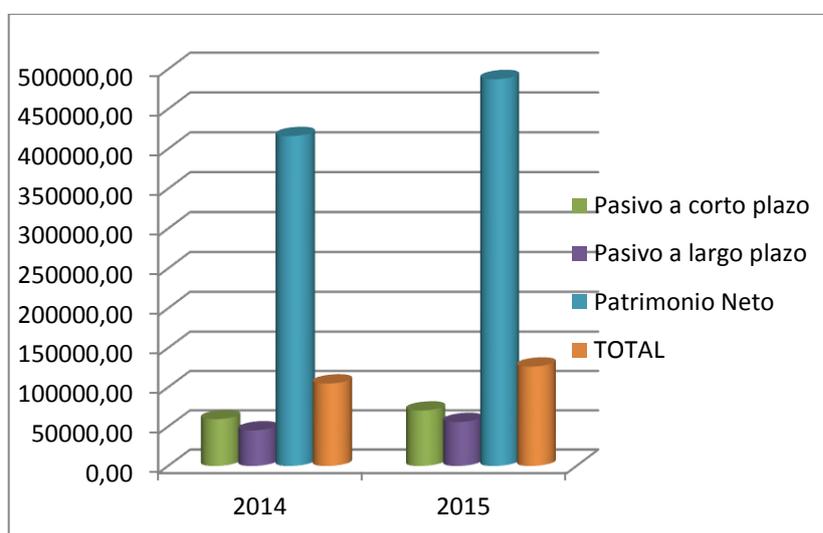
GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
<b>Pasivo a corto plazo</b>	59598,01	70567,90
<b>Pasivo a largo plazo</b>	45286,97	55908,00
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>416189,81</b>	<b>487640,86</b>
<b>TOTAL</b>	104884,98	126475,90

Fuente: Balance General

Elaborado por: Alfonso Mayancela

A continuación se presenta un gráfico donde se aprecia la tendencia del Pasivo y Patrimonio:

**Figura N° 9:** Tendencia del Pasivo y Patrimonio



Fuente: Cuadro N° 16

Elaborado por: Alfonso Mayancela

El margen de endeudamiento en el pasivo corriente ha sufrido un incremento formidable puesto que en este rubro constan las deudas operativas normales de la empresa, el pasivo no corriente ha incrementado en un mínimo porcentaje mientras que el patrimonio se ha reducido considerablemente.

- **Estado de Resultados**

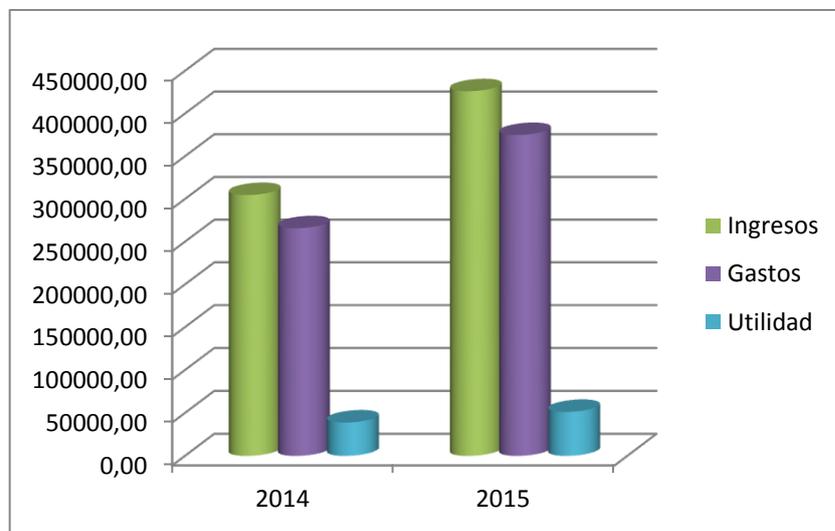
**Cuadro N° 17: Tendencia de Ingresos, Gastos y Utilidad**

GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
<b>Ingresos</b>	304689,76	426155,69
<b>Gastos</b>	265797,45	374920,46
<b>Utilidad</b>	38892,51	51235,23

**Fuente:** Estado de Resultados

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Figura N° 10: Ingresos, Gastos y Utilidad**



**Fuente:** Cuadro N° 17

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Con relación a los Ingresos hubo un incremento de USD 426155,69 que representa el 39,87%. Los Gastos se incrementaron en USD 374920,46 que representa el 41,05% y la Utilidad subió de USD 38892,51 a USD 51235,23.

**Cuadro N° 18:** Comportamiento de los Gastos Operacionales

GRUPO	AÑOS	
	2014	2015
<b>Gastos Operacionales</b>	156488,32	213730,11

**Fuente:** Estado de Resultados

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Figura N° 11:** Tendencia de los Gastos Operacionales



**Fuente:** Cuadro N° 18

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Los gastos operacionales aumentaron en un 36,58% en relación al año 2015.

### 3.8.1.4 Proyecciones

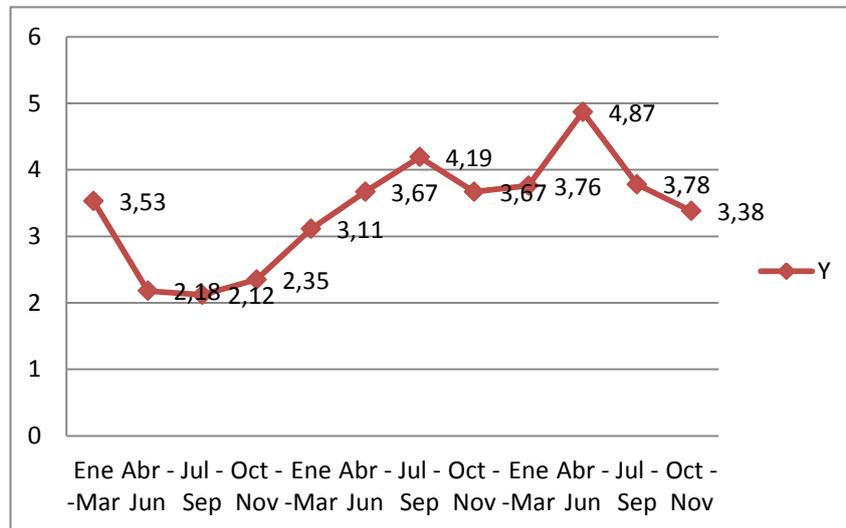
Para realizar las proyecciones se tomará en cuenta la inflación de los últimos tres años en sistema trimestral, los cuales corresponden a 12 periodos que estos representarían a la variable independiente y la columna de las Y representaría a la variable dependiente según muestra la tabla a continuación:

**Cuadro N° 19: Inflación trimestral**

AÑO	X	M. trimestrales	Y
2013	1	Ene -Mar	3,53
	2	Abr - Jun	2,18
	3	Jul - Sep	2,12
	4	Oct - Dic	2,35
2014	5	Ene -Mar	3,11
	6	Abr - Jun	3,67
	7	Jul - Sep	4,19
	8	Oct - Dic	3,67
2015	9	Ene -Mar	3,76
	10	Abr - Jun	4,87
	11	Jul - Sep	3,78
	12	Oct - Dic	3,38

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Figura N° 12: Inflación mensual**



**Fuente:** Cuadro N° 18  
**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Utilizando la herramienta agregar línea de tendencia se procede al cálculo de la proyección

**Cuadro N° 20:** Inflación proyectada

<b>AÑO</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
2013	1	2,55
2014	2	3,66
2015	3	3,95
2016	4	3,80
2017	5	3,88
2018	6	3,84
2019	7	3,86

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

A continuación se presentan los estados financieros proyectados. Para esto se consideró necesario reflejar la variación estimada que puede llegar a tener en el transcurso de cuatro años comprendidos a partir del 2016 al 2019.

Cuadro N° 21: Balance general proyectado

<b>BALANCE GENERAL</b>							
<b>EJERCICIO 2014</b>							
<b>EXPRESADO EN DÓLARES</b>							
<b>PERIODO 2014-01-01 AL 2014-12-31</b>							
<b>COD.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO</b>							
11	FONDOS DISPONIBLES	96320,00	144330,00	149819,95	155626,41	161601,98	167836,03
1101	Caja	15000,00	30350,00	31504,44	32725,43	33981,99	35292,89
1103	Bancos y otras instituciones financieras	81320,00	113980,00	118315,51	122900,98	127619,99	132543,13
14	CARTERA DE CRÉDITOS	143398,23	165467,86	171761,84	178418,69	185269,41	192416,47
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	34112,51	41876,98	43469,88	45154,60	46888,40	48697,19
1403	Cartera de crédito de vivienda por vencer	19520,01	21435,87	22251,24	23113,61	24001,10	24926,98
1404	Cartera de crédito para la microempresa	93490,81	97865,00	101587,54	105524,69	109576,51	113803,60
1412	Cartera de crédito de consumo	22140,00	25432,00	26399,37	27422,51	28475,45	29573,93
1414	Cartera de crédito para la microempresa	32413,04	43987,09	45660,25	47429,87	49251,03	51150,96
1422	Cartera de créditos de consumo vencida	24324,84	28765,98	29860,17	31017,43	32208,41	33450,90
1424	Cartera de crédito para la microempresa	7520,02	9870,01	10245,44	10642,52	11051,15	11477,47
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-90123,00	-103765,07	-107712,03	-111886,55	-116182,64	-120664,57
16	CUENTAS POR COBRAR	33119,74	40667,81	42214,71	43850,80	45534,53	47291,09
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédito	7321,06	9743,54	10114,16	10506,15	10909,55	11330,40
1614	Pago por cuentas de clientes	276,82	659,06	684,13	710,64	737,93	766,40
1690	Cuentas por cobrar varias	25521,86	30265,21	31416,42	32634,01	33887,05	35194,30
18	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	141049,84	132784,03	137834,80	143176,76	148674,30	154409,65
1801	Terrenos	3000,00	3000,00	3114,11	3234,80	3359,01	3488,59
1802	Edificios	45000,00	89000,09	92385,43	95965,94	99650,74	103494,92
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	69800,10		0,00	0,00	0,00	0,00
1805	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	39429,45	45760,00	47500,60	49341,54	51236,10	53212,61
1806	Equipos de computación	30145,02	45345,91	47070,76	48895,04	50772,46	52731,08
1807	Unidades de transporte	14210,87	17567,00	18235,20	18941,93	19669,24	20428,02
1890	Otras	18320,50	21654,03	22477,70	23348,85	24245,37	25180,67
1899	(Depreciación acumulada)	-78856,10	-89543,00	-92948,99	-96551,35	-100258,62	-104126,25
19	OTROS ACTIVOS	2302,00	4391,16	4558,19	4734,85	4916,65	5106,32

1905	Gastos derivados	900,00	1500,00	1557,06	1617,40	1679,51	1744,29
1908	Transferencia internas	1402,00	2891,16	3001,13	3117,45	3237,15	3362,02
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>416189,81</b>	<b>487640,86</b>	<b>506189,50</b>	<b>525807,51</b>	<b>545996,87</b>	<b>567059,55</b>
<b>PASIVOS</b>							
21	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	-104884,98	-126475,90	-131286,73	-136374,91	-141611,28	-147074,15
2101	Depósitos a la vista	-59598,01	-70567,90	-73252,13	-76091,10	-79012,76	-82060,81
2103	Depósitos a plazo	-45286,97	-55908,00	-58034,60	-60283,80	-62598,51	-65013,35
25	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	-13310,07	-38829,73	-40306,72	-41868,85	-43476,49	-45153,66
2501	Intereses por pagar	-2320,87	-7456,98	-7740,62	-8040,62	-8349,36	-8671,45
2502	Obligaciones patronales		-3450,00	-3581,23	-3720,02	-3862,86	-4011,88
3E+07	Interese certificado de aportación	-1562,20	-6540,00	-6788,77	-7051,87	-7322,64	-7605,12
3E+07	Jubilación empleados	-5098,00	-7654,43	-7945,59	-8253,53	-8570,44	-8901,05
3E+07	Acreedores lotización	-4329,00	-5438,41	-5645,27	-5864,06	-6089,22	-6324,13
29	<b>OTROS PASIVOS</b>	-135,00	-5511,13	-5720,76	-5942,47	-6170,65	-6408,69
3E+07	Depósitos no identificados	-135,00	-2778,78	-2884,48	-2996,27	-3111,32	-3231,34
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-118330,05</b>	<b>-165305,63</b>	<b>-171593,44</b>	<b>-178243,76</b>	<b>-185087,76</b>	<b>-192227,81</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
31	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	-257660,00	-273700,00	-284110,86	-295121,94	-306453,70	-318275,63
3103	Aportes de socios	-257660,00	-273700,00	-284110,86	-295121,94	-306453,70	-318275,63
34	<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	-1307,25	2600,00	2698,90	2803,50	2911,14	3023,44
3402	Donaciones	-1307,25	2654,50	2755,47	2862,26	2972,16	3086,82
36	<b>RESULTADOS</b>	-38892,51	-51235,23	-53184,09	-55245,31	-57366,55	-59579,56
3603	Unidad del ejercicio	-38892,51	-51235,23	-53184,09	-55245,31	-57366,55	-59579,56
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-297859,76</b>	<b>-322335,23</b>	<b>-334596,06</b>	<b>-347563,74</b>	<b>-360909,11</b>	<b>-374831,74</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>-416189,81</b>	<b>-487640,86</b>	<b>-506189,50</b>	<b>-525807,51</b>	<b>-545996,87</b>	<b>-567059,55</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Cuadro N° 22:** Estado de pérdidas y ganancias proyectado

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS</b>							
<b>EJERCICIO 2014</b>							
<b>EXPRESADO EN DÓLARES</b>							
<b>PERIODO 2013-01-01 AL 2013-12-31</b>							
<b>COD.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>INGRESOS</b>							
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-246033,56	-346301,50	-359473,94	-373405,81	-387743,42	-402701,22
5101	Depósitos	-243,76	-345,76	-358,91	-372,82	-387,13	-402,07
5104	Interés de cartera de crédito	-245789,80	-345955,74	-359115,03	-373032,98	-387356,28	-402299,15
52	COMISIONES GANADAS	-34,45	0,00	0,00	0,00	0	0
5201	Cartera de créditos	-34,25	0,00	0,00	0,00	0	0
54	INGRESOS POR SERVICIOS	-24314,87	-32413,56	-33646,49	-34950,50	-36292,49	-37692,53
5403	Afiliaciones y renovaciones	-546,87	-956,87	-993,27	-1031,76	-1071,37	-1112,70
5405	Servicios cooperativos	-23768,00	-31456,69	-32653,22	-33918,74	-35221,11	-36579,82
56	OTROS INGRESOS	-34307,08	-47440,63	-49245,15	-51153,71	-53117,85	-55166,95
5604	Recuperaciones de activos financieros	-25876,87	-34342,98	-35649,30	-37030,93	-38452,80	-39936,18
5690	Otros	-8430,21	-13097,65	-13595,85	-14122,78	-14665,04	-15230,77
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>-304689,76</b>	<b>-426155,69</b>	<b>-442365,59</b>	<b>-459510,02</b>	<b>-477153,76</b>	<b>-495560,71</b>
<b>GASTOS</b>							
41	INTERESES CAUSADOS	79432,98	105276,90	109281,37	113516,71	117875,39	122422,62
4101	Obligaciones con el publico	79432,98	105276,90	109281,37	113516,71	117875,39	122422,62
44	PROVISIONES	25297,98	46653,22	48427,79	50304,67	52236,21	54251,30
4401	Inversiones	1643,00	687,90	714,07	741,74	770,22	799,93
4406	Operaciones contingentes	23654,98	45965,32	47713,73	49562,93	51465,99	53451,37
45	GASTOS DE OPERACIÓN	156488,32	213730,11	221859,87	230458,33	239307,20	248538,85
4501	Gastos de personal	95987,00	98354,54	102095,70	106052,55	110124,63	114372,86
4502	Honorarios	156,80	1064,76	1105,26	1148,10	1192,17	1238,17
4503	Servicios varios	19876,00	21365,09	22177,76	23037,29	23921,85	24844,67
4504	Impuestos, contribuciones y multas	347,67	647,65	672,28	698,34	725,15	753,12

4505	Depreciaciones	15465,98	17546,08	18213,49	18919,38	19645,82	20403,68
4506	Amortizaciones	5467,92	10764,98	11174,45	11607,53	12053,22	12518,19
4507	Otros gastos	24654,87	63987,01	66420,92	68995,14	71644,33	74408,13
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	4578,17	9260,23	9612,47	9985,01	10368,40	10768,37
4703	Intereses y comisiones devengados en eje	4578,17	9260,23	9612,47	9985,01	10368,40	10768,37
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>265797,45</b>	<b>374920,46</b>	389181,50	404264,71	419787,21	435981,16
	<b>EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>	<b>-38892,51</b>	<b>-51235,23</b>	-53184,09	-55245,31	-57366,55	-59579,55

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Wiñariy Intercultural

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

### 3.8.1.5 Razones Financieras

#### a) Índices de Rentabilidad

Este índice nos indica, si los resultados que la institución ha venido manteniendo a lo largo de su gestión son aceptables, ya que en los comparables se establece a más de un porcentaje por inflación los posibles riesgos que existen dentro del negocio financiero

**Cuadro N° 23:** Rentabilidad sobre el Patrimonio

Resultados/Patrimonio X 100

	2014	2015
Resultados del Ejercicio	-38892,51	-51235,23
Patrimonio	-297859,76	-322335,23

**Fuente:** Estado de Resultados

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Aplicando la fórmula se tiene:

**Cuadro N° 24:** Rentabilidad sobre el Patrimonio

2014	$(-38892,51/-297859,76)*100$	=	13,06%
2015	$(-51235,23/-322335,23)*100$	=	15,90%

**Fuente:** Cuadro N° 22

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**ANÁLISIS.-** La rentabilidad sobre el Patrimonio para el año 2014 presenta el 13,06%, por otro lado en el 2015 presenta el 15,90%, en el primer caso, el porcentaje se encuentra por encima de lo aceptable que es a partir del 11% mientras que para el segundo de igual manera supera el parámetro establecido, tomando en cuenta que este índice mientras más alto es mejor para la cooperativa

**Cuadro N° 25: Rentabilidad sobre el Activo**

Resultados/Activo Total X 100

	2014	2015
Resultados del Ejercicio	<b>38892,51</b>	<b>51235,23</b>
Activo Total	416189,81	487640,86

**Fuente:** Estado de Resultados

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Aplicando la fórmula se tiene:

**Cuadro N° 26: Resultado Rentabilidad sobre el Activo**

2014	(38892,51// 416189,81)	=	9,34%
2015	(51235,23/ 487640,86)	=	10,51%

**Fuente:** Cuadro N° 24

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

La rentabilidad sobre los activos presenta el 9,34% en el 2014 y el 10,51% en el 2015, lo aceptable según los índices comparables es que este sea mayor al 1%, por lo que en los dos años objeto de estudio alcanzan el nivel aceptable, este índice mientras más alto es mejor para la institución.

**b) Índices de Liquidez**

La liquidez significa, en qué condiciones se encuentra económicamente la Cooperativa para afrontar deudas contraídas con sus clientes y terceros, de tal forma que se la puede calcular tomando en cuenta únicamente los depósitos a corto plazo.

- **Liquidez ampliada**

$((\text{Fondos Disponibles} + \text{Inversiones}) / \text{Depósitos de Corto Plazo}) * 100$

**Cuadro N° 27:** Liquidez ampliada

	2014	2015
Fondos Disponibles	96320,00	144330,00
Inversiones	0	0
Depósitos a corto plazo	-104884,98	-126475,90

**Fuente:** Estado de Resultados

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Aplicando la fórmula se tiene:

**Cuadro N° 28:** Resultado Liquidez Ampliada

2014	$(96320+0,00/104884,98)$	=	91,83%
2015	$(144330+0,00/126475,90)$	=	114,12%

**Fuente:** Cuadro N° 26

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

El índice de liquidez ampliada que presenta la Cooperativa es del 91,83% en el 2014 y 114,12% en el 2015, siendo el ideal superior al 50%, por lo que en este caso es muy aceptable ya que supera los parámetros establecidos.

- **Liquidez estructural**

(Fondos Disponibles) / (Depósitos a la Vista + Depósitos a Plazo + Obligaciones financieras + Fondos en Administración)\*100

**Cuadro N° 29:** Liquidez Estructural

	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Fondos Disponibles	96320,00	144330,00
Depósitos a la vista	-59598,01	-70567,90
Depósitos a plazo	-45286,97	-55908,00
Obligaciones Financieras	0	0

**Fuente:** Estado de Resultados

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Aplicando la fórmula se tiene:

**Cuadro N° 30:** Resultado Liquidez Ampliada

2014	$(96320,00 + 59598,01) / 45286,97$	=	81,09%
2015	$(144330,00 + 70567,90) / 55908,00$	=	131,93%

**Fuente:** Cuadro N° 29

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

El índice de liquidez estructural que presenta la institución es del 81,09% en el 2014 y en el 2015 es de 131,93%, siendo el comparable según lo recomienda la Superintendencia de Bancos y Seguros del 14%, por lo que se puede decir que la Cooperativa mantiene una liquidez excelente ya que supera los parámetros establecidos.

### c) Índices de Riesgo Crediticio

El riesgo crediticio se mide de acuerdo al volumen de cartera vencido en las instituciones financieras, lo ideal sería mantener un porcentaje de riesgo crediticio del 0%, esto significaría que la institución financiera está recibiendo sus pagos a tiempo y en forma puntual de acuerdo a lo planificado. Sin embargo existen diferentes factores que hacen que los clientes no pueden cubrir sus deudas a tiempo, de esta forma se desencadena una cartera en riesgo que causa un perjuicio a las entidades financieras, ya que mientras más alto, mayor será la cantidad que se tienen que provisionar al Gasto y por ende su rentabilidad disminuye.

#### - Riesgo crediticio (cartera en mora)

$(\text{Cartera Vencida} / \text{Cartera Total}) * 100$

**Cuadro N° 31:** Riesgo Crediticio

	2014	2015
Cartera Vencida	31844,86	38635,99
Cartera Total	143398,23	165467,86

**Fuente:** Estado de Resultados

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Aplicando la fórmula se tiene:

**Cuadro N° 32:** Resultado Riesgo Crediticio

2014	$(31844,86/143398,23)$	=	22,21%
2015	$(38635,99/165467,86)$	=	23,35%

**Fuente:** Cuadro N° 30

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Lo que significa que la Cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, presenta un índice de morosidad no muy aceptable, debido a que el 1% es recomendable para el caso de este índice. Como podemos observar en el año 2014 tenemos una morosidad del 22,21% mientras que en el año 2015 23,35%.

## Riesgo crediticio (morosidad ampliada)

Este índice mide la verdadera morosidad de la cooperativa, ya que se representa en un sentido más amplio, el que a más de considerar la cartera de crédito vencida, también considera la cartera que no devenga interés, esto debido a que toda operación de crédito tiene su significado de riesgo.

$(\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga interés} / \text{Cartera Total}) * 100$

**Cuadro N° 33: Riesgo Crediticio**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Cartera Vencida	31844,86	38635,99
Cartera que no devenga interés	54553,04	69419,09
Cartera Total	165467,86	165467,86

**Fuente:** Estado de Resultados

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Aplicando la fórmula se tiene:

**Cuadro N° 34: Resultado Morosidad Ampliada**

2014	$38635,99 + 69419,09 / 165467,86$	=	52,21%
2015	$38635,99 + 69419,09 / 165467,86$	=	65,30%

**Fuente:** Cuadro N° 32

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

Este índice de morosidad es del 52,21% en el 2014 y 65,30% en el 2015, siendo superior al índice comparable que se encuentra en el 3%, la Cooperativa presenta unos porcentajes altos de morosidad en ambos casos objeto de análisis.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Diseño de estrategias para mejorar el control financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, para optimizar el manejo de los recursos económicos y financieros.

### **4.2 OBJETIVO**

1. Analizar los diferentes procesos de control interno que ha venido llevando a cabo la cooperativa para poder determinar los puntos críticos y a su vez dar sugerencias que permitan mejorar la administración de los recursos económicos y financieros.
2. Proponer estrategias idóneas que permita mejorar el sistema de control financiera de la cooperativa y su conexión con las estrategias establecidas en los planes integrales de esta.
3. Analizar los estados financieros de la cooperativa, mediante la aplicación de los principales indicadores y así tener un diagnóstico sobre la situación financiera de la institución.

### **4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **4.3.1 Planificación estratégica**

Los modelos de gestión estratégica son los parámetros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma se puede decir que siempre han estado presente en las organizaciones, aunque en su mayoría de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar las mejores decisiones para el futuro.

Los modelos de gestión estratégica empresarial han ido evolucionando de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo tanto, estos modelos tienen un estándar de metodología que ha ido evolucionando con el

tiempo y los constantes cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial.

Un modelo de gestión financiera es un esquema integrado del resultado de la toma de decisiones en función al correcto y efectivo manejo de los recursos financieros disponibles en una organización.

#### 4.3.1.1 Perfil Estratégico Interno (Fortalezas y Debilidades)

Figura N° 13: Perfil estratégico interno

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza.	E	Debilidad.	Gran Debilidad.
Planificación Estratégica					
Ausencia de un modelo de gestión					
Falta de difusión de la información					
Estrategias para recuperación de cartera morosa					
Diversidad de productos y servicios financieros.					
Disponibilidad de manuales de funciones y procedimientos					
Falta de difusión de la misión, visión principios y valores.					
Deficiente proceso de inducción del personal de análisis de créditos.					
Clima de trabajo adecuado.					
Falta de medición de niveles de satisfacción de socios y empleados.					
Se establecen objetivos y metas.					
Se realizan reuniones frecuentes ante los representantes generales.					
Dificultad para planificar los despachos de los créditos.					
La institución cuenta con un sistema de información actualizado.					
Motivación al personal.					
Programas de capacitación.					
El pago de los sueldos es puntual.					
Existen índices de desempeño del personal.					

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: Alfonso Mayancela

**ANÁLISIS.-** Después de haber realizado el diagnostico financiero se pudo determinar una matriz de fortalezas y debilidades. Estas nos permitirán poder crear estrategias que nos permitan aprovechar al máximo el entorno que nos rodea.

Cuadro N° 35: Resumen estratégico interno

IMPACTO				
FORTALEZA GRAN	NORMAL			GRAN DEBILIDAD
FORTALEZA	FORTALEZA	NORMAL	DEBILIDAD	DEBILIDAD
1	3	5	10	1

Fuente: Figura N° 13

Elaborado por: Alfonso Mayancela

### 4.3.1.2 Perfil Estratégico externo (Amenazas y Oportunidades)

Figura N° 14: Perfil estratégico externo

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza.	E	Oportunidad	Gran Oportunidad.
Desempleo					
Emprendimientos.					
PIB					
Inflación					
Tasas de interés					
Estabilidad Política					
Política económica					
Política fiscal					
Crecimiento de la población					
Investigación y desarrollo					
Grado de Formación.					
Calida de Vida.					
Salario Unificado					
Competencia.					

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Alfonso Mayancela

Cuadro N° 36: Resumen estratégico interno

IMPACTO				
FORTALEZA GRAN FORTALEZA	NORMAL FORTALEZA	NORMAL	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD
1	3	5	4	1

Fuente: Figura N° 14

Elaborado por: Alfonso Mayancela

### 4.3.2 Estrategia

**Tabla N° 1: Objetivo estratégico # 1:** Mejorar el control en la prestación de los productos de crédito.

<b>ESTRATEGIA 1</b>	Dar seguimiento al proceso de atención al cliente ágil y oportuno
<b>ACTIVIDAD</b>	Evaluar al personal mediante parámetros de eficiencia en la atención al usuario
<b>FINALIDAD</b>	Mejorar la calidad en la atención de clientes y su vez generar confianza y fidelidad por parte de los clientes.
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento Auditoría de gestión
<b>TIEMPO</b>	Controlar de manera permanente CADA MES
<b>COSTO</b>	USD 800.00
<b>POLÍTICAS</b>	Sancionar a los empleados con el 10% del SBU si no cumplen con los parámetros de eficiencia establecidos.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

<b>ESTRATEGIA 2</b>	Controlar el proceso de otorgamiento de crédito de manera eficiente y oportuna, sin disminuir la calidad en el análisis de las operaciones crediticias
<b>ACTIVIDAD</b>	Realizar un análisis crediticio fidedigno
<b>FINALIDAD</b>	Otorgar créditos oportunos sin comprometer la recuperación de créditos otorgados
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento crédito
<b>TIEMPO</b>	Controlar de manera permanente CADA MES
<b>COSTO</b>	USD 200
<b>POLÍTICAS</b>	Sancionar el mal otorgamiento de créditos.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Tabla N° 2: Objetivo estratégico # 2:** Evaluar la efectividad, disponibilidad, conocimiento y el nivel de cumplimiento de la normativa interna vigente.

<b>ESTRATEGIA 1</b>	Implementar sistemas de control interno en la institución
<b>ACTIVIDAD</b>	Actualización de la normativa vigente interna. Mantener un adecuado control y socialización de la normativa interna
<b>FINALIDAD</b>	Evaluar el cumplimiento de la normativa vigente
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento talento humano
<b>TIEMPO</b>	Socializar y evaluar su conocimiento de manera permanente CADA SEIS MESES
<b>COSTO</b>	USD 700,00
<b>POLÍTICAS</b>	Todos los empleados de la cooperativa tendrán conocimiento obligatorio de la normativa interna.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

<b>ESTRATEGIA 2</b>	Mantener actualizados los conocimientos de lavado de activos tanto para el personal Directivo, administrativo y del oficial de cumplimiento.
<b>ACTIVIDAD</b>	Capacitar de manera continua a los empleados y directivos de la cooperativa sobre el lavado de activos
<b>FINALIDAD</b>	Manejar de la mejor manera por parte de los empleados la información sobre lavado de activos.
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento administrativo
<b>TIEMPO</b>	Controlar de manera permanente CADA CINCO MESES
<b>COSTO</b>	USD 500.00
<b>POLÍTICAS</b>	Todos los empleados y directivos de la cooperativa deben tener conocimiento obligatorio sobre lavado de activos

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

<b>ESTRATEGIA 3</b>	Ejecutar procedimientos de control en los diferentes departamentos institucionales
<b>ACTIVIDAD</b>	Realizar inspecciones permanentes para verificar el cumplimiento de la normativa interna vigente Realizar monitoreo de la evolución patrimonial, comportamiento económico, y revisión respectiva de documentos generales
<b>FINALIDAD</b>	Realizar actividades de prevención
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento administrativo
<b>TIEMPO</b>	Monitoreo permanente <b>A DIARIO</b>
<b>COSTO</b>	USD 300,00
<b>POLÍTICAS</b>	Sancionar al empleado por el incumplimiento de la normativa vigente.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Tabla N° 3: Objetivo estratégico # 3: Alcanzar una eficiencia administrativa**

<b>ESTRATEGIA # 1</b>	Contar con los recursos financieros y humanos para el cumplimiento de los objetivos.
<b>ACTIVIDAD</b>	Contar con el personal idóneo para la generación de negocios en captación y colocación de créditos Desarrollar nuevos productos financieros
<b>FINALIDAD</b>	Controlar la generación de activos productivos dentro de la cooperativa
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento talento humano
<b>TIEMPO</b>	Aplicar de manera permanente <b>CADA MES</b>
<b>COSTO</b>	USD 1200,00
<b>POLÍTICAS</b>	Contratar personal idóneo con experiencia mínimo de un año en el área requerida.

<b>ESTRATEGIA 2</b>	Mantener un esquema de control de egresos de la cooperativa
<b>ACTIVIDAD</b>	Identificar las partidas contables de mayor egreso e iniciar un proceso de control presupuestario
<b>FINALIDAD</b>	Aportar en la optimización e ingresos operativos
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento administrativo
<b>TIEMPO</b>	Aplicar de manera permanente <b>CONTROLES MENSUALES</b>
<b>COSTO</b>	USD 400,00
<b>POLÍTICAS</b>	Mantener un control de egresos optimizados.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

<b>ESTRATEGIA 3</b>	Implementar un esquema de medición de cumplimiento de metas y objetivos del personal administrativo para determinar la eficiencia en el soporte y respuesta de las demás áreas de la cooperativa
<b>ACTIVIDAD</b>	Definir los procesos de la áreas administrativas Identificar los productos claves de las áreas Determinar e implementar un esquema de medición de eficiencia
<b>FINALIDAD</b>	Contar con un sistema de medición de eficiencia del personal administrativo para su evaluación
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento autoría de gestión
<b>TIEMPO</b>	Implementar hasta el 2017 y posterior aplicación permanente
<b>COSTO</b>	USD 400,00
<b>POLÍTICAS</b>	Cumplir objetivamente con parámetros establecidos de eficiencia

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Tabla N° 4: Objetivo estratégico # 4:** Alcanzar una estructura de cartera

<b>ESTRATEGIA 1</b>	Controlar la colocación de cartera en base a información de comportamiento de mercado, sectores económicos, niveles de ingresos y gastos
<b>ACTIVIDAD</b>	Verificar el mercado objetivos Supervisar los créditos antes de su aprobación
<b>FINALIDAD</b>	Tener una composición de líneas de crédito 70% micro, 29% consumo y 1% vivienda
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento de crédito
<b>TIEMPO</b>	Aplicar control de manera permanente <b>CONTROLES MENSUALES</b>
<b>COSTO</b>	USD 300,00
<b>POLÍTICAS</b>	Los créditos que superen montos establecidos como límites serán aprobados por la comisión de crédito

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

<b>ESTRATEGIA 2</b>	Fortalecer y capacitar de manera continua al personal de colocación y recuperación de cartera
<b>ACTIVIDAD</b>	Capacitación permanente Definir el perfil requerido para contratación Dar seguimiento a la colocación de créditos
<b>FINALIDAD</b>	Logra la estructura de cartera
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento de crédito
<b>TIEMPO</b>	Aplicar de manera continua y permanente <b>CONTROLES MENSUALES</b>
<b>COSTO</b>	USD 900,00
<b>POLÍTICAS</b>	Contratar personal idóneo con mínimo un año de experiencia para el área requerida

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

**Tabla N° 5: Objetivo estratégico # 5:** Incrementar las captaciones de recursos financieros

<b>ESTRATEGIA 1</b>	Revisar y adecuar el proceso integral de captaciones de manera periódica
<b>ACTIVIDAD</b>	Contar con un consultor especializado en créditos Desarrollar un manual de captaciones de acuerdo a los parámetros establecidos Socializar con el personal involucrado
<b>FINALIDAD</b>	Contar un manual adecuado para mejorar el proceso de captación
<b>RESPONSABLE</b>	Departamento de crédito
<b>TIEMPO</b>	Aplicar dentro de seis meses
<b>COSTO</b>	USD 400,00
<b>POLÍTICAS</b>	Contratar a un consultor especializado en el área de créditos

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Alfonso Mayancela

### 4.3.3 Medición de Resultados

Para la medición de resultados, es necesario que la Cooperativa efectúe controles diarios y mensuales de las transacciones entre usuarios y por ende de la parte contable.

#### a) Controles Diarios

Como primer control será necesario el cuadro diario de las transacciones realizadas por los usuarios sean estas de transferencias, bloqueos, desbloqueos, adjudicaciones de crédito, notas de débito y crédito, entre otras.

Para cumplir con lo anteriormente mencionado, los responsables de caja deberán efectuar los reportes de cada una de las transacciones efectuadas en el día con firma de responsabilidad de quien realiza el cuadro, además de la firma de responsabilidad del Oficial de Crédito una vez que el mismo haya realizado la verificación correspondiente.

## **b) Controles Mensuales**

Al final del mes se realizará el control de las cuentas siguientes:

- ✓ Cartera de Crédito.- Como respaldo se adjuntará: reporte de saldo de préstamos, reporte de fines del día, anexo del control diario y mensual de carteras, verificación de las cuentas al final del mes con balance y firma de responsabilidad en reporte y anexo de la persona que cuadra.
- ✓ Por uso de crédito (Encajes).- Para ello se adjuntará el reporte de bloqueos del mes, reporte de desbloques del mes, reporte de saldo general de bloqueos, reporte analítico de la cuenta y finalmente la firma de responsabilidad de la persona que cuadra.

El valor razonable de un instrumento financiero, en el momento del reconocimiento inicial, es normalmente el precio de la transacción (es decir, el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida. No obstante, si parte de la contraprestación entregada o recibida es por alguna causa diferente de un instrumento financiero, el valor razonable del instrumento financiero se estima recurriendo a una técnica de valoración. Por ejemplo, el valor razonable de un préstamo o partida a cobrar a largo plazo, que no acumula (o devenga) intereses, puede estimarse como el valor presente de todos los flujos de efectivo futuros descontados utilizando las tasas de interés de mercado que prevalecen para instrumentos similares (forma de fijación de los intereses y otros factores) con calificaciones crediticias parecidas. Todo importe adicional prestado será un gasto o un menor ingreso, a menos que cumpla con los requisitos para su reconocimiento como algún otro tipo de activo.

Los instrumentos que se clasifiquen como préstamos y partidas por cobrar se medirán al costo amortizado, con independencia de la intención de la entidad de mantenerlos hasta vencimiento.

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Medir los indicadores para el efecto se deberá someterle a este proceso cada factor crítico de éxito

## CONCLUSIONES

- La cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural no cuenta con un diseño estratégico que permita mejorar al control financiero de la misma.
- El diagnóstico Institucional, nos ha permitido conocer la situación real de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, la cual no se encuentra en mejores condiciones.
- Mediante los estados financieros los socios fundadores, o consejo de Administración de la cooperativa pueden obtener información sobre la situación financiera de la organización, así como hacer uso de ciertas herramientas de pronóstico financiero, a fin de estudiar, analizar lo que se ha realizado y lo que espera o proyecta realizar en un futuro actividades que no se han cumplido de acuerdo a la superintendencia de economía popular y solidaria.
- El control financiero ha permitido evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que se desean lograr. A través de esta función se ha podido precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas, para que la organización se encuentre encaminada de manera correcta.
- Cualquier nivel de la organización será susceptible de control, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos; los controles financieros que se deben realizar en la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el diseño estratégico propuesto en este trabajo estratégico.
- Se recomienda la elaboración mensual de los estados financieros, de forma tal que permitan llevar un registro de la situación económica y financiera de la Cooperativa para la toma de decisiones oportuna
- Se debe enfatizar en lo que respecta a todas las fases del Proceso Administrativo y comparar oportunamente lo planificado con lo ejecutado para corregir las desviaciones que puedan presentarse, cumpliendo las normativas de control establecido por superintendencia de economía popular y solidaria.
- Se debe realizar controles periódicos diarios y mensuales de manera que permita a los directivos y demás miembros de la organización estar al tanto de lo que ocurre en el diario vivir de la Cooperativa.
- Se sugiere realizar un control financiero, permanentemente, para que de esta forma, se solucionen de manera eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ballén, M. (2002). *Abordaje Hermenéutico de la Investigación Cualitativa Teorías, Procesos, Técnicas*. Bogotá: U. Coop. Colombia.
- Robbins y Coulter, M. (2014). *Administracion* . Mexico : Pearson educacion .
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Diaz, K. (2013). *Control Financiero administración II*.
- Fernández, P. (2012). *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. La Coruña. Corporación de Estudios Y Publicaciones . (2011). *Ley Organica de Economia Popular y Solidaria* . Quito, C.E.P
- Medina, O. T. (2009). *Diccionario de administración de empresas*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Administracion Estrategica. (2015). Recuperado el 13 de 04 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>

## ANEXOS

**Anexo N° 1:** Aplicada al área administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural.

1. ¿Cuenta la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, con un diseño de estrategias para mejorar el control financiero?

SI  NO

2. ¿Estaría de acuerdo en que se realice en esta institución un diseño de estrategias para mejorar el control financiero?

SI  NO

3. ¿Cree que la cooperativa de ahorro y crédito Wiñariy Intercultural, tiene establecido un control financiero eficiente?

SI  NO

4. ¿Considera usted que al disponer con un diseño estratégico se incrementara el nivel económico financiero dentro de la cooperativa?

SI  NO

5. ¿Considera importante el control financiero dentro de la gestión administrativa?

SI  NO

6. ¿Cree usted que el diagnostico financiero ayudara a determinar el estado actual de la cooperativa?

SI  NO