



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA
TOMA DE DECISIONES DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., DE
LA CIUDAD DE AMBATO.**

CRISTINA ALEXANDRA CÁCERES CHASIPANTA

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN FINANZAS

Riobamba – Ecuador

Julio 2019

CERTIFICACIÓN Y AUTORIZACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal del trabajo de titulación: INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, de responsabilidad de la Ing. Cristina Alexandra Cáceres Chasipanta ha sido revisado y autorizado para su presentación.

Dr. Juan Vargas MsC

Presidente del Tribunal

Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz Mgs.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Mariana Isabel Puento Riofrío Mgs.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lic. Iván Patricio Arias González Mgs.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Riobamba, Julio 2019

DERECHO INTELECTUALES

Yo, Cristina Alexandra Cáceres Chasipanta, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación modalidad Proyecto de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

© 2019, Cristina Alexandra Cáceres Chasipanta

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

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cristina Alexandra Cáceres Chasipanta, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales.

Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.

CRISTINA ALEXANDRA CÁCERES CHASIPANTA

No. Cédula: 180294071-6

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación le dedico a mis padres, quienes fueron mis primeros educadores, a mis hermanas y sobrina, por brindarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

Gracias...

Cristina Alexandra Cáceres Chasipanta,

AGRADECIMIENTO

Al culminar una etapa estudiantil de arduo trabajo, es inevitable agradecer a Dios por su infinita bondad y fuerza espiritual brindada durante el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Además, mi agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Instituto de Posgrado y Educación Continua que me ofreció la oportunidad de continuar con estudios de pos grado. Así como también expresar mis sentimientos de gratitud y agradecimiento por su valiosa colaboración a Mgs. Raquel Colcha, Mgs. Mariana Puente y Mgs. Iván Arias, quienes durante este trayecto fueron un pilar fundamental para culminar el presente estudio investigativo, ¡sólo me resta decir Muchas Gracias!

Cristina Alexandra Cáceres Chasipanta,

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Formulación del Problema	5
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	6
1.5 Hipótesis.....	6
CAPÍTULO II	7
2. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Marco Teórico.....	7
2.2.1 <i>Indicadores de Gestión</i>	7
2.2.2 <i>Gestión Financiera</i>	12
2.2.3 <i>Toma de Decisiones</i>	15
2.2.4 <i>Control Interno</i>	17
CAPÍTULO III.....	20
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.1 Tipo de investigación	20
3.2 Métodos de Investigación	20
3.2.1 <i>Método Inductivo.</i>	20
3.2.2 <i>Método Deductivo.</i>	20

3.3.3 Método Analítico.....	21
3.2 Población de estudio	21
3.3 Técnicas de recolección de la información	22
CAPÍTULO IV.....	23
4.1 Resultados de la encuesta.....	23
4.2 Comprobación Hipótesis.....	36
4.3 Análisis Financiero	39
4.3.1 Análisis Horizontal Balance General	39
4.3.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados	42
4.3.3 Análisis Vertical Balance General.....	43
4.3.4 Análisis Vertical Estado de Resultados.....	45
4.3.5 Indicadores Financieros	46
4.3.6 Análisis de Cartera de Crédito	49
4.4 Análisis Situacional.....	51
CAPÍTULO V	56
5. PROPUESTA.....	56
5.1 Datos Informativos.....	56
5.2 Antecedentes Históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.	56
5.3. Mapa Estratégico.....	59
5.4 Matriz objetivos estratégicos.....	60
5.5 Matriz de Control de Indicadores.....	62
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Segmentos de Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	4
Tabla 2-1 Ruta metodológica para establecer indicadores.....	9
Tabla 3-1 Población Área de Crédito.....	21
Tabla 4-1 Género.....	23
Tabla 4-2 Nivel de Instrucción.....	24
Tabla 4-3 Años de Experiencia en la Cooperativa.....	25
Tabla 4-4 Experiencia en el Cargo.....	26
Tabla 4-5 Desempeño en el área de Crédito.....	27
Tabla 4-6 Manual Crediticio.....	28
Tabla 4-7 Análisis y Aprobación de Créditos.....	29
Tabla 4-8 Coordinación área de Crédito con el resto de áreas de la Cooperativa.....	30
Tabla 4-9 Análisis de Problemas - Soluciones.....	31
Tabla 4-10 Política de incentivos y sanciones.....	32
Tabla 4-11 Control Interno.....	33
Tabla 4-12 Aplicación de Indicadores Financieros.....	34
Tabla 4-13 Contribución Indicadores Financieros a la rentabilidad Empresarial.....	35
Tabla 4-14 Tabla de Contingencia Indicadores Financieros - Control Interno.....	37
Tabla 4-15 Prueba de Chi Cuadrado.....	37
Tabla 4-16 Distribución de Chi Cuadrado.....	38
Tabla 4-17 Análisis Horizontal Balance General.....	39
Tabla 4-18 Resumen de Tendencias Balance General 2016 - 2017.....	41
Tabla 4-19 Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	42
Tabla 4-20 Análisis Vertical Balance General 2016 – 2017.....	43
Tabla 4-21 Análisis Vertical Estado de Resultados 2016 -2017.....	45
Tabla 4-22 Indicadores Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.	47
Tabla 4-23 Ranking Cartera de Crédito Sector Financiero Segmento 2.....	49
Tabla 4-24 Cartera de Crédito COAC Indígena SAC Ltda. (Oficina Matriz).....	51
Tabla 4-25 Factores Estratégicos FODA.....	53
Tabla 4-26 Matriz FODA priorizado.....	54
Tabla 5-1 Matriz Objetivos Estratégicos.....	60
Tabla 5-2 Indicador Rendimiento sobre el Activo.....	63
Tabla 5-3 Indicador Rendimiento sobre el Patrimonio.....	64

Tabla 5-4 Indicador Morosidad Total	64
Tabla 5-5 Indicador Satisfacción clientes	65
Tabla 5-6 Indicador de Intermediación Financiera	66
Tabla 5-7Indicador Calidad de Activos	66
Tabla 5-8 Indicador Saldos Promedios de Cuentas de Ahorro	67
Tabla 5-9 Indicador Capacitación Talento Humano	68
Tabla 5-10 Indicadores proyectados	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2 –1Dinámica de la Gestión.....	10
Figura 2–2 Proceso de Toma de decisiones	15
Figura 2–3 Tipos de Decisiones.....	17
Figura 4–1Género	23
Figura 4–2 Nivel de Instrucción.....	24
Figura 4–3 Años de Experiencia en la Cooperativa.....	25
Figura 4–4 Experiencia en el Cargo.....	26
Figura 4–5 Desempeño en el área de Crédito	27
Figura 4–6 Manual Crediticio	28
Figura 4–7Análisis y Aprobación de Créditos	29
Figura 4–8 Coordinación área de Crédito con el resto de áreas de la Cooperativa.....	30
Figura 4–9 Análisis de Problemas y Soluciones	31
Figura 4–10 Política de incentivos y sanciones	32
Figura 4–11 Control Interno.....	33
Figura 4 –12 Aplicación de Indicadores Financieros.....	34
Figura 4–13 Contribución Indicadores Financieros a la rentabilidad Empresarial	35
Figura 4–14 Tendencias Balance General 2016 – 2017.....	41
Figura 4 –15 Estructura Financiera COAC Indígena SAC Ltda. 2016 - 2017.....	44
Figura 5–1Mapa Estratégico	59
Figura 5–2 Evolución de Indicadores	69

RESUMEN

El presente trabajo investigativo denominado INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, cuyo principal objetivo fue definir los indicadores de gestión financiera que contribuyan a la toma de decisiones oportunamente. Toda empresa debe tener un conocimiento profundo de su funcionamiento, además de poseer información confiable y precisa con el propósito de garantizar la toma de decisiones oportuna y eficiente, generando beneficios para la entidad, en este contexto surgió la necesidad de estructurar indicadores de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., pues dicha entidad se ha venido manejando de manera rutinaria lo cual ha afectado a sus operaciones, como se refleja en el análisis financiero una disminución del 36.78% de su patrimonio, debido a las pérdidas sufridas en los años 2016, 2017, además el nivel de morosidad es alto en comparación con el segmento 2 de cooperativas de ahorro y crédito, sus gastos operativos promedio equivalen al 153% del total de los ingresos. Con las evidencias antes expuestas se propone una serie de indicadores enfocados al área de crédito con miras a mejorar resultados, control interno y gestión financiera.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <FINANZAS>, <INDICADORES>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <CONTROL INTERNO>, <TOMA DE DECISIONES>

ABSTRACT

This research work called FINANCIAL MANAGEMENT INDICATORS AND ITS INCIDENCE IN THE DECISION OF THE CREDIT AREA OF THE SAVINGS AND CREDIT INDIGENOUS SAC LTDA., OF THE CITY OF AMBATO, whose main objective was to define the financial management indicators that Contribute to decision making in a timely manner. Every company must have a thorough knowledge of its operation, in addition to having reliable and accurate information in order to ensure timely and efficient decision-making, generating benefits for the entity, in this context the need arose to structure financial management indicators to the Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., since this entity has been routinely managed which has affected its operations, as reflected in the financial analysis a decrease of 36.78% of its assets, due to the losses suffered In 2016, 2017, in addition, the level of delinquency is high compared to segment 2 of savings and credit cooperatives, their average operating expenses are equivalent to 153% of total income. With the evidence presented above, a series of indicators focused on the credit area are proposed with a view to improving results, internal control and financial management.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCES>, <INDICATORS>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <INTERNAL CONTROL>, <DECISION MAKING>

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Los entes financieros a nivel mundial constituyen un pilar fundamental sobre el que se asienta el desenvolvimiento económico de un país, durante los últimos años en el Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito crecieron en un 12.8%. El presente trabajo investigativo constituye un soporte fundamental para la gestión financiera del caso de estudio.

El trabajo investigativo denominado “INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO.”, busca generar un aporte a la gestión empresarial traduciéndose en resultados económicos y financieros.

En este contexto, se procedió a aplicar los instrumentos de recolección de datos como el cuestionario aplicado a los funcionarios del área de crédito de la entidad financiera, se analizó los estados financieros, mismos que permitieron determinar las condiciones actuales de la organización, con estos antecedentes, se estableció una tablero de indicadores que contribuyan a la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., misma que se encuentra en el segmento 2, de acuerdo a la clasificación emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1. Planteamiento del Problema

1.1 Situación Problemática

En la actualidad las entidades financieras han experimentado cambios importantes y en muchas ocasiones impredecibles del entorno económico altamente competitivo. La gestión empresarial en esta época, donde la tecnología es importante, pues esta ha conllevado a tener una gestión en el manejo de los recursos tanto económicos como financieros de una empresa. Lograr una gestión

eficiente involucra cambios en el funcionamiento de las organizaciones, con el propósito de maximizar los beneficios a ser obtenidos.

En el Ecuador, con la implementación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria desde el año 2011, la cual se define como una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, financiar, comercializar y consumir bienes y servicios que le permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos. Dentro del sector de la economía popular y solidaria se encuentran los sectores: comunitario, asociativo, cooperativo (relacionados con la producción, consumo, vivienda, ahorro, créditos y servicios).

Cabe mencionar que el sector financiero cooperativista es uno de los más rentables de la economía ecuatoriana, lo cual ha provocado una proliferación de este tipo de organizaciones y a su vez la ausencia de una adecuada gestión financiera ha llevado al cierre inevitable de muchas de estas instituciones. En el Ecuador, desde el año 2011 se implementó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, misma que es definida como una “una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar y consumir bienes y servicios que le permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos (...)” (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2013). Dentro de este sector de la economía se encuentran el sector comunitario, sector asociativo, sector cooperativo (relacionados con producción, consumo, vivienda, ahorro, créditos y servicios).

De acuerdo a la Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria, existen tres formas de organizaciones:

- Organizaciones Asociativas.
- Organizaciones del Sector Comunitario.
- Organizaciones del Sector Cooperativo.

El Código Orgánico Monetario y Financiero ecuatoriano define a las cooperativas de ahorro y crédito como organizaciones formadas por personas naturales y jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el fin de realizar actividades de intermediación financiera

De acuerdo al art. 21 de la LOESP Sector Cooperativo es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de

gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en dicha ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera creada en el artículo 13 del Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014 es responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y solidario se define como segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América); monto que será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece:

"...En el ejercicio de las atribuciones que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la siguiente:

Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 1-1 Segmentos de Cooperativas de Ahorro y Crédito

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
1	Mayores a 80.000.000
2	Entre 20.000.000 y 80.000.000
3	Entre 5.000.000 y 20.000.000
4	Entre 1.000.000 y 5.000.000
5	Hasta 1.000.000 Bancos Comunales, cajas de ahorro, cajas comunales

Fuente: Junta Política y regulación monetaria y financiera (2015) Resolución No. 038-2015-F

En la provincia de Tungurahua, operan aproximadamente 107 cooperativas de ahorro y crédito de las 687 existentes a nivel nacional una de ellas es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., que inició sus operaciones financieras en el año 1982, calificada en el sistema nacional de pagos en el segmento dos, su objetivo social es la intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades de sus socios.

Actualmente la cooperativa no cuenta con un personal calificado para el otorgamiento de créditos, evidenciando un sobreendeudamiento de los potenciales clientes, esta reducción también es el resultado de la competencia desleal, por la proliferación de entidades del mismo tipo que no realizan análisis técnicos para el otorgamiento de créditos, la colocación de cartera crediticia permite el desarrollo económico de una población que busca mejorar su calidad de vida, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., a finales del año 2017 su colocación de créditos equivalía a 26'245.449 USD, con un índice de morosidad del 16.83% , por lo cual es necesario definir indicadores de gestión financiera que permitan identificar la situación actual de la organización y un continuo monitoreo que permitan establecer políticas y estrategias para el adecuado desenvolvimiento de las actividades de la organización. Al no contar la Cooperativa con

personal capacitado en colocación de créditos, conlleva a realizar actividades de forma empírica, sin un adecuado control del producto o servicio a otorgarse provocando potenciales equivocaciones en la recuperación de cartera vencida y por ende una disminución en las utilidades, al no contar con indicadores de gestión se provoca controles dispersos y la unidad de negocio se torna vulnerable.

1.2 Formulación del Problema

Los indicadores financieros inciden en el control interno del riesgo crediticio y la toma oportuna de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato

1.3 Justificación

Las organizaciones actualmente tienen un creciente interés por medir su gestión financiera, pues un buen desempeño garantiza un entorno favorable para su actividad comercial, impulsando la innovación de productos y servicios, es así que la principal razón por la que surge la presente investigación es la necesidad de tomar decisiones financieras oportunas que ayuden a mejorar su gestión y permitan optimizar los recursos con los que cuenta la cooperativa, debido a la proliferación existente en este sector, por lo que se requiere una gestión financiera que permita generar sostenibilidad, crecimiento y competitividad de la organización.

Y en vista de que la expansión del sector Cooperativo y Financiero ha sido muy rápido, por lo que es necesario un proceso administrativo que permita el crecimiento de la productividad y competitividad de la organización, es así que al definir indicadores de gestión financiera se busca mejorar y optimizar los recursos de la organización, generar control, desarrollo profesional y un sistema de gestión de calidad para aumentar la satisfacción de los socios, compitiendo en el mercado objetivo de forma eficiente.

Por lo antes expuesto se justifica la investigación propuesta, pues el diseño de los indicadores permitirá a la cooperativa planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financiero con el fin de generar mayores beneficios y resultados, y una toma de decisiones oportuna. Los beneficiarios de la presente investigación son los directivos de la organización, así como los empleados de la misma, pues contarán con una herramienta de vital importancia para tomar decisiones y los correctivos necesarios en la gestión financiera, los beneficiarios indirectos son los socios, pues al conocer los resultados de los indicadores financieros de la entidad se crea un ambiente de confianza.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el impacto de los indicadores de gestión para el control interno de la toma de decisiones mediante la rentabilidad empresarial del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de control interno para establecer la situación actual del área de créditos.
- Analizar los estados financieros para comprobar la situación económica de la cooperativa.
- Proponer una matriz de indicadores de monitoreo y control financiero para tomar decisiones financieras oportunas

1.5 Hipótesis

Los indicadores de gestión generan impacto en el control interno de la toma de decisiones del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes

Sánchez (2010) en su trabajo de maestría denominado “Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES S.A” menciona que los indicadores de gestión financiera permiten a cualquier empresa tener una base importante de información financiera que le permita tomar decisiones de manera acertada, tanto en el presente como en el futuro.

Mendoza (2015) en su tesis de maestría titulada “El análisis financiero como herramienta básica en la toma de decisiones gerenciales, caso: empresa HDP Representaciones (Master's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas).” Menciona que la aplicación de herramientas financieras facilita la toma de decisiones en las empresas, pues dichas herramientas agilitan las operaciones de la organización y su entorno, y también indica que una capacitación continua del personal mejora sustancialmente con la aplicación de un modelo de gestión empresarial y un control a través de los indicadores del mismo.

Solis (2015) en su trabajo denominado “Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Financiera de la Imprenta Indugraf de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la rentabilidad financiera de la misma, en el período Febrero – Agosto 2013.” Manifiesta que un modelo gestión financiera tiene la finalidad de contribuir como fundamento para la toma de decisiones de forma coordinada entre la administración y las áreas operativas de la empresa.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión representa la expresión cuantitativa del comportamiento del desempeño de un proceso, cuya dimensión al ser comparada con un nivel de referencia, puede demostrar

evidencias de desviación sobre las que se toman acciones preventivas o correctivas de acuerdo al caso. (Sánchez, 2013).

Los indicadores de gestión representan el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar al desenvolvimiento de los planes, son una necesidad en las empresas de acuerdo a la medida en que crece la complejidad de ésta, lo cual exige descentralización y flexibilidad. Los indicadores deben estar conectados a metas, y no sólo a un área de la empresa, deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y de corto plazo, en este contexto se establece que los indicadores son instrumentos básicos en la práctica directiva para el control y el despliegue de estrategias (Pacheco, et al, 2002).

Para Garcés (2016) un indicador de gestión es concluyente para medir el éxito o cumplimiento de los objetivos trazados en una organización, forman una parte clave de retroalimentación de un proceso, monitoreo del avance o ejecución de metas establecidas, planes estratégicos entre otros.

En conclusión, un indicador de gestión permite determinar el comportamiento de una organización mediante una expresión cuantitativa, vinculando a toda la empresa en su conjunto, su importancia radica en la contribución rápida y proactiva de la administración de la empresa, haciendo posible la comparación de resultados con metas propuestas.

Importancia de los Indicadores de Gestión

Todos los indicadores son importantes por las siguientes razones:

- Permiten medir cambios en una condición o situación a través del tiempo
- Facilitan mirar los resultados de las iniciativas o acciones implementadas.
- Permiten evaluar y dar seguimiento al proceso desarrollado.
- Sirven como guía para alcanzar los objetivos trazados.

Bases para medir los indicadores

La medición permite planificar con mayor certeza, confiabilidad y precisión el mejoramiento de un proceso, para analizar y explicar como ha sucedido los hechos. La medición no solamente es la recolección de datos, sino la toma de decisiones en el momento oportuno, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Pertinencia: las mediciones que hagamos deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma
- Precisión: refleja la magnitud que será analizada, permitiendo conocer el proceso, toma de decisiones para alcanzar resultados esperados.
- Confiabilidad: se fundamenta en el hecho de que cada medición en la empresa, no sea un acto que se realice una solo vez, sino más bien de forma continua y periódica.
- Economía: es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos ajenos a su operación.

Además, la medición de indicadores debe ajustarse a la eficiencia, eficacia y efectividad, en el desarrollo de indicadores se debe identificar las necesidades específicas del área involucrada, es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

Tabla 2-1 Ruta metodológica para establecer indicadores.

Objetivo	Declarar la estrategia a alcanzar
Aclarar	¿Qué se quiere realmente conseguir?
Variables que muestren los logros	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (FCE)
Indicadores	¿Qué indicadores es adecuado para cada variable, en función de la dirección estratégica?

Fuente: Paredes (2009) Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos
Elaborado por: Cáceres (2018)

El control de indicadores y el direccionamiento estratégico

En la gestión financiera, el control interno hace referencia a una gama de herramientas de gestión encaminadas a objetivos generales que garanticen el cumplimiento de la normativa a la cual se rigen las empresas tanto a nivel privado como público, así como la fiabilidad de datos e información financiera empresarial y facilitar tanto la eficiencia como la efectividad de las operaciones de la entidad.

Carballo (2013) menciona que el control dentro de una empresa es aquella función que busca asegurar el logro de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación, además es la última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar en función de los resultados generados en las fases que le preceden.

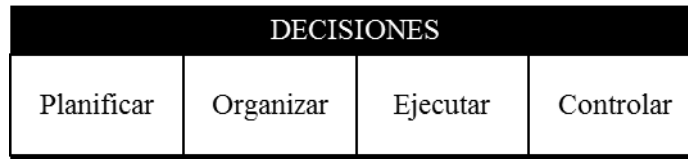


Figura 2 –1Dinámica de la Gestión

Fuente: Paredes (2009) Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos

En la figura 2-1 se demuestra la relación existente entre el proceso administrativo y la toma de decisiones, señalando la exigencia del control para asegurar el cumplimiento de las acciones tomadas por la organización. Ejercer un control interno en la gestión se basa en el seguimiento y medición de indicadores, dicho proceso estima el desempeño real de las organizaciones, comparándolo con un objetivo o meta. El control generalmente se realiza al interior de cada área funcional, lo cual permite verificar el cumplimiento de metas, evaluando el desempeño de cada área y tomando decisiones empresariales.

Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión:

- Lo que no es medible no es gerenciales.
- El control se ejerce a partir de datos y hechos.

Condiciones que influyen en el control de la gestión

Existen diferentes condiciones que influyen en el control de la gestión de una organización, como son los siguientes: (Castro, 2013)

- El entorno: puede ser dinámico, variante o completamente atípico
- Los objetivos de la empresa: sean de rentabilidad, crecimiento, sociales o ambientales.
- Estructura de la organización: funcional o divisional
- Tamaño de la empresa: se enfoca a la centralización o descentralización vinculada con el proceso de toma de decisiones.
- Cultura organizacional: las relaciones entre el personal que labora en la empresa.

Control de gestión como un sistema de evaluación integral

El control de gestión es un programa de cambio que enfoca sus esfuerzos y recursos para el mejoramiento de la productividad y la calidad de los procesos mediante el empleo de indicadores numéricos.

Mediante la aplicación de diferentes herramientas como por ejemplo un cuadro de mando integral, el cual toma en consideración las diferentes dimensiones de la gestión expresada en indicadores numéricos, los cuales evalúan el desempeño global de la empresa y cada área en particular. (Pacheco, et al 2002).

Por lo antes expuesto se concluye que el control de gestión es un sistema de mejoramiento continuo fundamentado en indicadores de gestión, que realizan un análisis crítico sobre los factores claves de desempeño de la organización, con el fin de develar las deficiencias y enfocar los esfuerzos para alcanzar las metas y objetivos propuesto.

Cuadro de Mando Integral

El CMI es una herramienta de gestión aplicada a nivel mundial por sus características de claridad, eficiencia e integración que conlleva el éxito empresarial y organizacional. (Bustos y Prats 2010), en este contexto se puede definir al CMI como una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas o indicadores de desempeño que informan tanto a funcionarios como a usuarios, sobre como la entidad avanza a la consecución de sus objetivos.

Según Kaplan y Norton (2004); las perspectivas son instrumentos que contemplan el balance entre los objetivos a corto y largo plazo, considerando factores internos como externos que ayuden a un mejor rendimiento, derivados de la visión estratégica de la organización. Por lo cual se han considerado cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento.

- Perspectiva Financiera: considera el rendimiento de las inversiones. De esta manera el CMI plantea que la situación financiera de la organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas por el resto de perspectivas.
- Perspectiva del Cliente o usuario: se miden las relaciones con los receptores del bien o servicio ofertado y las expectativas que los mismos tienen sobre la entidad. (Ganga y Jara, 2005).
- Perspectiva de los Procesos Internos: considerando el mercado se enfoca a la organización y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la institución. Se identifican factores claves de la organización, se adaptan a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y establecer los objetivos específicos que garanticen la satisfacción.

- Perspectivos de aprendizaje y crecimiento: desarrolla objetivos e indicadores que impulsan el aprendizaje y crecimiento de la entidad, refleja el conocimiento y las habilidades de la empresa.).

De lo anteriormente expuesto en cada perspectiva existen indicadores y objetivos que deben ser consecuentes con la estrategia que se aplicará a la entidad para lograr una eficiencia empresarial y por ende una sostenibilidad de la misma. Dichos objetivos e indicadores deben relacionarse en cadena; es decir, creando un modelo causa y efecto sin perder el equilibrio entre ellas.

2.2.2 Gestión Financiera

La gestión financiera refleja una de las funciones de la dirección financiera que busca planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que componen los flujos de efectivos como resultado de la inversión corriente y el financiamiento para este tipo de inversión, a partir de la toma de decisiones a corto plazo con miras a estabilizar la relación existente entre riesgo y rentabilidad (Hernández, Espinoza y Salazar. 2014).

La actividad financiera comprende tres funciones básicas:

- Preparación y análisis de información financiera.
- Determinación de la estructura de activos.
- Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera.

La función financiera implica también las siguientes responsabilidades por la administración eficiente del capital de trabajo, producción, manejo y flujo adecuado de la información contable y financiera; selección y evaluación de inversiones a largo plazo especialmente a los activos fijos, así como por la consecución y manejo de fondos requeridos por la empresa. Cabe mencionar que todos los esfuerzos de la gestión financiera deben tender a un fin que consiste en maximizar el valor de la empresa.

Se considera eficiente a la gestión financiera en el momento que se maximiza el valor de la empresa, lo cual se refleja en el aumento de la rentabilidad de accionistas e inversionistas. Sin embargo, la valoración empresarial constituye un proceso cuantificable complejo, en el caso de sociedades por acciones, el valor viene definido por el precio de mercado de cada acción, el promedio de dichos valores refleja el éxito o fracaso de la gestión financiera.

En conclusión, la gestión financiera se dedica al análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros que necesitan en el desarrollo de las actividades de una empresa, por lo cual la función financiera a través del planteamiento de necesidades, descripción de recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y el cálculo de las necesidades de financiamiento externo, la obtención de mejor financiamiento tomando en cuenta costo, plazo y condiciones de crédito. El uso adecuado de los recursos financieros de la empresa para lograr adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad. (Puente, et al. 2017)

La estrategia financiera de la empresa depende de su actitud frente a la rentabilidad y al riesgo. Una empresa con solidez y buen posicionamiento en el mercado rechazará proyectos de alto riesgo, aunque rentables. Condiciones contrarias la impulsaran a incurrir en el riesgo con el fin de obtener alta rentabilidad. No es fácil, sin embargo; evaluar si las decisiones que se toman en el presente, van a incrementar o no el valor de la empresa en el futuro.

La importancia y complejidad de la función financiera, depende del tamaño de la empresa y de la etapa del desarrollo por la que atraviesa. En empresas pequeñas o en inicio de negocios mayores, es suficiente la información del contador y las decisiones las toma el gerente. Conforme crece el negocio, la función financiera se toma multidisciplinaria e incluye, además del contador a expertos en auditoría, presupuestos, tesorería, impuestos, proyectos, análisis financiero, etc. (Solís, 2015).

Indicadores de Gestión Financiera

El análisis de indicadores financieros se basa en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas de los estados financieros con el propósito de obtener de ellos medidas y relaciones significativas, dirigidas a evaluar la situación económica financiera de una empresa y establecer estimaciones sobre su situación y resultados futuros útiles para la toma de decisiones

Los indicadores financieros consisten en determinar la relación existente entre las diferentes partidas contables de los estados financieros (Villarreal 2013).

Puente, et al. (2017) en su obra denominada Planeación Financiera y Presupuestaria, agrupa los indicadores financieros en cuatro grupos

- a. Indicadores de Rentabilidad.
- b. Indicadores de Utilización de los activos.

- c. Indicadores de Liquidez.
- d. Indicadores de Endeudamiento.

Cada una de estas categorías debe enfocarse de acuerdo al sector empresarial que corresponde la organización, en el presente caso de estudio se enfoca al área de servicios financieros, como se menciona a continuación:

a. Indicadores de Cumplimiento

- Límite de préstamos fiduciarios
- Concentración crediticia
- Reservas para préstamos incobrables
- Cobertura de Depósitos
- Solvencia
- Límite de Gastos de Captaciones

b. Calidad de Activos

- Índice de Morosidad mayor a 8 días
- Índice de Morosidad mayor a 30 días
- Incobrabilidad

c. Solvencia

- Patrimonio comprometido por cartera en mora
- Patrimonio comprometido por créditos clasificados adversamente

d. Gestión Administrativa – Rendimientos y costos

- Margen de intermediación.
- Eficiencia Administrativa.
- Eficiencia Operativa.
- Rentabilidad sobre activos productivos.
- Rentabilidad sobre activos netos promedio.
- Rentabilidad patrimonial

2.2.3 Toma de Decisiones

El proceso de la toma de decisiones es un conjunto de fases que las empresas utilizan como guía para acrecentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y óptimas.

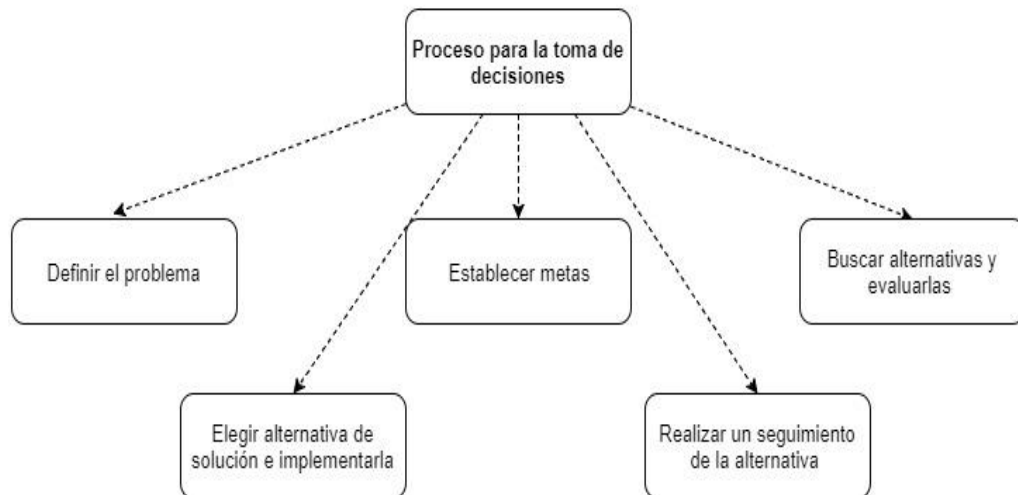


Figura 2–2 Proceso de Toma de decisiones

Fuente: Gavilánez y Puente (2017) Programación lineal para la toma de decisiones

Como se muestra en la figura 2-2, el proceso de toma de decisiones inicia con la definición del problema y culmina con el seguimiento a las alternativas de solución.

La toma de decisiones en la dirección empresarial es uno de los procesos de alta relevancia al momento de establecer preguntas básicas de la economía moderna que rigen la mayor parte de estrategias de gestión en las empresas, pues a través de la selección de diferentes alternativas se busca utilizar para la generación de ventajas corporativas como guía de las operaciones de las organizaciones hacia el éxito empresarial (Vilotoria, et al 2016).

Proceso de toma de decisiones en las organizaciones

Según Simon (1964) define a la administración como la capacidad de lograr que ocurran cosas, no obstante; para que dicha situación se posible es necesario que las organizaciones establezcan principios adecuados para el proceso de toma de decisiones, asegurando un accionar efectivo según las diversas alternativas presentes.

Tomar una decisión incluye un proceso que involucra a los seres humanos con el cual se crea la capacidad de elegir entre algunas opciones del entorno en el que se interactúa, especificando la estrecha relación existente entre directivos y la toma de decisiones con la planeación, organización, orientación y control de actividades inmersas en el proceso de toma de decisiones para alcanzar el éxito empresarial.

La toma de decisiones requiere un proceso de evaluación previo de las opciones existentes, con el fin de alcanzar los resultados esperados, además constituyen un elemento estratégico perteneciente a las funciones de altos directivos que serán los encargados de seleccionar las alternativas que permitan a la empresa generar ventajas competitivas.

Una organización, sin considerar su origen u orientación social, puede ser considerada como un sistema cuyo núcleo central se basa en la toma de decisiones, mismo proceso permite que cada agente que conforma la entidad tome una postura activa para la elección de alternativas, según las habilidades desarrolladas por el capital intelectual (Chiavenato 2002).

Escala en la toma de decisiones empresariales

Las decisiones en el contexto empresarial tienen una escala según las metas que busca alcanzar la organización, ya que el comportamiento de los agentes encargados de tomar decisiones se orienta a la consecución de metas u objetivos, requiriendo la elección de varias alternativas en concordancia con los estándares propuestos.

La toma de decisiones en la empresa requiere un proceso previo de decisión característico en niveles jerárquicos no operativos y de un proceso de acción propio de niveles operativos de los entes económicos.

Dafft y Marcic (2009) manifiestan que los altos directivos de entes económicos enfrentan actualmente en el desarrollo de sus funciones diversas situaciones que ameritan tomar buscar ventajas competitivas para la organización, sin embargo las decisiones estratégicas se ubican generalmente en categorías de programadas y no programadas considerando que las decisiones programadas son repetitivas y rutinarias (nivel jerárquico bajo), y las decisiones no programadas al no ser repetitivas y de gran trascendencia en la empresa suelen ser tomadas por los altos mandos de la misma. (ver figura 2-3).

Decisiones Programadas	Decisiones No Programadas
<ul style="list-style-type: none"> • Solucionan problemas recurrentes. • Enfrenta situaciones estructuradas. • Nivel jerarquico bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solucionan situaciones especiales. • Enfrentan situaciones poco estructuradas. • Nivel jerarquico superior.

Figura 2-3 Tipos de Decisiones

Elaborado por: Cáceres (2018)

Modelos para la toma de decisiones

Tomar una decisión es una actividad ejecutada por altos directivos, gran parte del éxito de las organizaciones está basado en la capacidad del gerente en la toma de se tipifican:

- Modelo racional o clásico: en este modelo la toma de decisiones en el contexto empresarial se fundamenta en hipótesis y supuestos cuya naturaleza se asienta en fenómenos de naturaleza económica, en razón a los que los altos funcionarios desarrollan funciones que buscan la estructuración estrategias de gestión que permitan a la organización tomar aquellas alternativas cuya ventaja se materialice desde un punto de vista financiero. (Fernández, 2005)
- Modelo no racional: la toma de decisiones se enfoca desde un horizonte netamente económico y bajo un procedimiento riguroso
- Modelo incrementalista: los agentes encargados de las decisiones organizacionales tratan en lo posible de hallar estrategias tendientes a simplificar problemas.
- Modelo bote de basura. Este modelo presenta un alto grado de flexibilidad en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, las cuales se asemejan a un bote de basura, en el cual interactúan de manera aleatoria y circular los problemas, participantes, opciones y soluciones. (Fernández, 2010).

2.2.4 Control Interno

Un adecuado control interno permite a cualquier organización tener mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos previamente establecidos, pudiendo reducir la acumulación y la gestión real de las ganancias y las empresas que divulgan el informe de control interno del auditor tienen menor nivel de ganancias (Fang y Jin 2011).

Se entiende por control interno al plan que la organización adopta con sus correspondientes procedimientos y métodos tanto operacionales como contables que permiten a la empresa conocer su situación, coordinar sus funciones, asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales, tener una ejecución eficiente, además de determinar si se está cumpliendo las políticas establecidas (Estupiñán & Nibel 2015).

De acuerdo a la normativa ecuatoriana, se define como control interno al proceso integral que es aplicado por la máxima autoridad, dirección y personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para alcanzar objetivos empresariales establecidos, así como la protección de recursos económicos. Este tipo de control está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico, administrativo para promover eficiencia y eficacia en las operaciones de la organización, garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de las medidas oportunas para corregir las deficiencias de control (Robalino, et al., 2018)

En este contexto se puede afirmar que el control interno busca que las operaciones de cualquier organización cumplan con los estándares básicos de todas las áreas, con el propósito de mantener información satisfactoria que permita a la entidad emitir informes financieros y de gestión confiable oportunamente, evidenciando así que los objetivos del control interno son:

- Proteger de activos y salvaguardia de bienes de la empresa.
- Validar la confiabilidad de la información financiera.
- Originar políticas administrativas.
- Cumplir metas y objetivos programados.

Elementos del Control Interno

El control interno es un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos, métodos que incluyen el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo con el fin de prevenir posibles riesgos que afecten a la organización; al ser un proceso multidireccional repetitivo y permanente que influye en diversos componentes empresariales, entre los principales elementos del CI se destaca:

- Elemento de Organización: enfocado a la dirección, asignación de responsabilidades, segregación de deberes y coordinación.

- Elemento de Sistemas y procedimientos: un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros, enfocado en sistemas, formas e informes.
- Elemento de Personal: este elemento incluye selección, capacitación, eficiencia, moralidad, y retribución, enfocados a una normativa de calidad y ejecución claramente definidas.
- Elementos de Supervisión: la unidad de auditoría debe ser independiente, hasta donde sea posible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico (Estupiñán, 2015).

Proceso metodológico para el desarrollo de control de gestión

- **Diagnóstico Situacional:** tiene como objeto identificar los obstáculos que puedan inferir en la eficacia de la gestión, a través de esta herramienta se procede a identificar los procesos claves que garanticen el éxito organizacional. De manera general los análisis organizaciones o institucionales realizan un estudio estratégico de la organización identificando elementos tanto de micro como del macro entorno (Navajo, 2012).
- **Identificación de Procesos Claves:** los procesos claves son aquellos que permiten sobrevivir y proponer en un mercado competitivo, el control de la gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino que centra su atención en aquellos que revelan un desempeño eficiente en la situación comercial, producción, productividad, personal, servicio al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia.
- **Diseño de Indicadores:** de la identificación de los procesos claves surgen los indicadores vinculados a estos y que permiten tomar decisiones oportunas.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación está dentro del campo financiero y económico; por lo tanto, el tipo de investigación a aplicarse es cuantitativa, pues los resultados a obtener en su mayoría son cuantificables con parámetros numéricos y también es de tipo cualitativa, porque en el trabajo investigativo se realizan diferentes análisis.

3.2 Métodos de Investigación

3.2.1 Método Inductivo.

Permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares y se pueden distinguir cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro clasificación y estudio de los mismos, derivación inductiva de los hechos y contratación de los hechos que ayudará a comprobar la hipótesis planteada.

Por lo antes expuesto se utilizó este método para conocer los componentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., aplicando fundamentos teóricos de análisis financiero que permitan construir indicadores de gestión.

3.2.2 Método Deductivo.

Se utilizó como parte lógica para llegar a una conclusión a través de premisas, axiomas o inferencias. Dentro del presente estudio se aplicó este método para obtener una visión general de la organización, permitiendo aplicar conocimientos financieros para definir qué indicadores de gestión que mitiguen el riesgo crediticio y tomar decisiones de manera oportuna.

3.3.3 Método Analítico.

Este método permite separar los procesos para analizarlos de manera independiente, con el propósito de captar las particularidades de los subprocesos. Con la aplicación de este método se analizó los estados financieros, mediante herramientas de análisis financiero que permitieron tener una perspectiva real de la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

3.2 Población de estudio

La población de estudio es al área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC, Ltda., así como los estados financieros de los años 2016 y 2017 para determinar indicadores de gestión que servirán como herramienta para la toma de decisiones.

En la tabla 3-1 se muestra las personas que conforman el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda., de la ciudad de Ambato.

Tabla 3-1 Población Área de Crédito

Jefe de Crédito oficina Matriz	1
Supervisores de Crédito	16
Asesores de Negocio	20
Total	37

Fuente: COAC Indígena SAC oficinas Ambato
Elaborado por: Cáceres (2018)

Se aplicaron encuestas al área de crédito con el fin de recolectar información relevante enfocada al caso de estudio. El estadístico aplicado para comprobar la presente investigación se enfoca en la prueba de chi cuadrado, utilizando el programa SPSS 23.0 para el procesamiento de información

3.3 Técnicas de recolección de la información

En la presente investigación, para disponer de información de calidad, se utilizó entrevistas al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato, así como encuestas aplicadas a los involucrados en el área de créditos de la entidad (Ver Anexos).

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la encuesta

Bloque Informativo

Tabla 4-1 Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	20	54.05	54.05	54.05
Masculino	17	45.95	45.95	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.

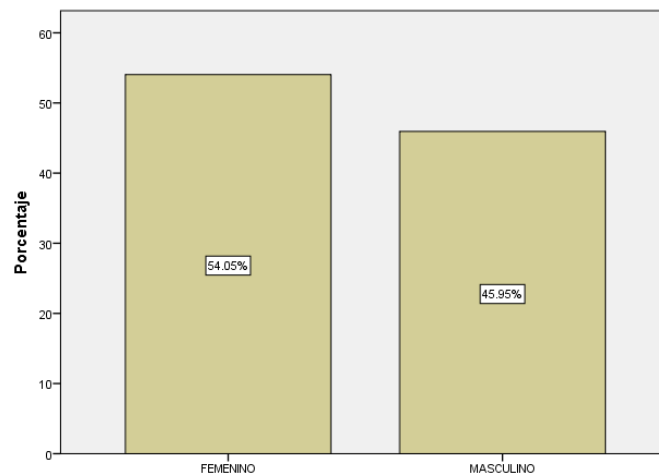


Figura 4-1 Género

Fuente: Tabla 4-1
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

El 54.05% de los funcionarios del departamento de crédito son de género femenino, y el 45.95% son de género masculino, con los resultados obtenidos se evidencia el fomento a la equidad de género, dando mayor relevancia al género femenino.

Tabla 4-2 Nivel de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachiller	5	13.51	13.51	13.5
Superior Incompleta	18	48.65	48.65	62.2
Superior Titulado	12	32.43	32.43	94.6
Posgrado	2	5.41	5.41	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.

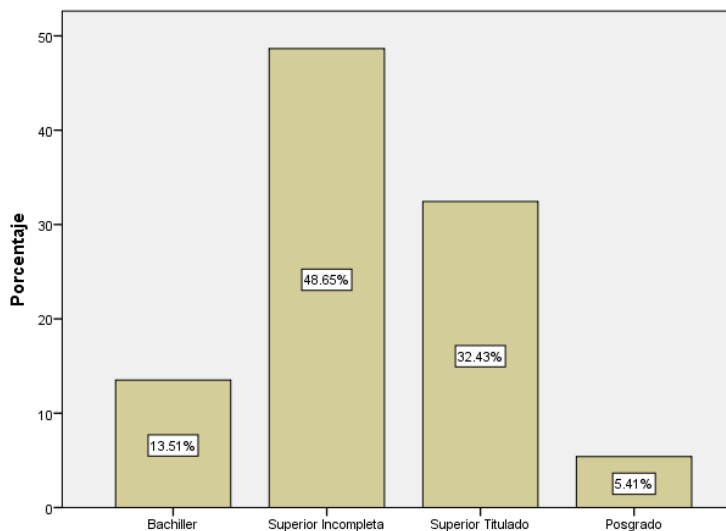


Figura 4-2 Nivel de Instrucción

Fuente: Tabla 4-2
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

Del total de funcionarios el 48.65% tienen una instrucción formal incompleta, el 32.43% cuentan con un título universitario, el 13.51% solamente tiene el grado de bachiller y el 5.41% restante poseen posgrado como se muestra en la figura 4-2; la preparación académica es fundamental para la administración de la cooperativa, lo cual permite tener un mejor criterio para la toma de decisiones, una mejor comprensión de la información consolidada del ente crediticio.

Tabla 4-3 Años de Experiencia en la Cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor a un año	3	8.1	8.1	8.1
Entre 1 año y 5 años	19	51.4	51.4	59.5
Entre 5 años y 10 años	13	35.1	35.1	94.6
Más de 10 años	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.

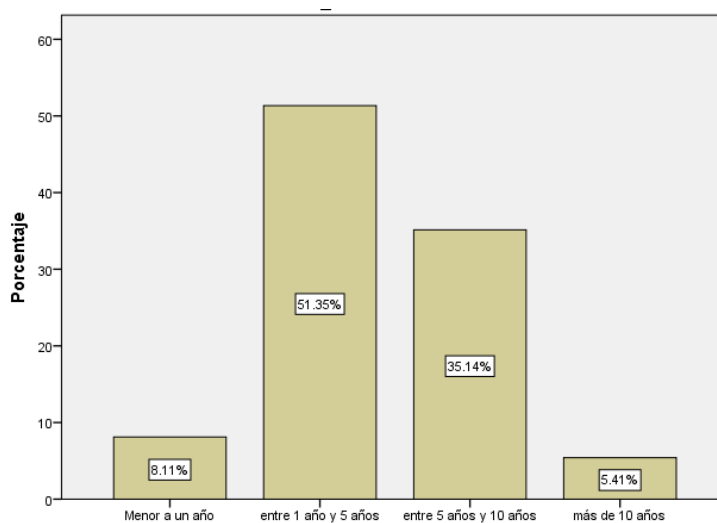


Figura 4-3 Años de Experiencia en la Cooperativa

Fuente: Tabla 4-3

Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

En el área de crédito, la experiencia se concentra en el rango de un año a cinco años con el 51.35%; el 35.14% han laborado en la cooperativa por un lapso comprendido entre cinco años a 10 años, el 8.11% tiene experiencia menor a un año en la institución y solamente el 5.41% han permanecido trabajando por más de diez años, como se evidencia en la figura 4-3 se muestra un nivel de estabilidad laboral de los empleados del área de crédito.

Tabla 4-4 Experiencia en el Cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor a un año	13	35.1	35.1	35.1
Entre 1 año y 5 años	21	56.8	56.8	91.9
Entre 5 años y 10 años	3	8.1	8.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.

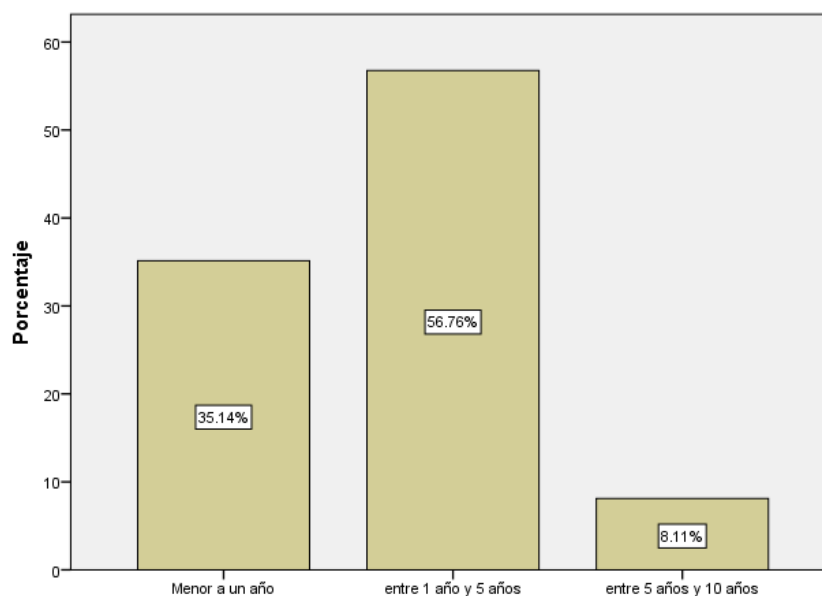


Figura 4-4 Experiencia en el Cargo

Fuente: Tabla 4-4
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

El 56.76% de encuestados tienen una experiencia entre uno y cinco años en el cargo que desempeñan vinculado al área de crédito, el 35.14% tiene experiencia en el cargo menor a un año, y el 8.11% restante una experiencia entre cinco y diez años. En este sentido contar con experiencia en el cargo a menudo es un factor importante que dimensiona la actitud y aptitud tanto de hombres como mujeres frente a los desafíos técnicos, laborales, políticos, profesionales de manera solvente y fundamentados generalmente en los resultados obtenidos.

1. ¿Cómo calificaría su desempeño dentro del departamento de crédito de la institución?

Tabla 4-5 Desempeño en el área de Crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	2	5.41	5.41	5.41
Muy Bueno	9	24.32	24.32	29.73
Bueno	20	54.05	54.05	83.88
Aceptable	6	16.22	16.22	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.

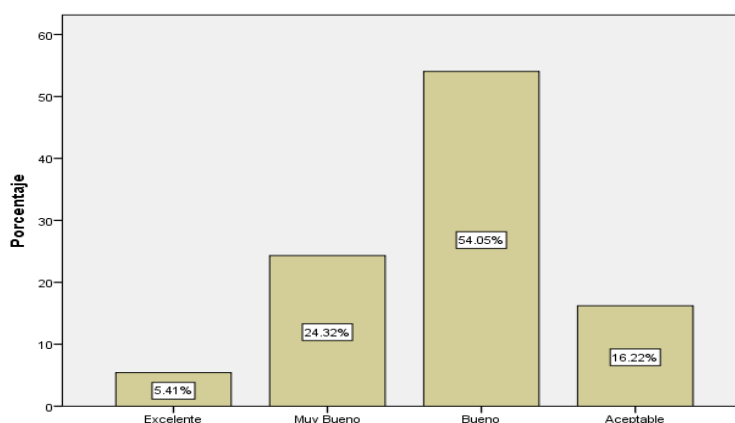


Figura 4-5 Desempeño en el área de Crédito

Fuente: Tabla 4-5
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

El 78.37% de los encuestados han manifestado tener un nivel de desempeño entre muy bueno y bueno, el 16.22% manifestaron tener un nivel aceptable y el 5.41% un nivel excelente de desempeño. Incentivar a un mejor desempeño en los distintos cargos del área de crédito es fundamental para la entidad financiera, pues de esta manera garantiza que sus operaciones crediticias sean ágiles y oportunas, respondiendo a los requerimientos de los socios.

2. A su criterio, ¿El manual crediticio de la cooperativa está de acorde a las disposiciones del organismo de control?

Tabla 4-6 Manual Crediticio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	5.4	5.4	5.4
Casi Siempre	29	78.4	78.4	83.8
A Veces	5	13.5	13.5	97.3
Casi Nunca	1	2.7	2.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.

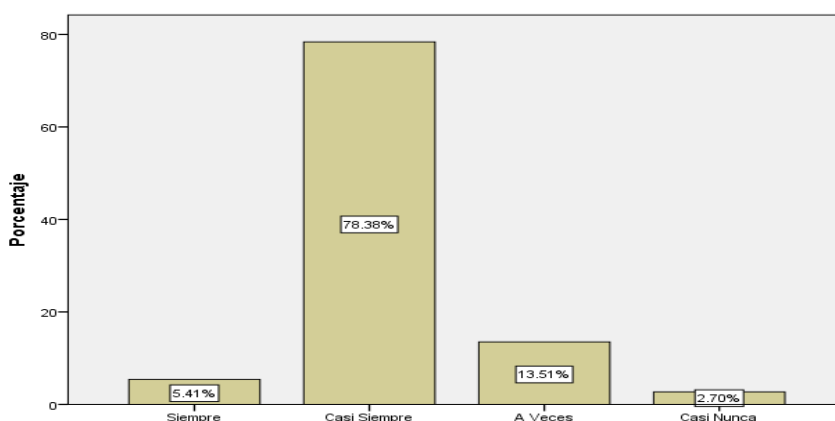


Figura 4-6 Manual Crediticio

Fuente: Tabla 4-6
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

El 78.38% de los encuestados han manifestado que el manual crediticio casi siempre está acorde a las disposiciones del organismo de control, cabe mencionar que la finalidad de contar con un manual de crédito es establecer los procedimientos y políticas de colocación de recursos económicos disponibles cumpliendo las disposiciones de los entes de control.

3. ¿Los créditos concedidos por la cooperativa son analizados y aprobados por el jefe de crédito?

Tabla 4-7 Análisis y Aprobación de Créditos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	27	72.97	72.97	73.0
Casi Siempre	10	27.03	27.03	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.

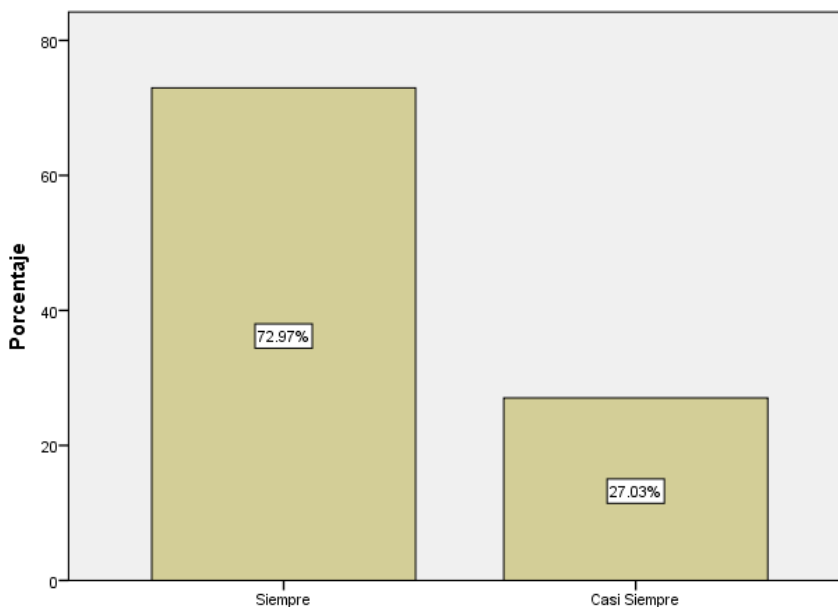


Figura 4-7 Análisis y Aprobación de Créditos

Fuente: Tabla 4-7
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

Del total de crédito colocados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato, los funcionarios encuestados han manifestado que el 72.97% de dichos créditos han sido analizados y aprobados por el jefe de crédito de cada una de las oficinas de la entidad, y el 27.03% han manifestado que casi siempre se ejecuta estos parámetros, en conclusión, la entidad financiera realiza un control de crédito para el otorgamiento del mismo.

4. ¿El área de crédito de la cooperativa coordina adecuadamente con el resto de áreas de la entidad crediticia?

Tabla 4-8 Coordinación área de Crédito con el resto de áreas de la Cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	2.7	2.7	2.7
Casi Siempre	22	59.46	59.46	62.36
A Veces	14	37.84	37.84	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.
Elaborado por: Cáceres (2018)

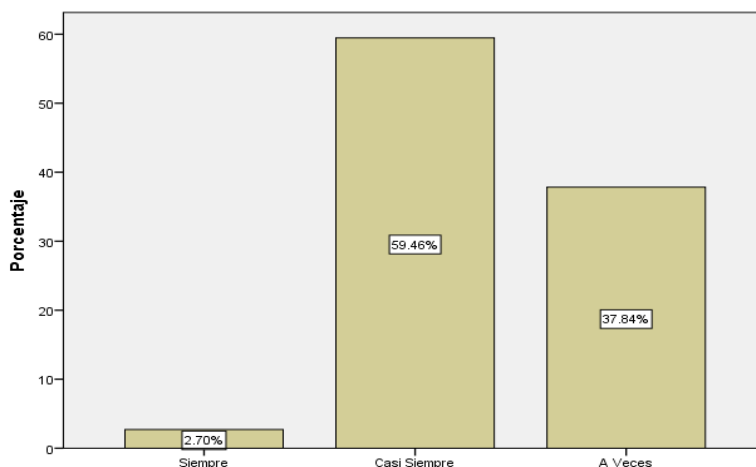


Figura 4–8 Coordinación área de Crédito con el resto de áreas de la Cooperativa

Fuente: Tabla 4-8
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

El 59.46% de los encuestados han manifestado que la coordinación con el resto de área de la entidad financiera se lo realiza casi siempre, el 37,84% han considerado que esta coordinación solamente es a veces, y tan solo el 2.7% hacen referencia que la coordinación entre todas las áreas es siempre, evidenciando la importancia de mantener una coordinación, programación operativa que permita el normal desenvolvimiento de las actividades realizadas en la organización.

5. ¿Las reuniones con el jefe de oficina matriz o agencia permiten analizar los problemas y encontrar las mejores soluciones para los mismos?

Tabla 4-9 Análisis de Problemas - Soluciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	5.41	5.41	5.41
Casi Siempre	19	51.35	51.35	56.76
A Veces	16	43.24	43.24	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.
Elaborado por: Cáceres (2018)

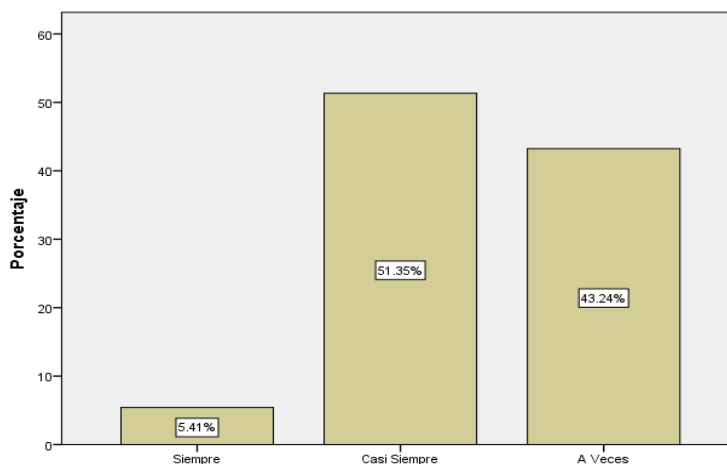


Figura 4-9 Análisis de Problemas y Soluciones

Fuente: Tabla 4-9
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

El 51.35% de los encuestados manifiestan que las reuniones con los jefes de agencia casi siempre han permitido analizar y resolver los problemas, el 5.41% opinaron que dichas juntas siempre permiten analizar y solucionar los problemas, el 43.24% consideraron que este tipo de reuniones solamente a veces son de aporte en el análisis y solución de problemas.

6. ¿La actual política de incentivos y sanciones, a usted le ha permitido mejorar su desempeño laboral?

Tabla 4-10 Política de incentivos y sanciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	20	54.05	54.05	54.05
Casi Siempre	14	37.84	37.84	91.89
A Veces	3	8.1	8.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.
Elaborado por: Cáceres (2018)

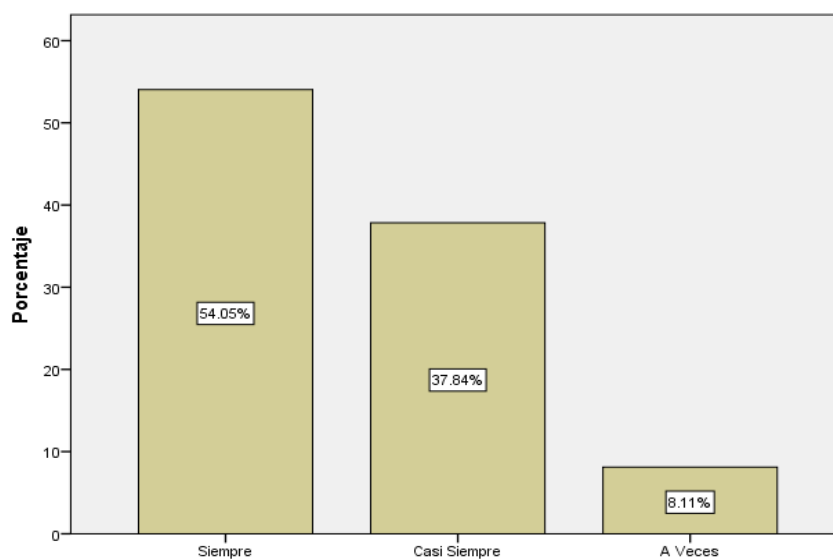


Figura 4-10 Política de incentivos y sanciones

Fuente: Tabla 4-10
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

La actual política de incentivos y sanciones administrada por la cooperativa, en un 54.05% siempre ha permitido mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del área de crédito, el 37.84% consideran que casi siempre esta política contribuye a su desempeño laboral mientras que el 8.11% restante manifestaron que a veces influye en sus labores.

7. ¿El área de crédito realiza un control interno continuo que mejore la gestión financiera de la cooperativa?

Tabla 4-11 Control Interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	17	45.95	45.95	45.95
Casi Siempre	16	43.24	43.24	89.19
A Veces	4	10.81	10.81	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.

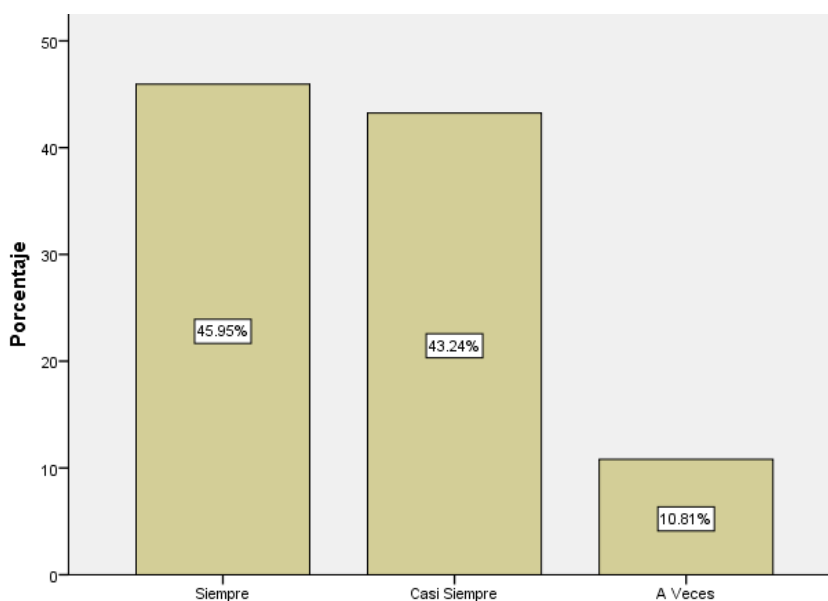


Figura 4-11 Control Interno

Fuente: Tabla 4-11
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

El 45.95% de los encuestados han manifestado que siempre el efectuar un control interno contribuye a la gestión financiera, el 43.24% consideran que casi siempre dicho control mejora la gestión financiera y solamente a veces lo han manifestado el 10.81% de los encuestados, en este contexto se evidencia la importancia fundamental del control interno para generar el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la administración de la institución.

8. ¿En la actualidad el área de crédito maneja indicadores financieros establecidos por el organismo de control de acuerdo a su segmento?

Tabla 4-12 Aplicación de Indicadores Financieros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Siempre	1	2.7	2.7	2.7
A Veces	28	75.68	75.68	78.38
Casi Nunca	8	21.62	21.62	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.
Elaborado por: Cáceres (2018)

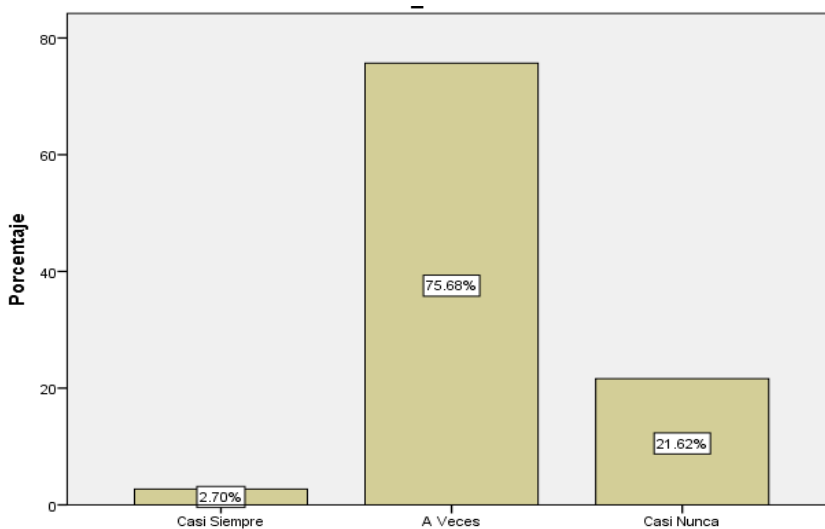


Figura 4 –12 Aplicación de Indicadores Financieros

Fuente: Tabla 4-12
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

Como se evidencia en la tabla 4-12, el 75.68% de los encuestados han manifestado que a veces se aplican indicadores financieros acordes al segmento 2 establecidos por el organismo de control, el 21.62% manifestaron que solamente a veces se manejan indicadores financieros, esta situación refleja una debilidad para la entidad financiera, pues su gestión financiera no mantiene un control eficiente en relación a lo establecido por el sector en el que desarrolla sus actividades de intermediación financiera.

9. ¿Considera usted que establecer indicadores de gestión financiera contribuirá a optimizar la rentabilidad empresarial de la cooperativa?

Tabla 4-13 Contribución Indicadores Financieros a la rentabilidad Empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	31	83.78	83.78	83.78
Casi Siempre	6	16.22	16.22	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas aplicadas al área de crédito COAC Indígena SAC Ltda.
Elaborado por: Cáceres (2018)

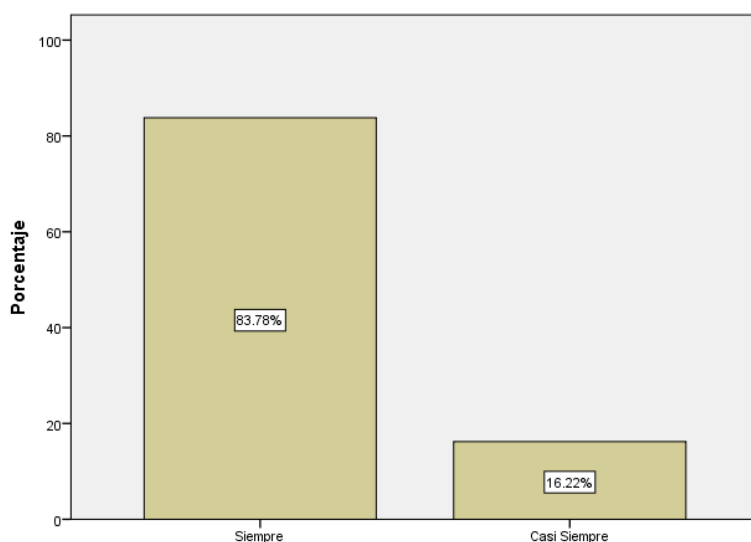


Figura 4-13 Contribución Indicadores Financieros a la rentabilidad Empresarial

Fuente: Tabla 4-13
Elaborado por: Cáceres (2018)

Análisis:

El 83.78% de los funcionarios encuestados han manifestado que el manejo de indicadores financieros siempre contribuirá a la rentabilidad empresarial de la cooperativa, y el 16.22% restante manifestaron que casi siempre esta contribución se refleja en los resultados empresariales.

4.2 Comprobación Hipótesis

a. Modelo Lógico

H1: Los indicadores de gestión inciden en el control interno de la toma de decisiones del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

H0: Los indicadores de gestión no inciden en el control interno de la toma de decisiones del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

b. Modelo estadístico

$$X_C^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \quad (4.1)$$

Dónde

$X_C^2 =$ *Chi Cuadrado Calculado*

$f_o =$ *Frecuencia observada*

$f_e =$ *Frecuencia esperada*

c. Nivel de Significancia

$$\alpha = 0.05$$

Nivel de Confianza = 95%

d. Regla de Decisión

Se acepta la hipótesis de investigación cuando Chi cuadrado calculado es mayor a Chi cuadrado tabulado.

e. Cálculo de Chi Cuadrado

Con el fin de comprobar la hipótesis planteada en la investigación se procedió a aplicar la prueba estadística de Chi Cuadrado, la cual permite determinar si existe una relación entre variable dependiente y variable independiente. En la tabla 17 se muestra el cruce de variables.

f. Grados de Libertad

Grados de libertad (gl): n-1 donde n es el número de clases.

Variable 1: n = 3

Variable 2: n = 3

Tabla 4-14 Tabla de Contingencia Indicadores Financieros - Control Interno

		CONTROL_INTERNO			Total
		Siempre	Casi Siempre	A Veces	
INDICADORES_FINANCIEROS	Casi Siempre	0	0	1	1
	A Veces	16	11	1	28
	Casi Nunca	1	5	2	8
Total		17	16	4	37

Fuente: Tabla 13 y tabla 14
Elaborado por: Cáceres (2018)

Tabla 4-15 Prueba de Chi Cuadrado

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.596 ^a	4	.003
Razón de verosimilitud	11.534	4	.021
Asociación lineal por lineal	1.726	1	.189
N de casos válidos	37		

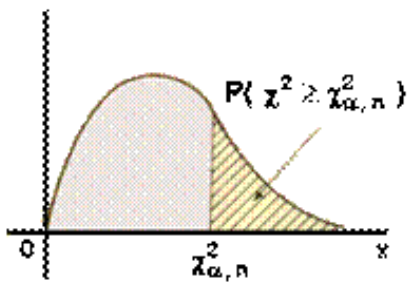
a. 7 casillas (77.8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .11.

Como se evidencia en la tabla 4-15, el valor calculado de Chi cuadrado es de 14.596 con 4 grados de libertad, para tomar una decisión estadística, se compara dicha cantidad con el valor tabulado, considerando un nivel de significancia de 0.05 como se muestra en la tabla 18, el valor de chi cuadrado tabulado es de 9.46, al comparar estos valores se determina que:

$$X_C^2 > X_T^2$$

Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que para el caso de estudio se comprueba que “Los indicadores de gestión inciden en el control interno de la toma de decisiones del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.”

Tabla 4-16 Distribución de Chi Cuadrado



Grados de libertad	Probabilidad de un valor superior				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	10.8327	7,88
2	4,61	5,99	7,38	13.815	10,60
3	6,25	7,81	9,35	16.266	12,84
4	7,78	9,49	11,14	18.4662	14,86
5	9,24	11,07	12,83	20.5147	16,75
6	10,64	12,59	14,45	22.4575	18,55
7	12,02	14,07	16,01	24.3213	20,28
8	13,36	15,51	17,53	26.1239	21,95
9	14,68	16,92	19,02	27.8767	23,59

Fuente: Artimatege & Berry (2002) Estadística para la investigación

4.3 Análisis Financiero

El objetivo financiero fundamental de cualquier empresa radica en maximizar el valor de la organización, es decir; incrementar el valor de la riqueza o de su inversión. Es importante mencionar que la maximización de utilidades conlleva a que la empresa genere valor, especialmente cuando se proyecta a largo plazo (Toro, 2014)

En este contexto desde un punto de vista financiero el conocimiento del sistema institucional en el que se promueven entidades de intermediación financiera, su estructura económica, políticas internas y externas, provocan la utilización de herramientas financieras que permitan identificar factores claves para la toma de decisiones enfocadas con el riesgo empresarial acorde a la actividad que realizan.

Las herramientas utilizadas para revisión financiera fueron análisis horizontal, vertical, se procedió al análisis de los estados financieros globales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

4.3.1 Análisis Horizontal Balance General

Tabla 4-17 Análisis Horizontal Balance General

ACTIVO	2016	2017	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Fondos disponibles	2,385,619.85	2,594,512.07	208,892.22	8.76%
Inversiones	2,721,970.25	2,557,145.81	-164,824.44	-6.06%
Cartera de créditos	22,427,231.04	23,569,755.36	1,142,524.32	5.09%
Cuentas por cobrar	402,455.97	454,050.97	51,595.00	12.82%
Bienes realizables	64,554.42	9,738.55	-54,815.87	-84.91%
Propiedades y equipo	2,267,822.78	2,269,951.70	2,128.92	0.09%
Otros activos	514,754.13	347,336.00	-167,418.13	-32.52%
TOTAL ACTIVO	30,784,408.44	31,802,490.46	1,018,082.02	3.31%
PASIVO				
Obligaciones				
Con el publico	25,950,464.54	28,297,847.71	2,347,383.17	9.05%
Cuentas por pagar	853,499.80	924,253.95	70,754.15	8.29%

Obligaciones				
Financieras	252,915.66	229,705.42	-23,210.24	-9.18%
Otros pasivos	10,377.15	741.15	-9,636.00	-92.86%
TOTAL PASIVO	27,067,257.15	29,452,548.23	2,385,291.08	8.81%
PATRIMONIO				
Capital social	1,686,246.55	1,707,926.33	21,679.78	1.29%
Reservas	1,330,111.18	2,562,880.24	1,232,769.06	92.68%
Superávit por				
Valuaciones	1,061,188.46	1,061,188.46	0.00	0.00%
Resultados	-360,394.90	-2,982,052.80	-2,621,657.90	727.44%
TOTAL PATRIMONIO	3,717,151.29	2,349,942.23	-1,367,209.06	-36.78%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30,784,408.44	31,802,490.46	1,018,082.02	3.31%

Fuente: Estados Financieros 2016, 2017

Interpretación:

El análisis horizontal realizado pretende describir el comportamiento de cada una de las variables que se componen el balance general y estado de resultados durante el período 2016 y 2017, buscando determinar sus análisis se lo realiza con valores nominales y con valores reales, determinando de esta manera el verdadero crecimiento de los estados financieros durante el período de estudio.

Las variaciones presentadas durante este período en las cuentas del activo de la Cooperativa Indígena SAC Ltda. se dan de la siguiente manera:

En lo que se relaciona a los activos estos se han incrementado en un 3,31% para el año 2017 en valores absolutos \$ 1,018,082.02; originada por la mayor cuenta del activo que es la cartera de crédito que en el año 2016 este fue de \$ 22,427,231.04 y a año 2017 \$23,569,755.36 su aumento fue de \$ 1,142,524.32 fortaleciendo de esta manera sus activos productivos, es así que las inversiones en el año 2017 decreciendo en un 6.06% manteniéndole en cuentas bancarias para libre retiro por parte de la Cooperativa hacia otras instituciones, en este mismo activo se observa la disminución de los activos realizables y adjudicados por pago es un 84,91% debido a la depreciación de este bien por procedimiento contable, de la misma manera los otros activos que agrupa e gastos de instalación y adecuación de las oficinas de la Cooperativa que se ha efectuado los procesos de amortización manteniendo una disminución del 32,52% .

En consideración de pasivos estos aumentaron en un 8,81% en valores relativos y en valores absolutos \$ 2,385,291.08, la mayor cuenta de crecimiento son las obligaciones con el público en un 9,05% esto se obedece a la confianza de los socios y dinero que está reflejado en la colocación de créditos.

Al año 2017 el patrimonio de la Cooperativa \$ 2,349,942.23 siendo menor al del año 2016 que fue del \$ 3,717,151.29 disminuyendo en un 36,78 % esto se debe a un deterioro en sus resultados el castigo de la cartera de crédito que se efectuó en el año 2017 así como gastos de amortizaciones y depreciaciones que se ha mencionado en el presente análisis.

A continuación, se presenta un resumen de las tendencias sufridas en los períodos de análisis:

Tabla 4-18 Resumen de Tendencias Balance General 2016 - 2017

	2016	2017	Variación
Total Activo	30,784,408.44	31,802,490.46	3.31%
Total Pasivo	27,067,257.15	29,452,548.23	8.81%
Total Patrimonio	3,717,151.29	2,349,942.23	-36.78%

Fuente: Tabla 4-17

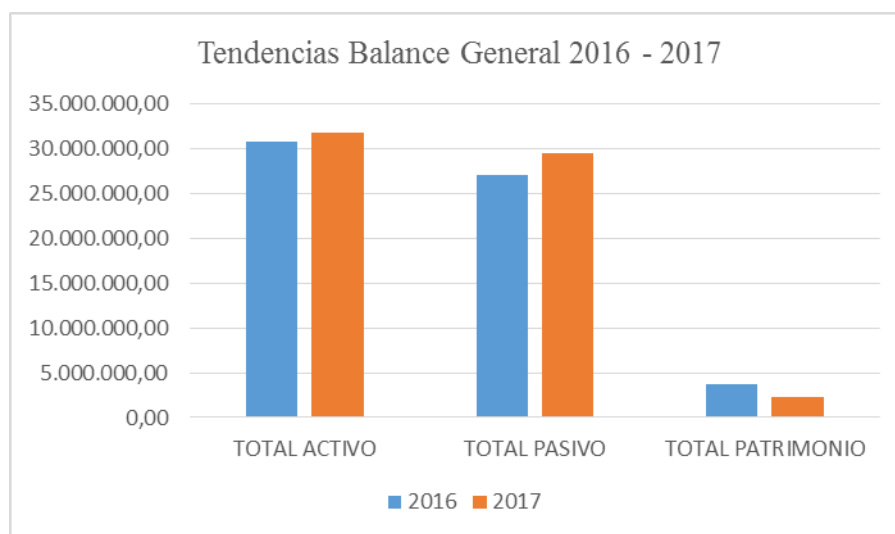


Figura 4-14 Tendencias Balance General 2016 – 2017

Fuente: Tabla 4-18

En la tabla 4-19, se muestra una tendencia decreciente en cuanto al patrimonio de la Cooperativa, resultado de las pérdidas acumuladas, lo que ha provocado dicha situación.

4.3.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados

Tabla 4-19 Análisis Horizontal Estado de Resultados

	2016	2017	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Total de ingresos	5,678,302.81	5,452,240.19	-226,062.62	-3.98%
Intereses y descuentos ganados	4,386,613.53	4,963,071.86	576,458.33	13.14%
Intereses causados	2,416,543.91	2,482,559.51	66,015.60	2.73%
Margen neto intereses	1,970,069.62	2,480,512.35	510,442.73	25.91%
Ingresos por servicios	74,182.46	54,980.05	-19,202.41	-25.89%
Comisiones causadas	0.00	6,254.52	6,254.52	
Margen bruto financiero	2,044,252.08	2,529,237.88	484,985.80	23.72%
Provisiones	1,000,925.52	596,364.41	-404,561.11	-40.42%
Margen neto financiero	1,118,732.16	1,932,873.47	814,141.31	72.77%
Gastos de operación	2,321,113.12	2,327,603.06	6,489.94	0.28%
Margen de intermediación	-1,202,380.96	-394,729.59	807,651.37	-67.17%
Otros ingresos operacionales	24,300.85	41,034.10	16,733.25	68.86%
Margen operacional	-1,178,080.11	-353,695.49	824,384.62	-69.98%
Otros ingresos	1,193,205.97	393,154.18	-800,051.79	-67.05%
Otros gastos y pérdidas	9,980.72	11,365.59	1,384.87	13.88%
Ganancia o (pérdida)				
Antes de impuestos	5,145.14	28,093.10	22,947.96	446.01%
Impuestos y				
Participación a empleados	0.00	9,467.38	9,467.38	
Ganancia o (pérdida)				
del ejercicio	5,145.14	18,625.72	13,480.58	262.01%

Fuente: Estados Financieros 2016, 2017

Interpretación:

Los ingresos financieros son generados por la Cartera de crédito de la Cooperativa Indígena SAC Ltda., en valores nominales para el período 2016-2017 mostraron un crecimiento de 13,14% esto se da por el fortalecimiento de la cartera de crédito que se da en el año 2017, al analizar con los gastos financieros y al comparan con el margen financiero a dado como positivo lo que ha permitido cubrir los distintos gastos que posee la cooperativa y obtener un margen operacional menor al del año 2016 dando como resultado una utilidad aceptable.

4.3.3 Análisis Vertical Balance General

Tabla 4-20 Análisis Vertical Balance General 2016 – 2017

	2016	ANÁLISIS VERTICAL 2016	2017	ANÁLISIS VERTICAL 2016
ACTIVO				
Fondos disponibles	2,385,619.85	7.75%	2,594,512.07	8.16%
Inversiones	2,721,970.25	8.84%	2,557,145.81	8.04%
Cartera de créditos	22,427,231.04	72.85%	23,569,755.36	74.11%
Cuentas por cobrar	402,455.97	1.31%	454,050.97	1.43%
Bienes realizables,	64,554.42	0.21%	9,738.55	0.03%
Propiedades y equipo	2,267,822.78	7.37%	2,269,951.70	7.14%
Otros activos	514,754.13	1.67%	347,336.00	1.09%
Total activo	30,784,408.44	100.00%	31,802,490.46	100.00%
PASIVO				
Obligaciones				
Con el publico	25,950,464.54	84.30%	28,297,847.71	88.98%
Cuentas por pagar	853,499.80	2.77%	924,253.95	2.91%
Obligaciones				
Financieras	252,915.66	0.82%	229,705.42	0.72%
Otros pasivos	10,377.15	0.03%	741.15	0.00%
TOTAL PASIVO	27,067,257.15	87.93%	29,452,548.23	92.61%
PATRIMONIO				
Capital social	1,686,246.55	5.48%	1,707,926.33	5.37%
Reservas	1,330,111.18	4.32%	2,562,880.24	8.06%
Superávit por valuaciones	1,061,188.46	3.45%	1,061,188.46	3.34%
Resultados	-360,394.90	-1.17%	-2,982,052.80	-9.38%
TOTAL PATRIMONIO	3,717,151.29	12.07%	2,349,942.23	7.39%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30,784,408.44	100.00%	31,802,490.46	100.00%

Fuente: Estados Financieros 2016, 2017

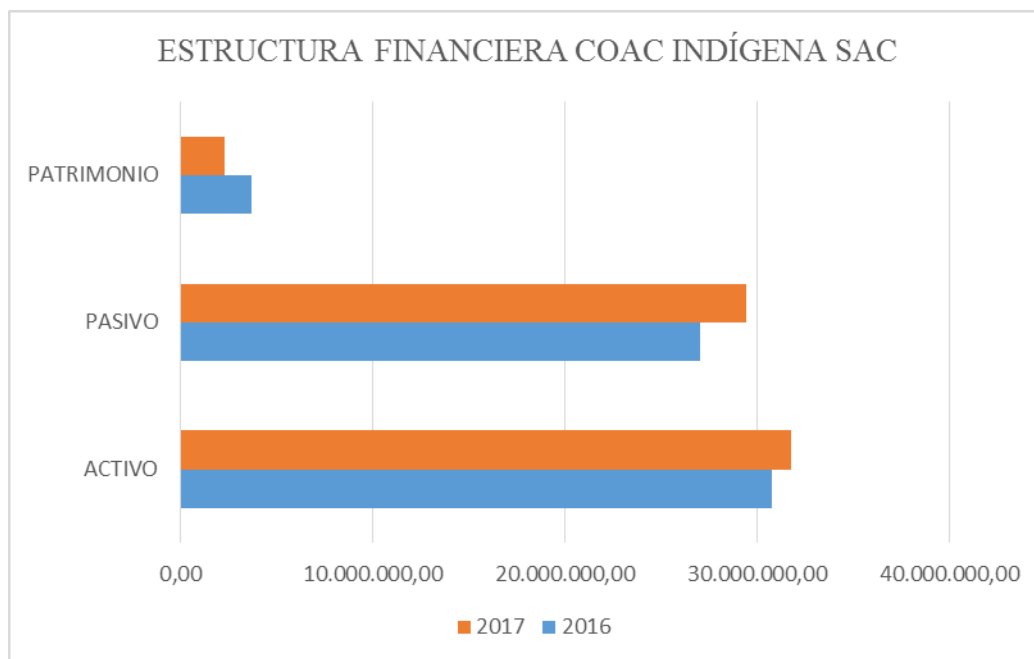


Figura 4 –15 Estructura Financiera COAC Indígena SAC Ltda. 2016 - 2017

Fuente: Tabla 4-20

Interpretación:

El presente análisis de tendencias pretende determinar la participación de cada una de las cuentas del Estado Financiero con referencia al total de activos o al total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo obtener una visión clara de la situación financiera de la Cooperativa. Este análisis no se realiza con los valores reales debido a que tal participación se hace entre las cuentas del mismo año, lo cual equivale del Estado de Resultado, realizado en términos nominales.

El Balance General registro una clara concentración del Activo total en la Subcuenta de Cartera de Créditos, creciendo tendencialmente al año 2017 con relación al año 2016, siendo para el primer año de estudio 72,85% y el 74,11%, en menor cuantía bienes realizados y adjudicados 0,21% para el primer año y para el año 2017 del 0.03% las segundas cuentas de participación en el balance es inversiones del 8.84% del año 2016 y en el año 2017 del 8.04% y fondos disponibles con el 7.75% del segundo año del 8.16% en lo que relaciona a la propiedad planta y equipo mantiene una participación del 7,37% y del 7.14% considerando que son activos improductivos en análisis financieros esta representatividad tener menos del 5% dentro de los umbrales financieros. . De esta situación devela su objeto social el cual es otorgar créditos y ahorro a sus asociados.

Dentro de la composición del pasivo y del patrimonio total, el análisis vertical permitió evidenciar que el pasivo que tiene mayor peso porcentual durante los dos períodos y se mantiene con un crecimiento tendencial son las obligaciones con el público, el primer año fue 84,30% y en el segundo año del 88,98% considerando así la confiabilidad de los socios para la cooperativas y considerando como una fuente propia su apalancamiento financiero es menor en los dos años de estudio es menos del 5% de los umbrales permitidos.

Por su parte el patrimonio total, tiene un comportamiento contrario al pasivo total, debido desaceleración de los resultados esto obedece por el castigo de cartera de crédito y el incremento que se originó por las provisiones en las cuentas de cartera de crédito y en los bienes adjudicados por pronto pago, los certificados de aportación han decrecido en el primer año del 12,07% al año 2017 de 7,39%.

4.3.4 Análisis Vertical Estado de Resultados

Tabla 4-21 Análisis Vertical Estado de Resultados 2016 -2017

	Análisis Vertical		Análisis Vertical	
	2016	2016	2017	2017
			5,452,240.1	
Total de ingresos	5,678,302.81	100.00%	9	100.00%
Intereses y descuentos ganados	4,386,613.53	77.25%	4,963,071.8	91.03%
Intereses causados	2,416,543.91	42.56%	2,482,559.5	45.53%
			2,480,512.3	
Margen neto intereses	1,970,069.62	34.69%	5	45.50%
Ingresos por servicios	74,182.46	1.31%	54,980.05	1.01%
Comisiones causadas	0.00	0.00%	6,254.52	0.11%
			2,529,237.8	
Margen bruto financiero	2,044,252.08	36.00%	8	46.39%
Provisiones	1,000,925.52	17.63%	596,364.41	10.94%
			1,932,873.4	
Margen neto financiero	1,118,732.16	19.70%	7	35.45%

			2,327,603.0	
Gastos de operación	2,321,113.12	40.88%	6	42.69%
	-			
Margen de intermediación	1,202,380.96	-21.18%	-394,729.59	-7.24%
Otros ingresos				
Operacionales	24,300.85	0.43%	41,034.10	0.75%
	-			
Margen operacional	1,178,080.11	-20.75%	-353,695.49	-6.49%
Otros ingresos	1,193,205.97	21.01%	393,154.18	7.21%
Otros gastos y pérdidas	9,980.72	0.18%	11,365.59	0.21%
Ganancia o (pérdida) antes de impuestos	5,145.14	0.09%	28,093.10	0.52%
Impuestos y participación a empleados	0.00	0.00%	9,467.38	0.17%
Ganancia o (pérdida) Del ejercicio	5,145.14	0.09%	18,625.72	0.34%

Fuente: Estados Financieros 2016 – 2017

Interpretación:

Como se evidencia en la tabla 4-21, para el presente análisis se consideró el total de ingresos para definir como se estructura cada rubro del estado de resultados, los datos más relevantes se enfocan en los gastos de operación que representan el 40.88% en el 2016 y el 42.69% en el 2017 del total de ingresos de cada período, lo que ha provocado un margen operacional (ganancia/pérdida operacional) negativo; sin embargo este resultado es revertido por otros ingresos que han permitido generar una ganancia mínima en relación al total de ingresos, evidenciando falta de gestión para optimizar los recursos disponibles de la institución.

4.3.5 Indicadores Financieros

Del análisis financiero una parte importante es el análisis de los diferentes o razones financieras, ya que el análisis vertical y horizontal no muestra con mayor claridad la situación de la Cooperativa por tal motivo son los indicadores financieros, con el análisis adecuado de los estados

contables a los que permiten evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo contribuyendo que dentro de la toma de decisiones dentro de la organización sea objetiva, fundamentada en la realidad financiera.

En la tabla 4-22 se muestran los indicadores financieros de la COAC Indígena SAC Ltda., de los períodos 2016 – 2017.

Tabla 4-22 Indicadores Financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

INDICADORES	2016		2017	
	cooperativ a	SEGMENTO 2	Cooperativ a	SISTEM A
CALIDAD DE ACTIVOS				
Activos Productivos/Total de Activos	26.26	10.53	15.76	8.54
RIESGO CREDITICIO				
Morosidad	26.30	10.11	16.80	6.44
RENTABILIDAD				
Rendimiento sobre patrimonio	0.14	0.27	0.80	3.21
Rendimiento sobre activo	0.02	0.04	0.06	0.48
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA				
Cartera bruta / (depósitos a la vista + depósitos a plazo)	96.47	107.11	94	106.80
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA				
Gastos de Operación/Margen Financiero	207.48	112.01	120.42	99.83
Gastos de Operación/Activo Promedio	4.01	3.36	3.41	3.37
LIQUIDEZ				
Fondos Disponibles/Depósitos a corto plazo	17.09	23.71	20.32	21.60

Fuente: Boletines SEPS 2016 – 2017

Al evaluar la calidad de los activos, se mide la habilidad de la gerencia para administrar, controlar y reconocer los riesgos inherentes en las operaciones que realiza la institución financiera, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, la característica más importante de los activos está relacionada con la cartera de crédito, este rubro representa la parte más primordial de

los estados financieros debido a que constituye la fuente de generación de ingresos como también la de mayor riesgo. como se puede apreciar la tabla 23 en el año 2016 presenta 26,26 %, mientras que para el año 2017 este indicador decrece al 15,76 % sin embargo en los períodos analizados superan de los promedios para este segmento.

Riesgo Crediticio este indicador financiero que muestra el porcentaje de cartera que ha caído en incumplimiento de pago, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., ha superado al promedio del sistema siendo el primer año del 26,30% y 2017 del 16,80% lo que ha ocasionado que la entidad afecte su rentabilidad por el incremento de sus provisiones.

Los indicadores de rentabilidad buscan medir la capacidad de una entidad financiera de generar ingresos para expandirse, mantener una posición competitiva en el mercado, reponer y aumentar sus fondos patrimoniales, la rentabilidad en la Cooperativa a estudio se afectada por los costos de sus operaciones, gastos administrativos, cambios en las provisiones constituidas y la capacidad de generar ingresos debido a que esto el ROE está por debajo a lo que se establece en el sistema en el primer año de 0,14% y el segundo año del a 0.80% ,mientras que su ROA en al año 2016 fue de 0,02% en el segundo año este cierra 0,48% .

La liquidez permite evaluar la capacidad que posee la entidad para enfrentar sus compromisos a corto plazo y debe ser analizada tomando en consideración la naturaleza de los pasivos, en el primer año según promedio del sistema fue del 23,71% mientras que la entidad fue de 17,09 %, para el año 2017 este se eleva al 20,32% esto el resultado de las captaciones que se dieron en el año lo que nivela a lo que se establece en el promedio del sistema.

En la intermediación financiera representa que parte de los depósitos en ahorros y a plazo fijo han financiado la cartera de crédito en los años analizados están en 2016 del 96,47% año 2017 esta baja al 94%

La eficiencia se define como la relación entre los recursos utilizados en la cooperativa y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos en los años analizados estos han superado al indicador promedio del sistema lo que haga que la entidad no administra de una manera adecuada los recursos debido a que más bajo del promedio del sistema en mejor.

4.3.6 Análisis de Cartera de Crédito

La cartera de crédito de las entidades financieras representa uno de los mayores activos y el fuese principal de ingresos para este tipo de organizaciones, pero también es una fuente de riesgo para la seguridad, liquidez y solvencia financiera, en este contexto se procedió a realizar un análisis de la conformación de la cartera crediticia de la oficina matriz del caso de estudio.

Dentro del Ranking de cartera de créditos emitida por la superintendencia de economía popular y solidaria la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., ocupa el lugar 24 en relación a la cartera bruta total del segmento dos con un nivel de participación del 1.89% como se evidencia en la tabla 4-23.

Tabla 4-23 Ranking Cartera de Crédito Sector Financiero Segmento 2

N	ENTIDAD	DÓLARES	PROCENTAJE
1	CHIBULEO LTDA	83,506,584.75	5.94%
2	FERNANDO DAQUILEMA	83,216,711.98	5.92%
3	AMBATO LTDA	67,554,109.73	4.81%
4	CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCION LTDA	64,120,787.40	4.56%
5	KULLKI WASI LTDA	57,791,920.38	4.11%
6	15 DE ABRIL LTDA	55,967,452.55	3.98%
7	ERCO LTDA	54,424,283.46	3.87%
8	LA MERCED LTDA	52,000,953.32	3.70%
9	ONCE DE JUNIO LTDA	51,118,388.56	3.64%
10	COMERCIO LTDA	46,094,310.33	3.28%
11	GUARANDA LTDA	44,978,558.57	3.20%
12	DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA	43,793,957.69	3.12%
13	LUZ DEL VALLE	41,506,590.51	2.95%
14	CHONE LTDA	39,257,305.32	2.79%
15	CREA LTDA	38,619,165.07	2.75%
16	COOPAC AUSTRO LTDA		2.73%

N	ENTIDAD	DÓLARES	PROCENTAJE
		38,431,169.24	
17	PADRE JULIAN LORENTE LTDA	37,802,919.78	2.69%
18	CALCETA LTDA	34,549,530.79	2.46%
19	TEXTIL 14 DE MARZO	32,842,125.26	2.34%
20	ALFONSO JARAMILLO LEON CCC	31,845,972.22	2.27%
21	MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA	29,056,815.52	2.07%
22	DE LA PEQUENA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA	27,039,433.58	1.92%
23	ARTESANOS LTDA	26,687,836.01	1.90%
24	INDÍGENA SAC LTDA	26,134,547.22	1.86%
25	JUAN PIO DE MORA LTDA	25,195,825.24	1.79%
26	ARMADA NACIONAL	24,386,616.51	1.74%
27	DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA	24,345,665.18	1.73%
28	SAN ANTONIO LTDA – IMBABURA	23,932,722.29	1.70%
29	VIRGEN DEL CISNE	23,569,126.53	1.68%
30	MUJERES UNIDAS TANTANAKUSHKA WARMIKUNAPAC	22,453,772.00	1.60%
31	PREVISION AHORRO Y DESAROLLO LTDA	21,944,033.63	1.56%
32	COTOCOLLAO LTDA	21,141,050.80	1.50%
33	SANTA ISABEL LTDA	20,920,332.75	1.49%
34	EDUCADORES DEL AZUAY LTDA	19,560,014.58	1.39%
35	EDUCADORES DE LOJA LTDA	18,894,294.36	1.34%
36	LUCHA CAMPESINA	18,410,486.78	1.31%
37	SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA	16,812,534.20	1.20%
38	MAS AHORRO SOLIDARIO MASCOOP	15,353,355.88	1.09%
	Total general	1,405,261,259.97	100.00%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Ranking diciembre 2017 – enero 2018)

Tabla 4-24 Cartera de Crédito COAC Indígena SAC Ltda. (Oficina Matriz)

Nombre de la Cuenta	Valores	%
Cartera de Créditos	7,588,366.68	100.00
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	988,053.51	13.02
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	38,769.75	0.51
Cartera de microcrédito por vencer	6,068,611.05	79.97
Cartera de microcrédito refinanciado por vencer	390.28	0.01
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	31,362.63	0.41
Cartera de microcrédito reestructurada por vencer	98,590.59	1.30
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga	43,037.42	0.57
Cartera de crédito inmobiliario que no devenga	13,645.67	0.18
Cartera de microcrédito que no devenga	384,711.66	5.07
Cartera de microcrédito reestructurada que no devenga	6,213.64	0.08
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	80,273.44	1.06
Cartera de créditos inmobiliaria vencida	2,606.25	0.03
Cartera de microcrédito vencida	803,289.06	10.59
Cartera de microcrédito reestructurada vencida	295.64	0.00
(Provisiones para créditos incobrables)	- 971,483.91	- 12.80

Interpretación:

Como se observa en la tabla 4-24, existe una diversificación en los productos crediticios, cuyo componente principal es el micro crédito con el 79,97%, el 13,02% en crédito de consumo prioritario y el 10,59% en la cartera microempresa vencida, este contexto se debe a la aplicación del catálogo de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria.

4.4 Análisis Situacional

Para realizar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato, se aplicó la matriz FODA, que ha permitido identificar tanto fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas

F1: Posicionamiento en el mercado.

F2: Portafolio de servicios financieros y no financieros.

F3: Responsabilidad Social.

F4: Seguridad y confianza.

F5: Tasas de Interés Competitivas.

F6: Estabilidad Laboral.

Oportunidades

O1: Canalización de recursos a la economía popular y solidaria.

O2: Alianzas Estratégicas.

O3: Marco Regulatorio de la economía popular y solidaria.

O4: Incentivo de creación de nuevas empresas.

O5: Relevancia de las instituciones financieras como motor de reactivación económica.

Debilidades

D1: Calidad del Servicio.

D2: Capacitación y Competencia del Recurso Humano.

D3: Escaso manejo de indicadores financieros.

D4: Tecnología obsoleta.

D5: Niveles de Morosidad.

D6: Altos gastos administrativos.

D7: Niveles de Rentabilidad bajos en comparación con el sector.

D8: Control Interno.

Amenazas

A1: Competencia bancaria.

A2: Política económica restrictiva.

A3: Incremento de tasas de interés.

A4: Innovación tecnológica de la competencia.

A5: Sobreendeudamiento de la población.

Estrategias FODA

Para la formulación de estrategias en función del análisis FODA, se utiliza la matriz de doble entrada, en la cual se compara cada elemento de la fila con la columna, calificando el grado de relación con las siguientes puntuaciones:

- 0 cuando no existe ninguna relación.
- 5 cuando la relación es media.
- 10 cuando la relación es muy alta.

Tabla 4-25 Factores Estratégicos FODA

Externo		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUM A	PROME DIO
OPORTUNIDADES	O 1	10	5	0	0	0	0	0	5	10	0	5	5	0	0	40	2.86
	O 2	5	5	0	10	5	0	5	10	5	0	5	5	10	10	75	5.36
	O 3	0	5	5	5	0	5	5	0	10	5	5	5	5	0	55	3.93
	O 4	5	5	10	5	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	35	2.50
	O 5	0	10	0	0	10	0	5	0	0	0	5	0	5	0	35	2.50
AMENAZAS	A 1	10	5	5	0	5	5	5	0	10	0	10	10	0	5	70	5.00
	A 2	5	5	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	5	25	1.79
	A 3	5	10	0	0	5	0	5	0	0	0	0	5	0	5	35	2.50
	A 4	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	20	1.43

	A																		
	5	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA		60	65	20	20	35	10	30	15	35	5	30	30	25	30			20	1.43
PROME		6.0	6.5	2.0	2.0	3.5	1.0	3.0	1.5	3.5	0.5	3.0	3.0	2.5	3.0				
DIO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				

Una vez realizada la calificación de factores estratégicos se procedió a elaborar la matriz FODA priorizada.

Tabla 4-26 Matriz FODA priorizado

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Servicio y atención a clientes personalizada.</p> <p>F2: Portafolio de servicios financieros y no financieros.</p> <p>F5: Tasas de Interés Competitivas.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Calidad del Servicio.</p> <p>D3: Escaso manejo de indicadores financieros.</p> <p>D5: Niveles de Morosidad.</p> <p>D6: Altos gastos administrativos.</p> <p>D8: Control Interno.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O2: Alianzas Estratégicas.</p> <p>O3: Marco Regulatorio de la economía popular y solidaria.</p>	<p>AMENZAS</p> <p>A1: Competencia bancaria.</p> <p>A2: Política económica restrictiva.</p> <p>A3: Incremento de tasas de interés</p>

Fuente: Tabla 4-25

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Datos Informativos

Tema: Matriz de Indicadores de monitoreo y control de gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Beneficiarios:

- Directivos de la entidad financiera.
- Personal del área de crédito.

Ubicación:

Oficina Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Castillo 727 y Juan Benigno Vela

Responsables de Ejecución:

Gerente, Jefe de Crédito, Auditor

5.2 Antecedentes Históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

La entidad nació como iniciativa de un grupo indígena de la etnia chibuleo en abril de 1982, en la parroquia Pilahuín del Cantón Ambato, con el propósito de luchar por una vida digna, libre de explotación y marginamiento. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., se conformó como una entidad de intermediación financiera con enfoque social para satisfacer las necesidades y expectativas de la población indígena, campesina y urbano marginal del Cantón Ambato.

En 1999 apenas contaba con 500 socios, trabajando como una caja de ahorro y crédito, en la actualidad supera los 80.000 socios, y está en el segmento 2 acorde a los establecido por el ente regulador; su capital al concluir el año 2017 fue de 1,707,926.33 USD, esta entidad financiera está sometida a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Cuenta con su oficina matriz en la ciudad de Ambato, y cinco sucursales en ciudades como Ambato, Riobamba, Quito, Sangolquí y Santo

Estructura interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

El gobierno, dirección, administración y control interno de la cooperativa, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

- Asamblea General de Socios.
- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.
- Gerencia y Comisiones Especiales.

Matriz de Indicadores de monitoreo y control de gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

La matriz de indicadores de monitoreo y control de gestión financiera para el área de crédito de la institución caso de estudio, busca ser una guía para la toma de decisiones y control en tiempo real. Una vez concluido el análisis situacional se procede a estructurar la presente propuesta que contiene:

- Misión
- Visión.
- Valores Corporativos.
- Mapa estratégico.
- Matriz de objetivos estratégicos.
- Metas de los indicadores.
- Matriz de Control de Indicadores.

a. Misión

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Sostenible, que impulsa la economía popular y solidaria, a través de productos y servicios financieros y no financieros de calidad; orientada al desarrollo socio-económico de los socios y clientes a nivel nacional”.

b. Visión

“En el año 2019, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., consolidará su sostenibilidad, a través de una gestión eficiente con responsabilidad social, personal capacitado y comprometido, apoyando a mejorar la calidad de vida de los socios”

c. V
valores Corporativos

- Equidad.
- Confianza.
- Responsabilidad.
- Honestidad.

5.3. Mapa Estratégico

DIRECCIONAMIENTO	OBJETIVOS	MAPA ESTRATÉGICO
Visión “En el año 2019, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., consolidará su sostenibilidad, a través de una gestión eficiente con responsabilidad social, personal capacitado y comprometido, apoyando a mejorar la calidad de vida de los socios	BENEFICIOS	<pre> graph TD A([Mejorar la satisfacción del cliente]) --> B([Disminuir niveles de morosidad]) B --> C([Incrementar los índices de rentabilidad]) D([Fortalecer la administración integral del riesgo]) --> A E([Maximizar fuentes de fondeo con pasivos a bajo costo]) --> D F([Gestionar el desarrollo y capacitación del Talento humano]) --> E </pre>
	CLIENTES	
Misión “Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Sostenible, que impulsa la economía popular y solidaria, a través de productos y servicios financieros y no financieros de calidad; orientada al desarrollo socio-económico de los socios y clientes a nivel nacional	PROCESOS	
	INTELIGENCIA	

Figura 5–1Mapa Estratégico

5.4 Matriz objetivos estratégicos

Una vez elaborado el mapa estratégico, se procede a establecer la matriz de objetivos estratégicos, que para el presente caso de estudio se enmarcan en la perspectiva financieras y la perspectiva de clientes que guardan relación con el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. Tomando en consideración la metodología para la construcción de Cuadro de Mando Integral se ha procedido a definir objetivos por cada área, establecer indicadores, definir metas y responsables.

Tabla 5-1 Matriz Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Incrementar niveles de rentabilidad	ROA ROE
Financiera	Disminuir Niveles de morosidad	Morosidad Total
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente
Financiera	Fortalecer la administración integral del riesgo	Intermediación Financiera Calidad de Activos
Financiera	Maximizar fuentes de fondeo con pasivos a bajo costo	Saldos Promedios en Cuentas de ahorro
Procesos Internos	Gestionar el desarrollo y capacitación del Talento humano de la Cooperativa	Capacitación

Metas de Indicadores

Objetivo	Indicador	METAS			
		Enero – Marzo	Abril – Junio	Julio – Septiembre	Octubre – Diciembre
Incrementar niveles de rentabilidad	ROA	0.10	0.11	0.12	0.13
	ROE	5%	6%	7%	8%
Disminuir Niveles de morosidad	Morosidad Total	16%	15.5%	15%	14.5%
Mejorar la satisfacción del cliente	Satisfacción de Clientes	60%	70%	80%	90%
Fortalecer la administración integral del riesgo	Gestión Financiera	96%	97%	98%	99%
Maximizar fuentes de fondeo con pasivos a bajo costo	Saldos Promedios en Cuentas de ahorro	400	410	420	430
Capacitar al Talento Humano	Nivel de Capacitación	60%	70%	80%	90%

5.5 Matriz de Control de Indicadores

Una vez definido los indicadores, y sus metas, se propone una matriz de control, que servirá como herramienta para la toma oportuna de decisiones.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA ÁREA DE CRÉDITO							
INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	VALOR	NIVEL ACEPTABLE	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FECHA DE REPORTE

Descripción de Indicadores

Dentro de la propuesta plantea se ha considerado los siguientes indicadores:

- Rendimiento sobre el activo.
- Rendimiento sobre el patrimonio
- Morosidad Total
- Satisfacción Clientes.

- Intermediación Financiera.
- Calidad de Activos.
- Saldos Promedios en Cuentas de Ahorro.
- Nivel de Capacitación.

Indicador 1: Rendimiento Sobre el Activo

El valor del ROA varía de acuerdo al sector, en forma general un valor superior al 5% se considera aceptable.

Tabla 5-2 Indicador Rendimiento sobre el Activo

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RANGO DE MEDICIÓN	FUENTE
Rendimiento sobre el activo (ROA)	$ROA = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Total de Activos}}$	%	Anual	<p>Óptimo > 5%</p> <p>Normal 3% - 5%</p> <p>Crítico < 3%</p>	Estados Financieros

Indicador 2: Rendimiento Sobre el Patrimonio

Este indicador de rentabilidad permite identificar el rendimiento generado por la cooperativa en relación al capital invertido en su actividad de intermediación financiera, además permite analizar la eficiencia de generación de ingresos. En el contexto de los negocios se espera un rendimiento superior al 15%.

Tabla 5-3 Indicador Rendimiento sobre el Patrimonio

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RANGO DE MEDICIÓN	FUENTE
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Contable}$	%	Anual	<p>Óptimo > 15%</p> <p>Normal 5% - 15%</p> <p>Crítico < 5%</p>	Estados Financieros

Indicador 3: Morosidad Total

Este indicador mide el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de cartera. Esta ratio se calcula para el total de la cartera bruta y por líneas de crédito. De acuerdo a lo establecido por el ente regulador si la relación entre cartera improductiva y cartera bruta es baja, el índice de morosidad está dentro de los rangos normales.

Tabla 5-4 Indicador Morosidad Total

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RANGO DE MEDICIÓN	FUENTE
Morosidad	$Morosidad = \frac{Cartera\ Improductiva}{Cartera\ Bruta}$	%	Anual	<p>Óptimo < 4</p> <p>Normal 4% - 6%</p> <p>Crítico > 6%</p>	Reportes Colocación de Créditos

Indicador 4: Satisfacción Clientes

Este indicador determina el grado de cumplimiento de los requisitos del cliente, en el caso de estudio se hace relación al crédito aprobado, el nivel óptimo de este indicador debe estar entre 90 y 100%.

Tabla 5-5 Indicador Satisfacción clientes

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RANGO DE MEDICIÓN	FUENTE
Satisfacción Clientes	$SC = \frac{\# \text{ solicitudes de créditos aprobadas}}{\text{Total de Solicitudes de crédito en el periodo}}$	%	Anual	Óptimo 90% - 100% Normal 75% - 89% Crítico <75%	Reportes Solicitudes de Crédito

Indicador 5: Intermediación Financiera

Mide el nivel de préstamos o créditos otorgados en relación a la cantidad de depósitos efectuados por parte de los depositantes en una entidad, de acuerdo al sector se establece que mientras mayor sea el valor de este indicador evidencia eficiencia en la colocación de créditos en función de los depósitos a la vista como a plazos.

Tabla 5-6 Indicador de Intermediación Financiera

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RANGO DE MEDICIÓN	FUENTE
Intermediación Financiera	$\text{Inter. Finan.} = \frac{\text{Cartera Bruta}}{(\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a plazos})}$	%	SEMESTRAL	<p>Óptimo > 80%</p> <p>Normal 80% - 70%</p> <p>Crítico <70%</p>	Estados Financieros

Indicador 6. Calidad de Activos

Este indicador permite medir la calidad de activos que generan rendimiento, mientras más alta sea la relación significa que la entidad tiene eficiencia en la colocación de créditos. Entendiéndose como activos productivos, a aquellos activos que generan un valor adicional al que consta en libros.

Tabla 5-7 Indicador Calidad de Activos

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RANGO DE MEDICIÓN	FUENTE
Calidad de Activos	$C.A. = \frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Total de Activos}}$	%	SEMESTRAL	<p>Óptimo > 80%</p> <p>Normal 80% - 70%</p> <p>Crítico <70%</p>	Estados Financieros

Indicador 7. Saldos promedios en cuentas de ahorro.

Este indicador representa la media de dinero que los socios mantienen en su cuenta de ahorros a lo largo de un mes, las entidades financieras lo utilizan para calcular la tasa efectiva anual y los costos de mantenimiento.

Tabla 5-8 Indicador Saldos Promedios de Cuentas de Ahorro

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RANGO DE MEDICIÓN	FUENTE
Saldos Promedios de Cuentas de Ahorro	$SPCA = \frac{\text{Suma de Saldos Diarios}}{\# \text{ de días al mes}}$	%	mensual	Óptimo Normal Crítico	Reportes de Cuentas de Ahorro

Indicador 8. Nivel de Capacitación

A través de este indicador se mide el desarrollo y capacitación del talento humano de la cooperativa, acorde al cargo que desempeña en la organización, cabe mencionar que en el área de créditos es fundamental que el personal tenga conocimientos sólidos de los procesos crediticios a ejecutarse.

Tabla 5-9 Indicador Capacitación Talento Humano

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RANGO DE MEDICIÓN	FUENTE
Nivel de Capacitación Talento Humano	$\text{Capacitación} = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$	%	semestral	<p>Óptimo > 90%</p> <p>Normal 70% - 90%</p> <p>Crítico < 70%</p>	Registros de Capacitación

Luego de haber estructurado la propuesta de indicadores que contribuyan a la gestión financiera, se presenta los beneficios proyectados de la misma en la tabla 5-10

Tabla 5-10 Indicadores proyectados

DESCRIPCIÓN	VALOR HISTÓRICO	VALOR ACTUAL
Rendimiento sobre el activo.	0.06	0.01
Rendimiento sobre el patrimonio	0.20	0.80
Morosidad Total	16.80	13.55
Satisfacción Clientes.	70	75

Intermediación Financiera.	82.60	92.40
Calidad de Activos.	84.24	86.02

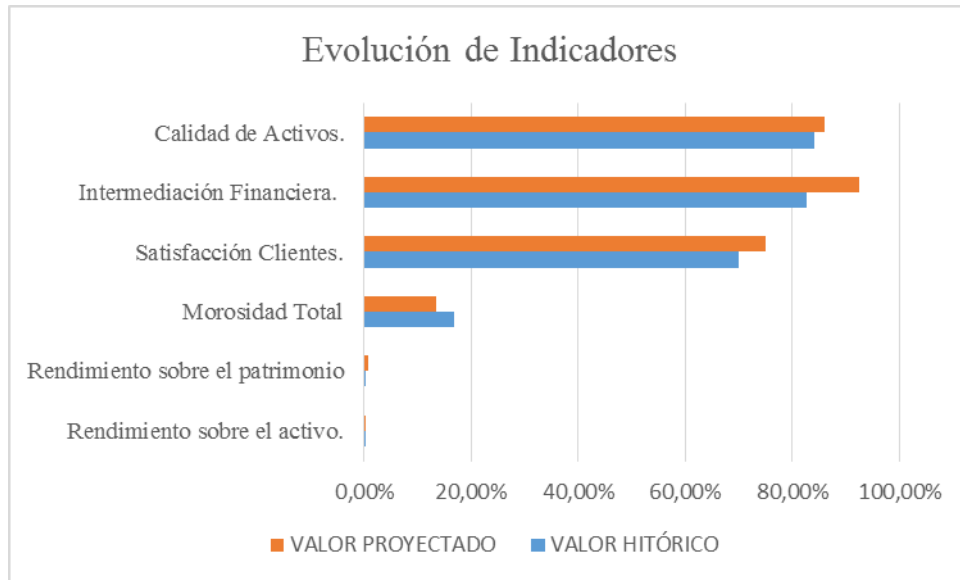


Figura 5–2 Evolución de Indicadores

Como se evidencia en la tabla 5-10 los indicadores han revelado una mejoría al aplicar la presente investigación.

La presente propuesta ha buscado ser una herramienta de gestión financiera, para la toma oportuna de decisiones, pues al contar con una matriz semaforizada permite a la administración actuar en el momento correcto de acuerdo a los movimientos que realice la cooperativa con sus operaciones de intermediación financiera.

CONCLUSIONES

- El control interno aplicado a la organización, ayuda a la consecución de metas, minimizando todo riesgo implicado, en este contexto al realizar este tipo de control en el área de créditos se determinó que la experiencia es un factor fundamental sobre la instrucción que tenga el personal que labora en la cooperativa, el manejo de indicadores financieros es escaso como se evidenció en la encuesta aplicada al caso de estudio, la aprobación de créditos generalmente sigue el proceso del manual crediticio según a la normativa legal vigente, y que la aprobación del 72.97% de colocaciones es a través del jefe de crédito.
- Al evaluar la información financiera se determinó falencias en el manejo financiero de la cooperativa, el principal hallazgo es la disminución patrimonial que en el 2016 fue de 3,717,151.29 USD mientras que en el año 2017 equivale a 2,349,942.23 USD., es decir una disminución del 36,78 %; esto se debe a un deterioro en sus resultados el castigo de la cartera de crédito que se efectuó en el año 2017., la cartera de crédito sufrió un incremento de 5.09% mientras que las obligaciones con el público crecieron en un 9.05%, evidenciando un leve deterioro en el indicador de intermediación financiera, además se determinó un nivel de morosidad sobre los límites admisibles del sector, concluyendo que la cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC Ltda., aplica una gestión financiera empírica, basada en experiencias y no en términos técnicos.
- Al establecer la matriz de indicadores de control y monitoreo de gestión financiera se concluye la importancia de dicha gestión basada en herramientas de análisis para la toma de decisiones y un control interno óptimo, que permita reflejar mejores resultados de la gestión crediticia del caso de estudio.

RECOMENDACIONES

- Una vez concluida la investigación, se recomienda a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., analizar el contexto de sus actividades, además de realizar un monitoreo continuo, pues el control interno contribuirá a la consecución tanto de metas como objetivos.
- Se recomienda analizar periódicamente la información financiera y realizar una comparación con datos del segmento 2 de Cooperativas de ahorro y crédito, además de cumplir con la normativa emanada por el ente regulador, permitiendo así tener una línea base actualizada de la evolución empresarial como una herramienta para tomar decisiones
- Los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., debería aplicar la matriz de indicadores, no solamente en su oficina principal, sino en todas sus sucursales, con miras a mejorar la gestión financiera y por ende los resultados futuros de la misma, creando una ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Bencardino, C. M. (2005). Estadística y muestreo. Ecoe ediciones.
- Busto, F. G., & Prats, J. T. I. (2010). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2002). La administración de los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo Ltda., (Proyecto de investigación).
- Estupiñán, R., & Niebel, B. W. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe Ediciones.
- Fang HX, Jin YN (2011) Can high quality internal control reduce earnings management?—an empirical
- Fernández, E. (2005). Introducción a la administración. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Fernández, E. (2010). Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar. Madrid: Editorial Paraninf
- Garcés Maldonado, M. (2016). Los indicadores de gestión y la toma de decisiones en la
- Gavilánez, O y Puente, M (2017). Programación Lineal. Caso de Estudio. Maximización de Utilidades aplicando el método gráfico mediante software libre. Revista Observatorio de Economía Latinoamericana (julio 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/programacion-lineal-ecuador.html>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press
- Mendoza, T. A. (2015). El análisis financiero como herramienta básica en la toma de decisiones gerenciales, caso: empresa HDP Representaciones (Master's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas).
- Muñoz Zambrano, M. E. (2015). Indicadores de gestión.

- Murillo, G (2011). Metodología de aplicación de auditoría de gestión como herramienta para determinar costos de la no calidad y elevar la productividad del departamento de ahorros en la mutualista pichincha. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
- Palella, S., & Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Paredes, A. (2009). Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos. Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.
- Puente, M., & Andrade, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial.
- Puente, M., Viñán, J., Aguilar, J. (2017) Planeación Financiera y Presupuestaria. Riobamba: ESPOCH.
- Robalino, A, Arias, I & Colcha, R (2018). Elementos de Auditoría Forense. Riobamba: ESPOCH
- Sánchez, D. J. (2010). Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES SA (Bachelor's thesis).
- Sánchez, J. (2013). Indicadores de gestión empresarial. JR Sánchez Martorelli, Indicadores de gestión empresarial. (págs. 13-16). Estados Unidos: Copyright.
- Simon, H. (1964). El comportamiento administrativo. México: Aguilar.
- Solís Cabrera, D. E. (2015). Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Financiera de la Imprenta Indugraf de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la rentabilidad financiera de la misma, en el período Febrero–Agosto 2013 (Master's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo, 2015).
- Toro, D. B. (2014). Análisis financiero. Ecoe Ediciones.
- Universidad Técnica de Ambato. . Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Veiga, J. F. P. C. (2013). Control de gestión empresarial. Esic Editorial.
- Villarroel, E (2013) Planeación y estrategia financiera. Cochabamba

Viloria, J. B., Beltrán, J. O., & Castillo, A. E. (2016). Proceso de toma de decisiones en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. *Revista Visión Contable*, 14(14), 105

ANEXOS

- Anexo A. Cuestionario Encuesta.
- Anexo B. Cuestionario Entrevista.
- Anexo C. Balance General Proyectado
- Anexo D. Estado de Resultados Proyectado.

Anexo A. CUESTIONARIO DE ENCUESTAS



ESCUELA SUPERIOR

POLITÉCNICA DE

CHIMBORAZO

INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO INDÍGENA SAC DE LA CIUDAD DE AMBATO

Formulario No. _____

Objetivo: Determinar la incidencia de los indicadores de gestión para el control interno de la toma de decisiones mediante la rentabilidad empresarial del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Género:

- a. Femenino
- b. Masculino

Nivel de Instrucción

- a. Bachiller
- b. Superior Incompleta
- c. Superior Titulado
- d. Posgrado

Años de Experiencia en la Cooperativa

- a. menor a un año
- b. entre 1 año y 5 años
- c. entre 5 años y 10 años
- d. más de 10 años

Años de Experiencia en el cargo que ocupa

- a. menor a un año
- b. entre 1 año y 5 años
- c. entre 5 años y 10 años
- d. más de 10 años

Instrucciones: Marque con una X su respuesta (**seleccione solamente una alternativa**)

1. ¿Cómo calificaría su desempeño dentro del departamento de crédito de la institución?

- a. Excelente
- b. Muy Bueno
- c. Bueno
- d. Aceptable
- e. Deficiente

2. A su criterio, ¿El manual crediticio de la cooperativa está de acorde a las disposiciones del organismo de control?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

3. ¿Los créditos concedidos por la cooperativa son analizados y aprobados por el jefe de crédito?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

4. ¿El área de crédito de la cooperativa coordina adecuadamente con el resto de áreas de la entidad crediticia?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

5. ¿Las reuniones con el jefe de oficina matriz o agencia permiten analizar los problemas y encontrar las mejores soluciones para los mismos?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

6. ¿La actual política de incentivos y sanciones, a usted le ha permitido mejorar su desempeño laboral?

- a. Siempre

- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

7. ¿El área de crédito realiza un control interno continuo que mejore la gestión financiera de la cooperativa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

8. ¿En la actualidad el área de crédito maneja indicadores financieros establecidos por el organismo de control de acuerdo a su segmento?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

9. ¿Considera usted que establecer indicadores de gestión financiera contribuirá a optimizar la rentabilidad empresarial de la cooperativa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A veces
- d. Casi Nunca
- e. Nunca

Gracias por su colaboración

ANEXO B. GUÍA DE ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS

ENTREVISTA A ADMINISTRATIVOS DE LA COAC INDÍGENA SAC LTDA DE LA
CIUDAD DE AMBATO

Objetivo: Realizar un diagnóstico sobre el manejo de indicadores financiero relacionado a captaciones y colocaciones de recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

1. ¿Qué enfoque de gerencia estratégica utiliza la cooperativa para el proceso de captaciones y colocaciones?

2. ¿Qué tipo de indicadores maneja la cooperativa en el área de crédito, existe una metodología establecida?

3. ¿La cooperativa realiza un pronóstico sobre el entorno? ¿Cómo se anticipa a las necesidades financieras de sus clientes potenciales?

4. ¿Cuáles son los criterios que utiliza el área de créditos para el manejo de colocaciones?

5. ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado local de COAC Indígena SAC Ltda.?

6. ¿Cómo se maneja los sistemas de gestión de riesgo crediticio en la cooperativa?

7. ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de las oficinas Ambato de Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. en los últimos años?

8. ¿Existe un plan de acción que incluya: ¿responsables, cronograma e indicadores, direccionado a los mandos medios para garantizar el cumplimiento de metas?

Anexo C. Balance General Projectado

ACTIVO	Enero – Marzo 2018
Fondos disponibles	2,746,157.77
Inversiones	2,706,607.50
Cartera de créditos	24,947,375.51
Cuentas por cobrar	480,589.63
Bienes realizables	10,307.76
Propiedades y equipo	2,402,627.29
Otros activos	367,637.32
TOTAL ACTIVO	33,661,302.78
PASIVO	
Obligaciones con el publico	28,863,804.66
Cuentas por pagar	947,360.30
Obligaciones Financieras	243,131.39
Otros pasivos	784.47
TOTAL PASIVO	30,055,080.82
PATRIMONIO	
Capital social	1,807,752.30
Reservas	2,712,677.10
Superávit por Valuaciones	1,061,188.46
Resultados	-1,975,395.91
TOTAL PATRIMONIO	3,606,221.95
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	33,661,302.78

Anexo D. Estado de Resultados

	Enero – Marzo 2018
TOTAL DE INGRESOS	5,770,916.21
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	5,253,156.66
INTERESES CAUSADOS	2,627,661.74
MARGEN NETO INTERESES	2,625,494.92
INGRESOS POR SERVICIOS	58193.55
COMISIONES CAUSADAS	6,620.09
MARGEN BRUTO FINANCIERO	2,677,068.39
PROVISIONES	631,221.09
MARGEN NETO FINANCIERO	2,045,847.30
GASTOS DE OPERACION	2,463,648.29
MARGEN DE INTERMEDIACION	-417,800.99
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	43,432.48
MARGEN OPERACIONAL	-374,368.51
OTROS INGRESOS	416,133.5
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	12,029.89
GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	29,735.10
IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	10,020.73
GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	19,714.36

