



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

Trabajo de titulación:

“Diagnóstico y propuesta administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, periodo 2016 – 2017”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

Elaborado por:

Idania de Jesús Paucar Jaramillo

Tutor:

Ing. Rolando Farfán, Mgs.

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSTGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Idania de Jesús Paucar Jaramillo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Economía y Finanzas Empresarial**.

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre del año 2018

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Rolando Farfán, Mgs.

REVISORES:

Ing. Quim. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

Econ. Andrey Maldonado Karpova Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSTGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Idania de Jesús Paucar Jaramillo

DECLARO QUE:

El trabajo de titulación “Diagnóstico y propuesta administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, periodo 2016 – 2017”, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el trabajo, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre del año 2018

La autora

Ing. Idania de Jesús Paucar Jaramillo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSTGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Idania de Jesús Paucar Jaramillo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de Maestría titulado: “Diagnóstico y propuesta administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, periodo 2016 – 2017”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre del año 2018

La autora

Ing. Idania de Jesús Paucar Jaramillo

Agradecimiento

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, programa de Maestría de Finanzas y Economía Empresarial, autoridades y docentes por el apoyo brindado al realizar mis estudios de cuarto nivel.

Un agradecimiento especial al Ingeniero Rolando Farfán por su orientación y asesoramiento para culminar con éxito esta meta planteada.

A los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará "COOPYMEC-M", por su colaboración al proporcionarme la información necesaria para la elaboración del trabajo de tesis.

Un agradecimiento especial a mí querida madre Sra. Mariana Jaramillo y a mi hija Josselyn Scarlet, por su apoyo incondicional, por sus oraciones, consejos y por alentarme aún en los momentos más difíciles. A todos las demás personas que siempre han confiado en mí, por ayudarme en mi crecimiento, espiritual, personal y profesional, gracias que Dios guarde sus corazones y de Él venga la recompensa siempre.

Dedicatoria

A Dios, por su fidelidad, por ser mi fortaleza, amparo en todo momento, por preservar mi camino siempre y alentar mi corazón hasta ver cumplida una de sus promesas.

A mis padres César y Mariana, por su ejemplo, por demostrarme su cariño y apoyo incondicional, ya que sin sus sabios consejos no hubiera llegado a culminar este reto.

A mi mayor orgullo, la niña de mis ojos, mi hija amada Josselyn Scarlet, quien es mi principal inspiración para superarme y no rendirme nunca; gracias por tu confianza, por tu amor y tus sonrisas que me revelan que todo sacrificio vale la pena.

A todos mis hermanos, familiares y demás personas que de una u otra manera estuvieron siempre acompañándome durante este camino, me supieron ayudar y guiar de la mejor manera.

A todos ustedes Dios los llene de su infinita gracia y misericordia.

Índice general

Agradecimiento	V
Dedicatoria.....	VI
Resumen	XIII
Abstract.....	XIV
Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
Introducción.....	2
Antecedentes.....	2
Problemática.....	3
Justificación.....	4
Objetivos.....	6
General	6
Específicos	6
Capítulo II.....	7
Fundamentación teórica.....	7
Sistema Financiero Nacional.....	7
Actividad financiera.....	7
Clasificación del sistema financiero nacional.....	7
Cooperativas de ahorro y crédito.....	8
Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará "COOPYMEC-M"	16
Ubicación.....	16
Antecedentes.....	16
Base legal.....	17
Direccionamiento estratégico.....	17
Relaciones institucionales y organizacionales.....	18
Organización de COOPYMEC-M.....	18
Gestión administrativa.....	20
Planificación.....	20
Organización.....	20
Dirección.....	20
Control.....	21

Indicadores de gestión.....	21
Desempeño social.....	22
Gestión financiera.....	23
Característica de la información contable.....	24
Estados Financieros.....	24
Análisis financiero.....	26
Indicadores financieros calculados en el Sector Financiero de Economía Popular y Solidaria (SEPS).....	27
Toma de decisiones.....	40
Evaluación financiera.....	40
Capitulo III	42
Metodología y resultados	42
Metodología.....	42
Diagnóstico administrativo de la cooperativa COOPYMEC-M.....	44
Diagnóstico financiero de la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC 2016 – 2017.....	58
Razones financieras de COOPYMEC 2016 – 2017.....	58
Alternativas administrativas de mejora para la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa de Macará “COOPYMEC-M.”	68
Propuesta de evaluación financiera para la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa de Macará COOPYMEC-M.....	97
Conclusiones.....	113
Recomendaciones	115
Bibliografía.....	116
Anexos.....	123

Índice de tablas

Tabla 1 Segmentos de la Economía Popular y Solidaria	13
Tabla 2 Organización de COOPYMEC-M	19
Tabla 3 Indicadores de gestión.....	22
Tabla 4 Matriz Metodológica para objetivos de investigación	43
Tabla 5 Matriz de marco lógico de la COOPYMEC-M.	46
Tabla 6 Matriz de cumplimiento de las actividades programadas de la COOPYMEC-M..	48
Tabla 7 Indicadores estratégicos.....	52
Tabla 7 Indicadores estratégicos “continuación”	53
Tabla 8 Indicadores Operativos	56
Tabla 9 Activos improductivos	58
Tabla 10 Activos productivos	58
Tabla 11 Pasivos con costo	59
Tabla 12 Morosidad total	59
Tabla 13 Cartera problemática	60
Tabla 14 Eficiencia operativa.....	61
Tabla 15 Grado de absorción.....	61
Tabla 16 ROA	62
Tabla 17 ROE	62
Tabla 18 Intermediación financiera	63
Tabla 19 Margen de intermediación (Patrimonio)	63
Tabla 20 Margen de intermediación (Activo)	64
Tabla 21 Rendimiento de la cartera	64
Tabla 22 Cartera improductiva (Patrimonio)	65
Tabla 23 Compromiso patrimonial.....	65
Tabla 24 Participación de Activos improductivos.....	66
Tabla 25 Capitalización neta.....	66
Tabla 26 Liquidez	67
Tabla 28 Inversión en Activo fijo.....	98
Tabla 29 Depreciación de Activo fijo	98
Tabla 30 Activo Diferido	99
Tabla 31 Capital de trabajo administrativo	99
Tabla 32 Resumen de la Inversión inicial	99

Tabla 33 <i>Créditos colocados</i>	100
Tabla 34 <i>Intereses ganados por créditos colocados</i>	100
Tabla 35 <i>Certificados de aportación</i>	101
Tabla 36 <i>Ahorro obligatorio</i>	101
Tabla 37 <i>Ahorros según capacidad de ahorro</i>	101
Tabla 38 <i>Depósitos a plazo</i>	102
Tabla 39 <i>Resumen de ingresos</i>	102
Tabla 40 <i>Resumen de intereses causados</i>	103
Tabla 41 <i>Costos y gastos proyectados</i>	103
Tabla 42 <i>Costos fijos y variables</i>	104
Tabla 43 <i>P.E., en función de los ingresos</i>	105
Tabla 44 <i>P.E., en función de la capacidad instalada</i>	105
Tabla 45 <i>Estado de Situación Económica proyectado</i>	107
Tabla 46 <i>Flujo de efectivo</i>	108
Tabla 47 <i>Valor actual neto</i>	109
Tabla 48 <i>Tasa interna de retorno</i>	110
Tabla 49 <i>Relación beneficio costo</i>	110
Tabla 50 <i>Escenario optimista</i>	111
Tabla 51 <i>Flujo de efectivo optimista</i>	111
Tabla 52 <i>Escenario pesimista</i>	112
Tabla 53 <i>Flujo de efectivo pesimista</i>	112
Tabla 54 <i>Programa de capacitación</i>	141
Tabla 55 <i>Activos improductivos netos</i>	148
Tabla 56 <i>Activos productivos</i>	148
Tabla 57 <i>Pasivos con costo</i>	148
Tabla 58 <i>Cartera improductiva</i>	148
Tabla 59 <i>Cartera bruta</i>	149
Tabla 60 <i>Margen financiero neto</i>	149
Tabla 61 <i>Margen financiero de intermediación</i>	149
Tabla 62 <i>Equipo de computación</i>	150
Tabla 63 <i>Reinversión equipo de computación</i>	150
Tabla 64 <i>Equipo de oficina</i>	150
Tabla 65 <i>Muebles y enseres</i>	150
Tabla 66 <i>Depreciación equipo de computación</i>	151

Tabla 67 <i>Depreciación equipo de oficina</i>	151
Tabla 68 <i>Depreciación Muebles y enseres</i>	152
Tabla 69 <i>Amortización</i>	152
Tabla 70 <i>Sueldos y salarios</i>	153
Tabla 71 <i>Rol de pagos año 1</i>	153
Tabla 72 <i>Rol de pagos año 2</i>	153
Tabla 73 <i>Publicidad y propaganda</i>	153
Tabla 74 <i>Suministros de oficina</i>	154
Tabla 75 <i>Servicios generales</i>	154
Tabla 76 <i>Arriendo de local</i>	154
Tabla 77 <i>Aceptación de la nueva agencia</i>	155
Tabla 78 <i>Proyección de socios potenciales</i>	155
Tabla 79 <i>Potenciales usuarios de crédito</i>	156
Tabla 80 <i>Proyección de los potenciales sujetos de crédito</i>	156
Tabla 81 <i>Número de créditos a colocar</i>	156
Tabla 82 <i>Potenciales socios con depósitos a plazo</i>	157
Tabla 83 <i>Tabla de amortización de crédito</i>	157
Tabla 84 <i>Intereses de obligaciones con el público año 0</i>	158
Tabla 85 <i>Intereses obligaciones con el público año 1</i>	158
Tabla 86 <i>Intereses obligaciones con el público año 2</i>	158
Tabla 87 <i>Intereses obligaciones con el público año 3</i>	158
Tabla 88 <i>Intereses obligaciones con el público año 4</i>	159
Tabla 89 <i>Intereses obligaciones con el público año 5</i>	159
Tabla 90 <i>Matriz de recolección de datos</i>	160

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama estructural	19
<i>Figura 2.</i> Punto de Equilibrio Año 1	106

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico y propuesta administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, periodo 2016 – 2017”, mediante la aplicación de indicadores estratégicos, operativo y financieros.

El desarrollo del estudio es de enfoque cuantitativo- cualitativo; para el cumplimiento de los objetivos planteados primero se describe la fundamentación teórica en donde se enfatizan acerca del sistema financiero nacional, gestión administrativa, desempeño social, gestión financiera y aspectos relacionados a la institución en estudio. El diagnóstico de la gestión administrativa evidenció ciertas debilidades especialmente en lo relacionado a selección del personal, evaluación del talento humano, manuales de funciones y falta de herramientas para medir el balance social.

El diagnóstico financiero reveló baja rentabilidad y solvencia a causa de sus activos improductivos. Considerando los resultados encontrados se plantea una propuesta administrativa y de evaluación financiera cuyos resultados mostraron un VAN positivo, TIR mayor al costo de oportunidad y RBC refleja ganancia por cada dólar invertido, estas alternativas están encaminada a lograr que la entidad crezca y se logré mantener en el mercado. El diagnóstico de la gestión empresarial es un factor clave para la adecuada toma de decisiones, debido a que permite detectar oportunamente aquellas anomalías que afectan al correcto desarrollo económico y financiero de una empresa.

Palabras claves: Gestión administrativa, gestión financiera, propuesta de mejora, desempeño social, plan financiero.

Abstract

The main objective of this research was to carry out a diagnosis and administrative - financial proposal of the savings and credit cooperative of the Small and Medium-sized Citizen Company of Macará, period 2016 - 2017 ", through the application of strategic, operational and financial indicators.

The development of the study is quantitative-qualitative; for the fulfillment of the stated objectives, the theoretical foundation is first described, where emphasis is placed on the national financial system, administrative management, social performance, financial management and aspects related to the institution under study. The diagnosis of the administrative management showed certain weaknesses especially in relation to staff selection, human talent assessment, function manuals and lack of tools to measure the social balance.

The financial diagnosis revealed low profitability and solvency due to its unproductive assets. Considering the results found, an administrative and financial evaluation proposal is presented whose results showed a positive NPV, IRR greater than the opportunity cost and RBC reflects profit for each dollar invested. These alternatives are aimed at making the entity grow and managed to maintain the market. The diagnosis of business management is a key factor for proper decision making, because it allows timely detection of anomalies that affect the proper economic and financial development of a company.

Keywords: Administrative management, financial management, improvement proposal, social performance, financial plan.

Introducción

Las cooperativas de ahorro y crédito inciden notablemente en el desarrollo de los pueblos, debido a que realizan intermediación financiera con sus socios, por lo cual es necesario la administración eficiente de sus recursos empresariales que asegure el éxito de la misma. La evaluación oportuna de sus actividades permitirá a la gerencia medir el progreso, comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la situación económica financiera de la entidad, cuyos resultados incidirán en la adecuada toma de decisiones.

El presente trabajo denominado, “diagnóstico y propuesta administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, periodo 2016 – 2017”, tiene como propósito aplicar herramientas y técnicas para determinar aciertos y falencias en el accionar de la institución, según los resultados encontrados dar sugerencias que contribuyan a un manejo eficiente de sus recursos financieros.

El trabajo de titulación se encuentra estructurado de la siguiente manera: Introducción, que detalla los antecedentes, problemática, justificación y objetivos del trabajo. Fundamentación teórica, que fundamenta la investigación. Metodología y Resultados, en donde se realiza la descripción de los recursos metodológicos para la ejecución de cada una de las fases del proceso investigativo y el análisis de los datos que fueron obtenidos a través de las técnicas administrativas y financieras utilizadas. Conclusiones, que muestran los resultados más relevantes del trabajo. Recomendaciones, en donde se enuncia aspectos que tienden a mejorar el desarrollo de la entidad. Bibliografía, en que se detalla las fuentes bibliográficas de consulta y anexos que corresponde a los documentos necesarios en el desarrollo de la presente tesis.

Capítulo I

Introducción

Antecedentes

Las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel fundamental dentro del sistema financiero ecuatoriano; son un medio importante para el desarrollo socio económico del país; por lo que es necesario el manejo y control eficiente de sus operaciones administrativas y financieras que conlleven a la creación de valor de este importante sector.

La gestión administrativa hace mención a la planificación, organización, dirección y control de las diferentes actividades que se llevan a cabo, según los objetivos institucionales planteados. El correcto desempeño de estas operaciones garantiza la permanencia de la empresa en el mercado, al estar las acciones debidamente coordinadas, regulando oportunamente las actividades en cada departamento optimizando tiempo y recursos.

La gestión financiera se encarga del movimiento de los recursos monetarios, considera procesos de fuentes y usos del dinero, ayudando a las instituciones a obtener una estructura financiera equilibrada, para alcanzar eficientes niveles de rentabilidad para fortalecer su patrimonio y poder ofrecer mejores servicios a la colectividad. Día a día las instituciones financieras se enfrentan a un mercado altamente competitivo, por lo que los sistemas de control de las operaciones son un soporte acertado para diagnosticar si los procedimientos implantados son propicios para lograr un desarrollo eficaz.

El diagnóstico de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará "COOPYMEC-M" del cantón y parroquia de Macará, se lo realizó a través de indicadores operativos, estratégicos y financieros que permitieron identificar puntos críticos y fuertes de su núcleo de actividades; orientando a los directivos y funcionarios a tomar medidas correctivas para la resolución de problemas encontrados.

La coordinación eficiente de los recursos empresariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, permitirá procesos ágiles y oportunos, ofreciendo calidad de los productos y servicios ofertados cumpliendo de esta manera con su misión y visión y objetivos planteados.

Problemática

La crisis bancaria y financiera que sufrió el Ecuador durante los años 1999-2000 trajo como consecuencia un sinnúmero de problemas afectando a todos los sectores productivos del país, sumado a ello la desconfianza de la colectividad hacia el sector financiero. Sin embargo a partir de esta crisis el sector cooperativo ha demostrado una evolución sostenida, su servicio se orienta a atender las necesidades de los sectores más vulnerables del país, teniendo como base principios de solidaridad, ayuda mutua y autogestión, fomentando e incentivando a la población la cultura del ahorro y la inversión.

Las cooperativas de ahorro y crédito se constituyen en la base fundamental para el adelanto de un país, pero los constantes cambios que tienen enfrentar la aparición de nuevas entidades en el mercado y la falta de procesos técnicos en su administración, ha ocasionado que algunas de estas instituciones financieras cierren sus puertas al público, donde los únicos perjudicados han sido y serán sus asociados; frente a ello organismos como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha adoptado mecanismos de control a las operaciones administrativas y financieras de las cooperativas, para determinar si están manejando de forma correcta estas operaciones y cumpliendo con todos los requerimientos legales para salvaguardar los recursos de sus asociados. La eficiente gestión administrativa y financiera permite el rendimiento óptimo de los recursos humanos, económicos y financieros de una institución y con ello alcancen su consolidación en el mercado. Antes estos acontecimientos se cree necesario “diagnosticar la gestión administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de

Macará, periodo 2016 – 2017”, institución que inicia sus actividades financieras el 02 de diciembre del 2009, mediante acuerdo ministerial N° 030, con el objetivo de brindar servicios financieros a la colectividad macareña que coadyuven al desarrollo socio-económico de sus asociados y de la población en general.

Tomando en consideración las exigencias de los entes regladores del Sistema Económico Popular y Solidario y considerando que esta entidad es de gran importancia para el desarrollo de la sociedad macareña, es pertinente conocer su operatividad, debido a que carece de un sistema de control administrativo lo que impide determinar el grado de cumplimiento de los procesos de planificación, organización, dirección y control, así mismo no se aplican técnicas para examinar sus operaciones financieras, imposibilitando conocer la situación económica financiera real de la entidad.

Por lo que es necesario preguntarse:

¿El diagnóstico de las actividades administrativas y financieras, en la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macara; COOPYMEC-M”, permitirá monitorear, identificar, y mitigar los riesgos operacionales, minimizando la posibilidad de futuras pérdidas, convirtiéndola en una institución financiera eficiente, competitiva, segura y sólida, que garantice los intereses del público?

El análisis de la gestión de esta institución se lo realizará mediante indicadores operativos, estratégicos y razones financieras, el análisis oportuno de estos aspectos permitirá monitorear, y controlar las actividades efectuadas para detectar errores y corregirlos para poder operar con conocimientos técnicos y eficientes, incrementando su participación en el mercado, contribuyendo de esta manera con la población en general.

Justificación

Las cooperativas de ahorro y crédito son de gran importancia, puesto que estas contribuyen con el desarrollo del Ecuador, en los ámbitos, social, económico, y financiero,

sus operaciones generan constantes flujos de dinero con el objetivo de captar recursos de los sectores superavitarios para proveer a los deficitarios.

Es por ello que este trabajo propone realizar un “diagnóstico y propuesta administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, periodo 2016 – 2017”, cuyo informe permita conocer la efectividad de la labor realizada por sus directivos. El aporte de este trabajo de titulación en el aspecto económico será de gran importancia, debido a que permitirá a la cooperativa manejar adecuadamente sus recursos financieros, minimizando y controlando aquellos acontecimientos que puedan afectar su equilibrio financiero, logrando alcanzar mayores estándares de rentabilidad en beneficio de la comunidad, cumpliendo de mejor manera con los principios de solidaridad y ayuda mutua.

La investigación efectuada, ofrecerá a los directivos de la cooperativa "COOPYMEC-M", información sustentable de su desenvolvimiento administrativo y financiero, demostrando si la gestión ha sido eficiente, confiable e identificando falencias que impiden su crecimiento, y en torno a estos resultados tomar decisiones en pos del beneficio empresarial y colectividad en general.

La ejecución del trabajo de titulación permite cumplir con un requisito previo a la obtención del título de Magister en Economía y Finanzas empresariales por lo tanto es necesaria la aprobación y sustentación del mismo, el cual tiene por objeto recrear los conocimientos adquiridos y establecer alternativas para resolver un problema del entorno real.

Finalmente, esta propuesta se justifica porque se cuenta con fuentes bibliográficas primarias y secundarias, con un cronograma de trabajo debidamente establecido para cumplir cada uno de los objetivos planteados; además, el programa de maestría cuenta con

una planta docente debidamente calificada, para el asesoramiento y dirección de esta investigación; así mismo la institución objeto de estudio proporcionará información necesaria para la culminación exitosa del trabajo, sin dejar de lado que la malla curricular del programa de maestría es de alta calidad, habilitando al postulante a poner en práctica los conocimientos adquiridos de forma íntegra.

Objetivos

General

Diagnosticar y proponer alternativas administrativas y financieras en la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará “COOPYMEC-M” del cantón Macará, parroquia Macará, periodos 2016 – 2017.

Específicos

- Conocer la gestión administrativa efectuada por la cooperativa en estudio, utilizando indicadores estratégicos y operativos.
- Determinar la situación financiera y económica de la entidad durante los periodos 2016 a 2017, mediante la aplicación de indicadores financieros.
- Proponer alternativas de mejoramiento en torno a los resultados encontrados en el diagnóstico administrativo.
- Determinar la rentabilidad de la propuesta, mediante la aplicación de herramientas de evaluación financiera.

Capítulo II

Fundamentación teórica

Sistema Financiero Nacional

Actividad financiera.

El Código Monetario y Financiero del Ecuador, en el artículo 143, menciona que la actividad financiera es:

El conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios, para facilitar la circulación de dinero y realizar intermediación financiera; tiene entre sus finalidades preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras son un servicio de orden público regulado y controlado por el Estado, que pueden ser prestadas por las entidades que conforman el sistema financiero nacional, previa autorización de los organismos de control, en el marco de la normativa que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiero (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014, pág. 50)

Clasificación del sistema financiero nacional.

El sistema financiero del Ecuador se conforma por: sector financiero público, privado y popular y solidario.

- **Sector financiero público.** – El sector público está compuesto por: bancos, y corporaciones.
- **Sector financiero privado.**- Compuesto por bancos múltiples y especializados, de servicios financieros (almacenes generales de depositos, casas de cambio y casas de cambio, corporaciones entre otras e instituciones) y de servicios auxiliares como: software bancario software bancario, transporte de especies monetarias, cobranzas,

cajeros automáticos, servicios contables y computación debidamente calificadas por la Superintendencia de Bancos.

- **Sector financiero popular y solidario.**- Este sector está integrado por las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales, entidades asociativas o solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales y las instituciones de servicios auxiliares tales como: software bancario software bancario, transporte de especies monetarias, cobranzas, redes y cajeros automáticos, servicios contables y de computación y otras entidades debidamente calificadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario SEPS, en el ámbito de su competencia (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014, pág. 54)

Cooperativas de ahorro y crédito.

Según Guinnane (2013) las cooperativas de crédito surgen a finales de 1840, Schulza-Delitzsch fue el primero en organizarlas; una década más tarde Raiffeisen (1850) siguió sus pasos; posteriormente surge un tercer grupo por cooperativas vinculada a Wilhelm Haas, inicio sus actividades como una rama del grupo Raiffeisen, superándolo en número y tamaño. El cooperativismo en Alemania creció avivadamente durante el siglo XX, este sistema se convirtió en una fuente de conflicto interno, pero también una de sus grandes fortalezas; siendo así que en 1914 Alemania contaba con más de 35.000 cooperativas con 6,4 millones de asociados , donde cerca de 15.000 de estas instituciones correspondían a cooperativas de crédito. El éxito de esta experiencia en Alemania, sirvió como base para países como Italia, Australia y los Países Bajos.

Las cooperativas de crédito de Estados Unidos tienen su origen en las Cajas Desjardins de Quebec, sin embargo no se situaron como parte sustancial del sistema bancario como sucedió y sigue sucediendo hasta la actualidad en Alemania y los Países Bajos. La mayor parte de instituciones financieras fueron las cajas de ahorros (sparkassen, caso alemán), cuyo

propósito estaba enfocado al ahorro de la clase trabajadora y clase media, con una modalidad de depósitos pequeños, algunas entidades tenían en su cartera de inversiones títulos de deuda del Estado y bienes inmobiliarios, marcando gran diferencia con las instituciones financieras de microcrédito actuales.

Para Buendía y Benoit (2015) el sistema financiero se caracteriza por su habilidad para innovar, lo que ha conducido a un entorno cada vez más competitivo, en donde la mayoría buscar colocar sus servicios financieros en aquellos mercados, clientes y regiones más rentables, ocasionando que determinados estratos de la población tengan dificultades para acceder a ellos, lo que ha volcado en la necesidad de que los gobiernos y organismos internacionales planteen en sus agendas temas para reducir los niveles de exclusión financiera; desarrollándose proyectos internacionales que contengan marcos normativos y políticas públicas para reducir esta problemática, siendo así que en el 2008 la Fundación Bill y Melinda Gates crean la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI), con el propósito de apoyar a la creación de políticas de inclusión financiera, de igual manera en Corea del Sur 2010 surge la iniciativa de crear el Pacto Global para la Inclusión Financiera (GPFI) bajo el amparo de la Cumbre del G20, cuyo fin es la promoción y la adopción de principios para promover la inclusión financiera.

En este sentido nacen las cooperativas de servicios financieros, su funcionamiento está basado en valores y principios específicos que velen por los intereses de la colectividad, logrando satisfacer los requerimientos de diferentes grupos sociales no atendidos por la banca tradicional, por ello las autoridades correspondientes están siendo cada vez más proactivas con el afán de integrar y normalizar el sector cooperativismo dentro del sistema financiero de cada país. La configuración estructural de las cooperativas del sector financiero permite resolver el tema de exclusión al ser instituciones que facilitan el acceso a servicios bancarios a la colectividad en general, al presentar una forma organización singular

con reglas de igualdad de los miembros en el proceso de la toma de decisiones y en el reparto de beneficios conforme la contribución de cada socio, convirtiéndose con el tiempo en un sector clave para la promoción del desarrollo local, proveen créditos particularmente a personas con escasos recursos, contribuyendo de esta manera al crecimiento del sector urbano y rural.

Según Douthwaite (1996) (citado por Buendía y Benoit 2015) la banca convencional reduce el poder de compra de las poblaciones a causa de la fuga de los recursos depositados hacia otras zonas, por el contrario las cooperativas financieras retienen los recursos dentro del mismo territorio promoviendo el ahorro. De igual manera Gormeley (1993) indica que estas instituciones son relevantes no solo porque financian actividades empresariales en beneficio de toda la colectividad sino que ayuda a reducir la migración local, logrando sostener la población y la salud demográfica de las comunidades locales. Estas cooperativas fomentan el principio de cooperación, favoreciendo a la prolongación de la visión de justicia social, aspectos vitales para el desarrollo de la comunidad.

Según Guridi y Jubeto (2010) el origen de la economía social data en el siglo XIX, con sus principales exponentes Owen, Saint, Fourier, Proudhon o Buchez. Esta nueva forma de organización fue creada pensando en la clase obrera en forma de cooperativas, asociaciones, mutualistas de seguro, de ahorro y crédito, con el afán de atender a los requerimientos de esta parte de la población que no eran consideradas por el mercado tradicional ni por el Estado, incorporando una dimensión de carácter social y político buscando acabar de alguna manera con el capitalismo del momento. A partir de los años 70, se reflejó una expansión importante en el continente Europeo, principalmente en Francia, Bélgica Portugal y España y en lo que respecta a Latinoamérica en Argentina, Chile, Brasil y Ecuador. Las constantes crisis en el escenario económico condujeron a una pérdida de capacidad de los Estados como dinamizadores de la economía y generadores de empleo, trayendo la necesidad de buscar

nuevas formas de hacer frente a estas necesidades sobretodo de aquella parte de la población con escasos recursos. Estas organizaciones desarrollan su actividad entre la economía pública y la capitalista tradicional, integrando a su gestión la solidaridad y la retribución.

Para Villaseñor (2017) la economía solidaria está directamente vinculada a las finanzas populares o alternativas, en donde se han desarrollado múltiples experiencias de intermediación financiera cuyas entidades cuentan con personería jurídica y ofrecen servicios y productos de iguales características que la banca tradicional, pero desde un enfoque solidario y de bien común, con el afán de transformar la sociedad. Las instituciones financieras de este sector cumplen principios como: igualdad, generación de empleo, cooperación y sin carácter lucrativo, por eso actúan de forma equitativa entre todos sus socios, favorecen el acceso a personas desfavorecidas por la banca tradicional, promueven la ayuda mutua y los beneficios se reinvierten para poder brindar más servicios financieros, generando un modelo socioeconómico alternativo.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) hace referencia que las constantes crisis financieras a nivel mundial, nacional y regional, han revelado la necesidad de transformar el sistema financiero, con bases sólidas, capaz de resistir los cambios económicos; en este sentido cobra importancia la economía social y solidaria, a través de las cooperativas financieras, debido a que en tiempo de crisis mostraron su capacidad de resiliencia a través de su estrategia de acumulación de capital, por ello pudieron seguir brindando sus servicios a sus asociados, además su modelo de gobierno se fundamenta en la acción participativa de todos sus miembros, haciendo hincapié en la solidaridad, en donde todos son conscientes de contexto de crisis y la necesidad de proteger su capital. Las cooperativas financieras juegan un papel importante en la vida comunitaria al promover la inversión y financiamiento, por ello se impulsa la necesidad de que sus miembros sean activos no solo a través de sus depósitos sino también en la generación de ideas que les

permitan establecer fondos de apoyo con miras a crear un ecosistema monetario más estable y responsable que contribuya al desarrollo local.

Naturaleza y objetivos.

Según Miño (2013) en el Ecuador, con la nueva Constitución de la República del Ecuador año 2008, el sector cooperativista adquirió mayor reconocimiento y compromiso por parte del Estado en impulsar y fortalecerlo a nivel nacional, viéndose reflejado en las disposiciones relacionadas al cambio de instrumentos jurídicos e institucionales que lo regía. Así en el año 2011 con la vigencia de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria se sentó las bases para la inclusión de las asociaciones comunitarias, cooperativas de ahorro y crédito y de las unidades económicas populares al sector financiero.

El sector cooperativo, es el conjunto de 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 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016, pág. 1)

Definición de las cooperativas de ahorro y crédito.

El Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador (2014) en el artículo 445 hace referencia que:

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y a previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con clientes o

terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (págs. 141 - 142)

Constitución y vida jurídica.

El Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador (2014) en el artículo 446, menciona:

La constitución, gobierno y administración de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. La liquidación de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de este código y supletoriamente, por las de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (pág. 142)

Capital social y segmentación.

La SEPS (2018) establece que el capital social de las cooperativas de ahorro y crédito estará determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera; estas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine, considerando el saldo de Activos que posea.

Tabla 1.
Segmentos de la Economía Popular y Solidaria

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00 Hasta 1'000.000,00
5	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Nota: Tomado de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018)

Capitalización.

El Código Orgánico Monetario y Financiero en su artículo 448, indica que la capitalización de las cooperativas de ahorro y crédito: “Se perfeccionará con el aporte de un nuevo socio/cliente o con la resolución de la Asamblea General de los aportes para futuras capitalizaciones. También con transferencia de ahorros o depósitos, pero requerirá de la autorización escrita del socio” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014, pág. 142)

Estructura interna.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero (2011) en el artículo 32, hace referencia que: “Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de representantes, Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, contarán en el reglamento y estatuto social de la cooperativa” (pág. 28)

Actividades financieras.

Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia de economía Popular y Solidaria, podrán efectuar las siguientes actividades financieras:

- Recibir recursos de los socios en depósitos de ahorro a la vista, exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro;
- Recibir depósitos a plazo fijo, exigibles al final del periodo no menor a 30 días, libremente convenido por las partes. Instrumentado en un título valor nominativo, a la orden o al portador, puede ser pagado antes del vencimiento según acuerdo de las partes;
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos avales de títulos de crédito, otorgamiento de garantías, fianzas, cartas de crédito internas y

externas o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;

- Recibir préstamos de instituciones financieras del país o del exterior;
- Otorgar créditos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos así como préstamos quirografarios;
- Realizar operaciones de factoring financiero, para negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y demás documentos que representan obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- Efectuar servicios de caja y tesorería;
- Realizar cobranzas, pagos y transferencias, así como emitir giros contra sus propias oficinas, de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- Recibir y conservar objetos muebles, valores depósitos para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- Actuar como emisor de tarjetas de débito;
- Adquirir o enajenar bienes muebles e inmuebles para sus servicios;
- Emitir obligaciones con respaldo en la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- Abrir oficinas operativas (sucursales y agencias) y agencias no financieras en el territorio nacional;
- Participar en la distribución de productos, servicios y programas estatales, actuar como entidades de pago de dichos programas efectuar o prestar servicios relacionados con aquellos (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012, pág. 27)

Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará "COOPYMEC-M"

Ubicación.

La cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC-M., está ubicada en la parroquia Macará del cantón Macará, aproximadamente a 195km de distancia de la ciudad de Loja, Macará se encuentra a 440 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura de 25° centígrados y una población de 22.000 habitantes.

Antecedentes.

En el mes de octubre año 2000, en el cantón de Macará provincia de Loja, un grupo de personas preocupados por los problemas económicos que enfrenta el cantón, se reúne con el propósito de buscar alternativas para contribuir a mejorar de alguna manera esta problemática, razón por lo cual se conforma varios representantes de organizaciones en toda la provincia de Loja forman comités ciudadanos, para que trabajen y realicen acciones con el apoyo de organismos de desarrollo infantil, cuyas gestiones les permitieron adquirir locales y otros beneficios en favor de la niñez y las familias menos favorecidas.

Con el afán de seguir sirviendo a la comunidad se crea una caja de ahorro y crédito, con el objetivo de captar recursos de sus asociados para poder contar con liquidez y otorgar créditos dirigidos a ofrecer capital de trabajo para microempresarios.

Con el paso de los días los servicios ofertados por la entidad se fueron difundiendo en toda la localidad, despertando el interés de los moradores por ser parte de la caja de ahorro y gozar de sus beneficios, ante este incremento sus directivos deciden constituir la legalmente, se realizan las gestiones pertinentes para obtener la personería jurídica, en el año 2009 según Acuerdo Ministerial número 030 inicia sus actividades financieras con sesenta socios en calidad de promotores, bajo la denominación de cooperativa de ahorro y

crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará “COOPYMEC”, con el apoyo del Ministerio de Inclusión Económico Social y la Dirección de Cooperativas (Cooperativa de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, 2010).

Base legal.

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento a Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Código de Trabajo.
- Banco Central del Ecuador.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Estatuto Social.
- Reglamento interno.

Direccionamiento estratégico.

Según las actas de la cooperativa de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará (2010) el direccionamiento estratégico se compone de:

Misión.

Brindar servicios financieros, asistencia técnica social y transparente, calidad y eficiencia, basados en la normativa ecuatoriana acrecentando el nivel socio económico de nuestros socios.

Visión.

Establecernos como una institución exitosa, sólida y organizada, ofreciendo servicios cooperativos, créditos en forma eficaz, inversiones, inversiones rentables, asistencia

técnica y social para los ciudadanos emprendedores en pequeñas, medianas y grandes actividades productivas de nuestro cantón y provincia de Loja.

Principios.

- Administrar honestamente los recursos de nuestros socios, clientes y colaboradores.
- Coadyuvar en el desarrollo personal y social de la comunidad macarena.
- Solidaridad con nuestros socios, ofreciéndoles ayuda financiera y social.
- Atender con agilidad.
- Compañerismo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Respeto
- Atender con eficiencia los requerimientos de nuestros socios y clientes.
- Brindar productos de calidad.

Relaciones institucionales y organizacionales.

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), para el control institucional: Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas (REFSE), en calidad de socia;
- Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (GSFEPP), para el apoyo y coordinación institucional;
- Banco Desarrollo de los Pueblos (Bancodesarrollo), crédito e inversiones.
- Banco Central del Ecuador Banco (BCE), sistema de pagos interbancarios.

Organización de COOPYMEC-M.

Al 2016 la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC-M., opera bajo la siguiente organización:

Tabla 2
Organización de COOPYMEC-M

Descripción	a 2016
Segmento a que pertenece:	5
Asamblea de Representantes:	90 socios: 30 principales 60 suplentes
Consejo de Administración:	10 socios: 5 vocales principales 5 vocales suplentes Periodo 2 años
Consejo de Vigilancia:	6 socios: 3 vocales principales 3 vocales suplentes Periodo 2 años
Comisión de Educación:	3 vocales principales Periodo 1 año
Comisión de Crédito:	3 vocales principales Periodo 1 año
Comisión de Asuntos sociales	3 vocales principales Periodo un año
Gerencia:	Designando por el Consejo de Administración
Gerente Subrogante:	Designando por el Consejo de Administración Periodo 2 años

Nota: Tomado de COOPYMEC-M (2016)

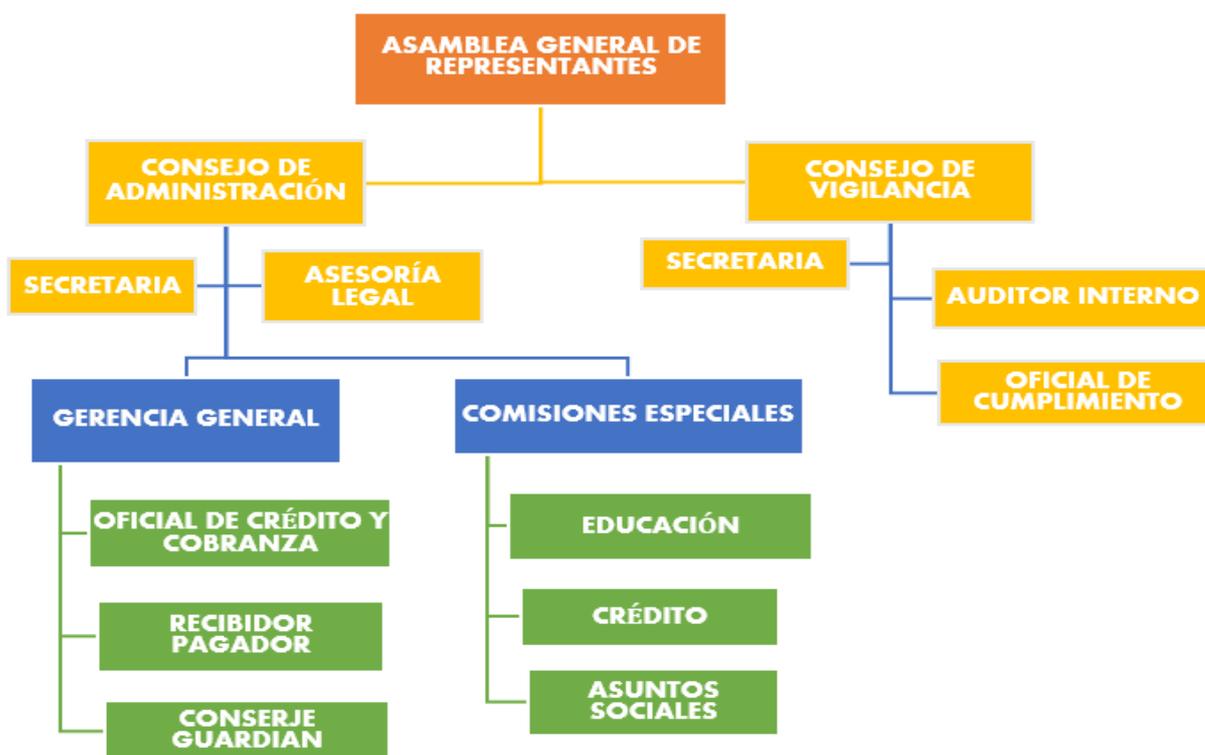


Figura 1. Organigrama estructural

Nota: Tomado de (COOPYMEC-M, 2010)

Gestión administrativa

Consiste en planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades estratégicas operativas y financieras de una empresa con el propósito de alcanzar los objetivos planteados mediante el uso de recursos humanos tecnológicos y materiales.

Según Robbins & Coulter (2014) la gestión administrativa tienen que ver con las decisiones y acciones que se toman para el desempeño a largo plazo de la organización; por cuanto existe una relación positiva entre la planeación y los resultados obtenidos.

Planificación.

Fred (2013) en su libro de administración estratégica menciona:

La planificación es el puente entre el presente y el futuro que agranda la posibilidad de alcanzar los objetivos trazados. La planeación se convierte en un proceso que permite decidir si se emprende una tarea, debido, a que determina la forma correcta de llevarla a cabo, considerando los sucesos que ocurran en el transcurso de la misma. Por lo tanto esta etapa se convierte en el inicio de todo proceso, estableciendo las diferentes pautas a seguir para evitar mayores complicaciones en el logro de metas empresariales (pág. 131)

Organización.

Se refiere al proceso de decidir cómo se tomaran las decisiones, sobre quién ocupara determinado puesto, que tareas desempeñará y quién dependerá de quién en la empresa. De tal forma que las actividades se organicen de mejor manera, en una organización efectiva los gerentes están en mejor condiciones de coordinar los recursos económicos, humanos, materiales y de información de forma eficiente (Hellriegel & Slocum, 2012, pág. 9).

Dirección.

Es el proceso de influir en la gente para que se cumplan determinados objetivos. La dirección explica por qué ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos,

estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son eficientes para cumplir a cabalidad las estrategias definidas. El papel que desempeña la dirección incide en la administración, la cual se base en cuatro componentes como: liderazgo, dinámica de grupo, comunicación y cambio organizacional (Fred, 2013, pág. 134).

Control.

Una vez cumplido con las etapas indicadas anteriormente, es necesario el seguimiento y evaluación de las mismas, a esta fase se la denomina control. “Es el proceso que utiliza una empresa natural o jurídica para evaluar o monitorear de forma continua el desempeño de las operaciones planificadas y aplicar acciones correctivas en caso de ser necesario” (Hellriegel & Slocum, 2012, pág. 10)

Indicadores de gestión.

Según Franklin (2013): “Un indicador es una estadística simple o compuesta que pretende caracterizar el éxito o la eficacia de una organización, pues sirve como medida de algún componente o de la relación entre componentes” (pág. 147)

Bajo esta idea, los indicadores de gestión, permiten analizar tendencias y predecir cambios, a través de la medición del desempeño de una organización, la calidad, eficacia de los procesos en ella ejecutados, etc., en relación a las necesidades de la misma. Informan sobre funciones clave y se utilizan en el proceso administrativo, especialmente en el cumplimiento de objetivos.

Beltrán (2011) hace referencia que los indicadores de gestión se convierten en signos vitales de una empresa, al permitir el continuo control y monitoreo de las actividades de una organización, permite identificar los problemas que inciden en el normal desarrollo de las operaciones.

Importancia de los indicadores de gestión.

Su aplicación da como resultado información real y oportuna sobre temas relacionados con la efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, calidad de trabajo, determina si la ejecución presupuestal ha sido correcta, en resumen muestra la incidencia de la gestión empresarial efectuada en un periodo económico.

Clasificación de los indicadores.

Se clasifican en indicadores corporativos, estratégicos y operativos.

Tabla 3
Indicadores de gestión

Clases de índices	Miden	Resultado
Corporativos	Beneficios globales	
	Crecimiento	El comportamiento total de la institución financiera
	Participación en el mercado	
	Satisfacción del usuario	
Herramientas financieras		
Estratégicos	Talento humano	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura
	Resolución de conflictos	
	Instalaciones y equipos	
	Servicio al cliente	
Operativos	Capacitación	Los resultados operativos de las diferentes divisiones
	Incremento de socios	
	Contabilidad	
	Manuales	

Nota: Tomado de Herrera y Hidalgo (2011, pág. 44)

Desempeño social.

Ante el creciente interés del público por la responsabilidad que las empresas deben asumir con la sociedad, muchas organizaciones han encontrado que no pueden evitar que las

personas evalúen su actuación en este sentido. Las organizaciones se preocupan por aplicar procesos de desempeño social para lograr una eficiente gestión, alcanzando sus objetivos sociales procurando el bienestar de sus clientes, lo que garantiza su fidelidad, siendo más probable que alcancen un crecimiento sólido.

El desempeño social de las empresas guarda relación positiva con su rendimiento financiero anterior y posterior, por eso es importante que los directivos tomen en cuenta metas sociales cuando planean, organizan, dirigen y controlan (Robbins & Coulter, 2014).

Para Hauglustaine (2015) el desempeño social contribuye al desarrollo de una población, al velar por los clientes para evitar perjudicarlos, proponiendo servicios adaptables a sus necesidades, sirviendo de manera sostenible a un número de clientes excluidos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus clientes y comunidad de la que sirve.

Revelación. La empresa es transparente y proporciona al público amplia información sobre cuestiones sociales y ambientales, produce informes anuales sobre el cumplimiento de las metas y desempeño para medir aspectos ambientales y sociales.

Comunicación y compromiso. La empresa busca de forma activa comunicarse con sus grupos sociales respecto a su desempeño social. Esto permite a la organización presentar el avance logrado así como también enterarse cuales serían sus expectativas futuras (Hellriegel & Slocum, 2012).

Gestión financiera

De acuerdo a Córdoba (2016) la gestión financiera es de gran importancia debido a que: “Es aquella disciplina que se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, con lo cual se logra elevar el valor de la empresa” (pág. 11)

Corresponde al manejo de los recursos monetarios de una entidad financiera para conocer de donde provienen los fondos y hacia donde se los va a dirigir, con el propósito de tomar las mejores decisiones que contribuyan a la creación de valor de la empresa.

Según Rodríguez (2012) la información financiera tiene su fuente principal en la contabilidad, proceso que se inicia con el registro de las transacciones comerciales, para conocer si estos movimientos han afectado a la posición económica de la empresa, los libros contables permiten contar con información real y útil para la toma de decisiones.

Característica de la información contable.

Para González (2011) la información contable debe reunir las siguientes características para ser útil a los usuarios de la misma:

Objetividad: Mediante el cumplimiento de normas de carácter general en la evaluación de los hechos y elaboración de la información.

Credibilidad: Señala que un documento contable es fiable cuando está libre de errores materiales y de sesgos, convirtiéndose en la imagen fiel, transparente y real de lo que pretende representar (pág. 41)

Estados Financieros.

Los estados financieros para Hansen-Holm (2011): “Comprenden un conjunto interrelacionado de informes, emitidos con propósitos de información general y están orientados a satisfacer los requerimientos comunes de distintos usuarios, aun cuando algunos de estos puedan necesitar y pretender obtener otra información financiera adicional” (pág. 140)

Para Carvalho (2014) la información presentada en los Estados Financieros debe contener las siguientes características:

- **Comprensibilidad:** Los documentos deben ser claros y precisos, de tal forma que facilite la comprensión de las operaciones mercantiles realizadas en un periodo económico determinado.
- **Utilidad:** Sirve de base para que los inversionistas o demás usuarios puedan tomar decisiones.
- **Pertinencia:** La información contable debe ser relevante, clara y oportuna, de tal forma que genere cambios en la manera de pensar de los usuarios.
- **Valor de retroalimentación:** Se convierte en una herramienta dinámica que reduce la incertidumbre de los usuarios, al momento de tomar una decisión.
- **Valor de predicción:** Permite hacer pronósticos sobre futuras inversiones.
- **Oportunidad:** La información contable debe ser elaborada, analizada y aprobada en un tiempo pertinente, de tal forma que los resultados influyan en el buen manejo de la empresa.
- **Confiabilidad:** Debe presentar información real de los hechos contables y debe estar libre de errores.
- **Neutralidad:** Se debe elaborar de forma imparcial y objetiva, dejando de lado intereses personales.
- **Verificabilidad:** Los métodos de medición utilizados deben ser confirmados por otros expertos en materia contable.
- **Fidelidad representativa:** Debe prevalecer la forma económica sobre la legal, a fin de evitar errores al momento del registro y futura toma de decisiones.
- **Comparabilidad:** La información contable se debe preparar uniformemente, de tal forma que se pueda comparar un periodo con otro.

Los estados financieros se elaboran al finalizar un periodo contable, con el fin de brindar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, según Bravo (2011):

“Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la compañía a través del Estado de Situación Económica, Estado de Situación Financiera y Estado de Flujo de Efectivo” (pág. 191)

Para Zapata (2011) el Estado de Situación Financiera identifica las fuentes y montos de financiamiento (pasivo y patrimonio) y la aplicación de estos recursos en activos, entendidos como inversiones realizadas en el tiempo por la gerencia. Si las inversiones están bien canalizadas reportaran utilidades caso contrario mostraran una pérdida. En resumen la tarea de este estado es presentar, revelar y develar la posición financiera de la empresa en un periodo económico determinado.

Según Hansen- Holm y Chávez (2011): “El Estado de Situación Económica, es un estado de actividad que detalla los ingresos y gastos durante un periodo de tiempo. La utilidad (pérdida) neta es el famoso resultado final, esto es el remanente después de deducir los egresos” (pág. 178)

Haciendo referencia del Estado de Flujo de Efectivo se indica que: “Evalúa con mayor objetividad la liquidez o solvencia de una empresa; esta información es útil para medir la habilidad de la organización para generar efectivo y sus equivalentes, así como la oportunidad y certidumbre de su generación” (Bravo, 2011, pág. 201)

Análisis financiero.

Según Robles (2012) el análisis financiero informa sobre el resultado alcanzado por una empresa en un determinado de tal forma que se conozca la situación financiera - económica de la misma define al análisis de los estados financieros como un método para fijar los resultados en función de datos económicos de periodos actuales e históricos; con este proceso se puede evaluar el desempeño de la empresa y permite tener una panorámica más amplia de los sucesos, resultados que repercuten en la toma de decisiones.

Herramientas del Análisis Financiero.

Para Wild, Subramanyam, y Halsey (2007) las herramientas de análisis financiero son:

- **Análisis de estados financieros comparativos**, se efectúa mediante la revisión de balances de periodos consecutivos, para determinar la tendencia o cambios de las cuentas individuales de uno o más años económicos.
- **Análisis de estados financieros con base porcentual**, determina la estructura financiera y económica de los balances, expresados en activos, pasivos y capital, es un análisis estático también conocido como vertical, información útil para comprender como están conformados internamente los estados financieros.
- **Análisis de razones**, es la herramienta más utilizada en el análisis financiero, las razones permiten identificar condiciones y tendencias difíciles de detectar de forma individual; su interpretación resulta valiosa para los administradores cuando se compara con estándares predeterminados.

Por otra parte “Las razones financieras incluyen métodos de cálculo e interpretación de las mismas para analizar y supervisar el rendimiento, solvencia, liquidez y uso de activos productivos de la empresa, haciendo uso de sus estados financieros básicos” (Lawrence, 2011, pág. 48)

Indicadores financieros calculados en el Sector Financiero de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Considerando lo establecido por la SEPS (2017) los indicadores financieros calculados para las entidades de este sector, son las siguientes:

- **Proporción de activos improductivos netos.-** este indicador mide la participación de los activos no productivos de la institución en relación a sus activos totales.

Fórmula:

$$\frac{\textit{Activos improductivos netos}}{\textit{Total activos}}$$

En donde:

Activos improductivos netos: Son aquellos activos que no generan ingresos, es decir cuya rentabilidad financiera es nula o igual a cero. Considerando para ello a la cartera de crédito en mora o en proceso de cobro judicial, activos fijos, otros activos y demás cuentas por cobrar incobrables o de dudosa recuperación que por su naturaleza pueden ocasionar pérdidas para la institución financiera.

Activos: Corresponde todo los bienes tangibles e intangibles que la institución financiera posee.

Interpretación del indicador: A menor resultado obtenido, indica que la institución está siendo más eficiente en lo que respecta a la colocación de los recursos en activos productivos.

- **Proporción de los activos productivos netos.-** Mide la calidad de los créditos colocados o la proporción de activos que generan rendimientos o ganancias.

Fórmula:

$$\frac{\textit{Activos productivos}}{\textit{Total activos}}$$

En donde:

Activos productivos: Son los activos que generan una ganancia o rentabilidad para la entidad.

Interpretación del indicador: Mientras más alto es la relación, indica que la institución está siendo eficiente en la colocación de créditos.

- **Utilización del pasivo con costo en relación a la productividad generada.-** Mide la utilización eficiente de los pasivos con costo como fuente de productividad.

Fórmula:

$$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$$

En dónde:

Pasivos con costo: Son aquellas obligaciones que tienen un costo financiero implícito de captación.

Interpretación del indicador: Entre más alta es la relación, muestra una mejor eficiencia en la colocación de recursos captados.

- **Morosidad de la cartera total.-** Mide el porcentaje de la cartera de crédito improductiva, esto se calcula para la cartera bruta y por línea de crédito.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera bruta}}$$

En dónde:

Cartera improductiva bruta: Son préstamos que no generan rentabilidad financiera a la entidad, conformada por la cartera vencida y la que no devenga interés.

Cartera bruta: Es la cartera de crédito total de la institución financiera, sin deducir la provisión para créditos incobrables.

Interpretación del indicador: Entre más alta es la relación, indica que las instituciones financieras tienen problemas de recuperación de cartera.

- **Morosidad de cartera de microcrédito.-** Muestra el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva de microcrédito frente a la cartera bruta microcrédito.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cartera improductiva microcrédito}}{\text{Cartera bruta microcrédito}}$$

En dónde:

Cartera improductiva microcrédito: Son los préstamos que no generan renta financiera a la entidad, están conformados por la cartera vencida y que no devenga interés de la línea de crédito microcrédito.

Cartera bruta microcrédito: Es la cartera de crédito total de una entidad financiera, sin deducir la provisión para créditos incobrables de la línea de microcrédito.

Interpretación del indicador: Mientras mayor sea el indicador, muestra que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de microcrédito. Por lo tanto la relación es mientras más baja es mejor para la entidad.

- **Cobertura de la cartera problemática.-** Mide el nivel de protección que la institución asume frente al riesgo de la cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor.

Fórmula:

$$\frac{\text{Provisiones de cartera de crédito}}{\text{Cartera improductiva bruta}}$$

En dónde:

Provisión de cartera de crédito: Constituye una reserva para proteger la cartera de crédito que registra problemas de irrecuperabilidad.

Cartera improductiva bruta: Es la cartera que no genera ingresos para la entidad a causa de que se ha suspendido la caución de intereses. Se obtiene de la suma entre la cartera que no devenga interés más la cartera vencida.

Interpretación del indicador: Establece la suficiencia de contingencia de la cartera en mora a través de la construcción de una provisión en función del tamaño de la cartera improductiva.

- **Cobertura de la cartera de microcrédito.-** Determina la proporción de la cartera de microcrédito que registra problemas de incobrabilidad que se encuentra cubierta por provisiones.

Fórmula:

$$\frac{\textit{Provisiones de cartera de microcrédito}}{\textit{Cartera improductiva cartera de microcrédito}}$$

En dónde:

Provisión de cartera de crédito: Constituye una reserva para proteger la cartera de crédito que registra problemas de irrecuperabilidad.

Cartera improductiva de microcrédito: Es la cartera de microcrédito que no genera ingresos para la entidad a causa de que se ha suspendido la caución de intereses. Se obtiene de la suma entre la cartera que no devenga interés más la cartera vencida.

Interpretación del indicador: Mide el nivel de protección de la cartera de microcrédito que registra problemas de incobrabilidad en la institución.

- **Eficiencia operativa.-** Representa la proporción de gastos operativos utilizados en la administración del activo total.

Fórmula:

$$\frac{\textit{Gastos de operación estimados}}{\textit{Total Activo promedio}}$$

Gastos operativos: Son desembolsos incurridos en el desarrollo de las actividades de la entidad por concepto de salarios, arriendo de local, entre otros.

Activo promedio: Comprende el valor promedio de los bienes y derechos de la entidad financiera.

Interpretación del indicador: Mientras mayor sea el indicador indica que la institución financiera, está destinando mayores recursos para la administración de sus activos.

- **Grado de absorción del margen financiero neto.-** Mide el nivel de absorción de los egresos operacionales en los ingresos provenientes de la gestión operativa

Fórmula:

$$\frac{\text{Gastos de operación} * 12/\text{mes}}{\text{Margen financiero neto}}$$

En dónde:

Gastos de operación: Gastos incurridos en el desarrollo de las actividades de la entidad por sueldos y salarios, arriendo de local, compra de suministros, etc.

Margen financiero neto: Se determina de la diferencia entre el margen bruto financiero menos las provisiones.

Interpretación del indicador: Mientras mayor es el indicador, la institución financiera, no genera los suficientes ingresos para cubrir los gastos operacionales.

- **Rendimiento sobre el activo (ROA).-** Mide el nivel de retorno generado por el activo: Para determinar la eficacia de la institución en el manejo de los recursos.

Fórmula:

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Activo total promedio}}$$

En dónde:

Ingresos menos gastos: Cuando el cálculo es a un mes diferente a diciembre esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.

Interpretación del indicador: Mientras menor sea el indicador, significa que la institución financiera no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.

- **Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE).**- Determina el nivel de rendimiento o retorno generado por el patrimonio invertido en la entidad por los accionistas.

Fórmula:

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Patrimonio total promedio}}$$

En dónde:

Ingresos menos gastos: Corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente a diciembre esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.

Interpretación del indicador: Mientras menor sea el indicador, significa que la institución financiera no cuenta con los suficientes recursos para cubrir la remuneración de los accionistas.

- **Intermediación financiera.**- Determina el nivel de créditos o préstamos que la entidad financiera otorgados en relación a la cantidad de depósitos efectuados por parte de sus depositantes.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cartera bruta}}{\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a plazo}}$$

En dónde:

Cartera bruta: Corresponde a los préstamos que no generan rentabilidad a la entidad financiera, los cuales están conformados por la cartera por vencer, la cartera que ni devenga interés y la vencida.

Depósitos a la vista: Corresponde a los depósitos que pueden ser solicitados por el depositante en cualquier momento (menor a treinta días).

Depósitos a plazo: Corresponde a los bienes depositados en una institución financiera, durante un tiempo determinado una vez transcurrido ese plazo la institución tiene el compromiso de devolver el dinero a sus depositantes junto con los intereses pactados.

Interpretación del indicador: Mientras mayor es el indicador, muestra que la institución financiera es más eficiente en la colocación de préstamos en relación a la cantidad de depósitos a la vista y a plazo fijo que se receipta.

- **Margen de intermediación estimado/patrimonio promedio.-** Determina la renta de la gestión operativa en relación al patrimonio promedio. Por lo tanto la relación indica entre más alta es mejor para la institución financiera.

Fórmula:

$$\left(\frac{\frac{\text{Margen de Intermediación}}{\text{Patrimonio Promedio}} * 12}{\text{Número de mes}} \right) * 100$$

En dónde:

Margen de intermediación estimado: Corresponde a las ganancias netas generadas por la intermediación financiera que efectúa la entidad.

Patrimonio promedio: Se refiere al promedio de los valores del patrimonio registrados al finalizar el ejercicio anterior y los registrados siguientes.

Interpretación del indicador: Mientras mayor es el indicador, muestra que la ganancia por el proceso de intermediación financiera (colocación de préstamos en relación a la cantidad de depósitos) es más eficiente en relación al patrimonio promedio.

- **Margen de intermediación estimado/activo promedio.-** Determina la **rentabilidad** de la gestión operativa, en función con los activos generadores de ingresos. La relación muestra entre más alta es mejor.

Fórmula:

$$\left(\frac{\frac{\text{Margen de intermediación}}{\text{Activo promedio}}}{\text{Número de mes}} * 12 \right) * 100$$

En dónde:

Margen de intermediación estimado: Corresponde a las ganancias netas generadas por el negocio de intermediación financiera.

Activo promedio: Se refiere al promedio de los valores del activo registrados al finalizar el ejercicio anterior y los siguientes.

Interpretación del indicador: Mientras mayor es el indicador, muestra que la ganancia por el proceso de intermediación (colocación de créditos en función de los depósitos) es más eficiente en relación al activo promedio.

- **Rendimiento de la cartera de microcrédito por vencer.-** Corresponde al rendimiento de la cartera de microcrédito, sujeto a maduración, de acuerdo al rango del vencimiento futuro de las operaciones.

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Interés cartera microcrédito}}{\text{Promedio cartera microcrédito por vencer}} \right)$$

En dónde:

Cartera de crédito microcrédito: Se otorga a una persona natural o jurídica o a un grupo de personas que actúan con garantía solidaria, cuyas actividades a financiar son las de

producción y/o comercialización en pequeña escala, las cuotas a pagar son productos de los ingresos generados por las ventas de estas pequeñas empresas.

Interpretación del indicador: Mientras mayor sea el indicador, muestra para la entidad mayor ganancia respecto a los intereses cobrados sobre la cartera de microcrédito colocada de forma efectiva.

- **Cartera improductiva descubierta en relación al patrimonio y resultados.-** Mide la proporción de cartera que tiene potencialidad de incobrabilidad y no convertirse en un ingreso para la entidad.

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Total cartera improductiva}}{\text{Patrimonio} + \text{Resultados}} \right) * 100$$

En dónde:

Cartera improductiva: Corresponde a los préstamos que no generan rentabilidad o ganancia a la entidad, la conforma la cartera que no devenga interés más la vencida.

Interpretación del indicador: Mientras más alto sea el indicador, refleja que los resultados del ejercicio que hace referencia a la intermediación, tiene mayor vulnerabilidad de no registrar los ingresos esperados, revelando una mayor proporción de cartera con riesgo de no ser recuperada.

- **Cartera improductiva sobre el patrimonio.-** Mide la proporción de cartera que tiene potencialidad de incobrabilidad y no convertirse en un ingreso para la institución.

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Total cartera improductiva}}{\text{Total Patrimonio}} \right) * 100$$

En dónde:

Cartera improductiva: Son los préstamos que no generan rentabilidad para la entidad, la conforma la cartera que no devenga interés más la vencida.

Patrimonio: Corresponde al conjunto de bienes propios de la institución, recursos susceptibles de estimación económica.

Interpretación del indicador: Mientras más alto sea el indicador, refleja que los resultados del ejercicio que hace referencia a la intermediación, tiene mayor vulnerabilidad de no registrar los ingresos esperados y posteriormente no representan un aliciente para el patrimonio, ya que existiría una mayor proporción de cartera con potencialidad de incobrabilidad.

$$- \text{FK} = (\text{Patrimonio} + \text{Resultados} - \text{Ingresos extraordinarios}) / \text{Activos totales.}$$

Se refiere el verdadero porcentaje de compromiso de patrimonio para con la entidad, al restar los ingresos que no corresponde a su giro normal.

Fórmula:

$$\left(\frac{(\text{Patrimonio} + \text{Resultados}) - \text{Otros ingresos}}{\text{Total Activo}} \right)$$

En dónde:

Patrimonio: Corresponde al conjunto de bienes propios de la institución, recursos susceptibles de estimación económica.

Resultados: Son las ganancias que posee la institución después del ejercicio económico, su importe se determina por la diferencia entre los ingresos y los gastos.

Ingresos extraordinarios: Son las entradas obtenidas por actividades no propias del giro de la entidad.

Activo: Corresponde a todo lo que la entidad posee en bienes tangibles e intangibles.

Interpretación del indicador: Mientras más alto es el indicador significa que el patrimonio, asociado a las ganancias propias del giro de la entidad financiera es eficiente ya que no depende en gran medida de los ingresos no propios del mismo.

- **FI = 1 + (Activos improductivos / Activos totales).**- Mide el cambio relativo de la participación de los activos improductivos netos que mantiene la institución en relación a sus activos totales.

Fórmula:

$$\left((1) + \left(\frac{\text{Activos Improductivos Netos}}{\text{Total de Activos}} \right) \right)$$

En dónde:

Activos improductivos: Son aquellos rubros cuya renta financiera es nula o igual a cero, es decir que no generan ingresos. Considerando entre estos a la cartera en mora y en cobro judicial, activos fijos, otros activos y cuentas por cobrar que pueden implicar pérdidas.

Activo: Corresponde a todo lo que la entidad posee en bienes tangibles e intangibles.

Interpretación del indicador: Mientras menor sea el indicador, significa que la entidad está siendo más eficiente en lo que respecta a la colocación de sus recursos en activos productivos.

- **Índice de capitalización neto: FK/FI.**- Mide la relación entre el capital neto y los sujetos a riesgo, es una medida de solvencia.

Fórmula:

$$\left(\left(\frac{FK}{FI} \right) * 100 \right)$$

En dónde:

Activos improductivos: Son aquellos rubros cuya renta financiera es nula o igual a cero, es decir que no generan ingresos.

Patrimonio: Corresponde al conjunto de bienes propios de la institución, recursos susceptibles de estimación económica.

Resultados: Son las ganancias que posee la institución después del ejercicio económico, su importe se determina por la diferencia entre los ingresos y los gastos.

Ingresos extraordinarios: Son las entradas obtenidas por actividades no propias del giro de la entidad.

Activo: Corresponde a todo lo que la entidad posee en bienes tangibles e intangibles.

Interpretación del indicador: Mientras más alto es el indicador, representa que la entidad tiene una mayor ganancia a pesar de la vulnerabilidad que podría presentar los activos en riesgo.

- **Fondos sobre total de depósitos a corto plazo.-** Muestra la liquidez que tiene la entidad con el uso de dos cuentas: fondos disponibles sobre los depósitos a corto plazo, es decir mide la capacidad de responder a obligaciones inmediatas.

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}} \right)$$

En dónde:

Fondos disponibles: Son los recursos de disposición inmediata que posee una institución financiera para efectuar sus pagos y se convierte en una garantía eficaz de solvencia.

Depósitos a corto plazo: Son aquellos bienes depositados que pueden ser solicitados por el depositante en cualquier momento.

Interpretación del indicador: Mientras más alto sea indicador, refleja que la institución tiene mayor capacidad de responder a requerimientos de efectivo inmediatos por parte de sus depositantes o requerimientos de encaje.

Toma de decisiones.

Según González (2011) la información financiera y contable, está dirigida a propietarios, administradores e inversionistas, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones, de ahí la importancia de la elaboración de la información financiera debido, a que muestra la rentabilidad, liquidez y solvencia de un ente económico.

Evaluación financiera

Según Rojas Vecino y Muñoz (2015) para valorar una propuesta financiera es necesario aplicar criterios técnicos cuantitativos y cualitativos, que orienten a los inversionistas a una adecuada toma de decisiones.

Para Toro (2015) la determinación de la viabilidad financiera y económica de un proyecto requiere de un flujo de caja, delimitando los posibles riesgos y demás factores de carácter interno y externo, que pueden afectar el desarrollo del proyecto, para la actualización de flujos se requiere de una tasa de descuento entre los indicadores se encuentran Valor Actual Neto (VAN); Tasa Interna de Retorno (TIR); Relación Beneficio Costo (RBC).

Valor actual neto (VAN).

Según Vásquez et al. (2017) este indicador actualiza los flujos de efectivo menos la inversión inicial, reportando los resultados futuros de un proyecto, dando a conocer si el mismo es rentable o no.

Tasa interna de retorno (TIR).

Para Arreguín, González, Delgado y Carrillo (2014) la tasa interna de retorno (TIR), evalúa un proyecto en función de que sea rentable o no durante su vida útil, cuyo resultado tiene que ser mayor a la tasa de oportunidad, la expresión algebraica es la siguiente:

$$\text{TIR} = T_m + D_t \left(\frac{\text{VAN menor}}{\text{VAN menor} - \text{VAN mayor}} \right)$$

Relación beneficio costo (RBC).

Según Vásquez et al. (2017) señala el retorno de la inversión, es decir la cantidad de dinero que se obtendrá del proyecto por cada unidad invertida. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Relación beneficio costo} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Costo neto}} * 100$$

Capítulo III

Metodología y resultados

Metodología

La aplicación de este trabajo de titulación consiste en un diagnóstico de procesos, mediante el uso de indicadores administrativos y financieros, lo que permitió el análisis de variables y de esta manera se determinó la posición actual de la cooperativa de ahorro y crédito "COOPYMEC-M", en lo referente a la planificación, organización, dirección y control de sus operaciones, el identificar los puntos críticos que afecta la buena marcha de la entidad, se procedió a establecer alternativas para mejorar la de las actividades administrativas, de igual manera se plasma una propuesta financiera con miras a incrementar la rentabilidad de la organización.

El trabajo investigativo corresponde a un enfoque cuantitativo-cualitativo de tipo descriptivo, debido a que está orientado a determinar la eficiencia de la gestión de esta cooperativa; por ello se buscó información por medio de material bibliográfico con temas que corresponden al objeto estudiado, se utilizó información correspondiente al plan estratégico de la cooperativa COOPYMEC_M., e información contable proporcionada por los estados financieros de la entidad, mediante estos documentos se logró efectuar los respectivos análisis.

El procedimiento de recolección de datos se lo efectuó mediante entrevistas, seleccionando actores, situaciones y espacios para un correcto procesamiento de la información, este diálogo estuvo dirigido a los directivos y funcionarios de la entidad financiera lo que ayudó a tener una noción más clara de la gestión empresarial ejecutada, llegar a conclusiones y plantear las respectivas recomendaciones.

Tabla 4

Matriz Metodológica para objetivos de investigación

Variable	Fuente	Procedimiento recolección	Estrategia análisis
Objetivo específico N° 1: Conocer la gestión administrativa efectuada por la Cooperativa en estudio, utilizando indicadores estratégicos y operativos.			
Procesos estratégicos	Directivos y empleados	Actas de la entidad,	Matriz de indicadores de gestión
Procesos operativos		Aplicación de fórmulas	
Objetivo específico N° 2: Determinar la situación financiera y económica de la entidad durante los periodos 2016 a 2017, mediante la aplicación de indicadores financieros.			
Eficiencia financiera	Estados financieros año 2016 – 2017	Observación estructurada	Análisis cuantitativo y cualitativo de documentos contables
Objetivo específico N° 3: Proponer alternativas de mejoramiento en torno a los resultados encontrados en el diagnóstico administrativo.			
Alternativas de mejora	Diagnostico administrativo	Presentación de resultados	Recomendaciones
Objetivo específico N° 4: Determinar la rentabilidad de la propuesta, mediante la aplicación de herramientas de evaluación financiera.			
Rentabilidad de la propuesta	Estudios preliminares	Presentación de resultados	Análisis cuantitativo

Nota: Investigación directa

Diagnóstico administrativo de la cooperativa COOPYMEC-M.

La cooperativa COOPYMEC-M., considera cuatro pilares fundamentales en su accionar con el afán de alcanzar la misión y visión institucional; entre estos aspectos se encuentran:

Gestión administrativa:

- Procesos internos,
- Normativa interna,
- Tecnología y sistemas de información,
- Comunicación,
- Infraestructura e instalaciones.

Buenos servicios:

- Participación en nichos de mercado;
- Cobertura geográfica,
- Incremento de socios,
- Fidelidad de socios e inversionistas,
- Socios activos,
- Satisfacción del socio,
- Nuevos productos y servicios,

Buen Gobierno:

- Desarrollo del talento humano,
- Satisfacción laboral,
- Capacitación, entrenamiento y profesionalización,
- Adecuado clima laboral,
- Productividad del empleado,
- Sistemas de administración del talento humano

Buenas Finanzas:

- Rentabilidad sobre los activos y crecimiento de captaciones
- Eficiencia en la gestión
- Productividad
- Reducción de costos operativos
- Morosidad y riesgo
- Incrementar volumen de operaciones activas.

La vida institucional de la cooperativa, esta direccionada a procurar la vinculación de nuevos socios, en este sentido es importante identificar la gestión administrativa efectuada por los directivos y las acciones a implementarse con el afán de lograr mejoras en la entidad.

Para el análisis de este apartado se ha tomado información establecida en plan estratégico de la cooperativa COOPYMEC-M. (2017) con base a los objetivos específicos de la institución los mismos que a continuación se describen:

- Crear e innovar productos y servicios financieros que den respuesta a las necesidades del socio, adecuados a las actividades productivas de cada sector,
- Contar con talento humano cualificado y motivado para el desempeño eficiente de sus funciones de acuerdo a sus competencias,
- Mejorar la participación de los miembros de la organización en los procesos de gobernabilidad, programa de educación, capacitación y bienestar social,
- Institucionalizar el balance social de las cooperativas.,
- Adecuar procesos internos para mantener los indicadores financieros exigidos por el órgano de control de la economía popular y solidaria.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la matriz de planificación que muestran el cumplimiento de las actividades programadas por la Cooperativa COOPYMEC-M.

Tabla 5

Matriz de marco lógico de la COOPYMEC-M.

Eje	Objetivo específico	Indicador de cumplimiento	Actividades programadas	Unidad de medida
Gestión administrativa	Contar con talento humano cualificado y motivado para el desempeño eficiente de sus funciones de acuerdo a sus competencias.	El 80% del personal que labora en la cooperativa mejora el desempeño de sus funciones	Adecuar los reglamentos y manuales de la cooperativa a las exigencias de la entidad de control.	Documento
			Implementar sistema administrativo contable adecuado a las exigencias del mercado financiero.	Sistema
			Elaborar el manual de funciones	Documento
			Elaborar y aplicar ficha de evaluación de conocimientos y capacidades del personal.	Ficha
			Evaluar semestralmente el POA, presupuesto y gestión de comisiones especiales.	Reunión
			Elaborar las políticas de educación y capacitación.	Programa
Buen Gobierno	Mejorar la participación de los miembros de la organización en los procesos de gobernabilidad; e implementar el programa de educación, capacitación y bienestar social.	Al final de cada año se capacitan 120 socios.	Implementar el programa de educación, capacitación y bienes social.	Programa
		El 100% de los directivos participan en el proceso de capacitación.	Taller de procedimiento parlamentario para directivos y socios.	Taller
			Evaluar semestralmente los avances del programa de capacitación	Reunión
			Evaluación mensual de la gestión de gerencia y anualmente la gestión de los empleados.	Reunión
			Realizar autogestión en entidades de apoyo para construcción de sede	Reunión
Institucionalizar el balance social de la cooperativa.		Implementar balance social en el sistema informático.	Sistema	

Nota: Tomado de (COOPYMEC-M., 2017)

Tabla 5

Matriz de marco lógico de la COOPYMEC-M. “continuación”

Eje	Objetivo específico	Indicador de cumplimiento	Actividades programadas	Unidad de medida
Buenos servicios	Crear e innovar productos y servicios financieros que den respuesta a las necesidades del socio, adecuado a las actividades productivas de cada sector.	Al final del periodo se crean dos productos de captación nuevos (ahorro programado y ahorro: niños y adolescentes). Al final de cada año se innova un producto financiero de colocación.	Revisar, actualizar y crear nuevos convenios con entidades públicas o privadas.	Convenio
			Establecer convenios con instituciones que apoyan con asistencia técnica especializada.	Convenio
			Adecuar los productos y servicios financieros ofertados por la cooperativa a las reales necesidades del asociado y comunidad.	Documento
			Diseñar productos financieros de captación que estimule la cultura de ahorro.	Documento
			Diseñar productos financieros de colocación acorde a las necesidades de los socios.	Documento
			Implementar campañas de promoción de los servicios que ofrece la cooperativa.	Evento
			Diseñar material publicitario (trípticos, dípticos entre otros) de los servicios que se ofrece.	Documento
Buenas finanzas	Adecuar procesos internos para mantener los indicadores financieros exigidos por el órgano de control de la economía popular y solidaria.	Al final de cada periodo se cumple con los indicadores exigidos por la SEPS.	Implementar cartelera informativa en lugar estratégico e incentivar al socio para promoción de los servicios ofrecidos.	Cartelera
			Elaborar manual de procesos de la cooperativa.	Documento
			Evaluación trimestral de indicadores financieros	Documento
			Socialización trimestral de indicadores obtenidos y toma de decisiones de parte del directorio.	Reunión

Nota: Tomado de (COOPYMEC-M., 2017)

Tabla 6

Matriz de cumplimiento de las actividades programadas de la COOPYMEC-M.

Eje	Preguntas (actividades programadas)	Cumplimiento			Proyecto	Proceso de implementación	Observaciones
		Si	En parte	No			
Gestión administrativa	¿Los reglamentos de la cooperativa están actualizados de acuerdo a las exigencias de la entidad de control?		X		X		La cooperativa se encuentra actualizando el reglamento conforme a lo solicitado por la entidad de control.
	¿Se ha implementado un sistema administrativo contable en la entidad?	X					La cooperativa cuenta con sistema informático, administrativo contable “SAC”
	¿Cuenta la entidad con manuales de funciones?			X			La institución financiera no posee documentos que le permitan determinar las funciones y responsabilidades de cada empleado.
	¿Se han elaborado y aplicado evaluaciones de conocimientos y capacidades del personal?			X			No se han efectuado evaluaciones para determinar el nivel de desempeño laboral de cada empleado.
	¿Se evalúa semestralmente el POA, presupuesto y gestión de comisiones especiales?		X		X		La entidad ha realizado evaluación del POA, sin embargo esta evaluación ha sido de forma superficial, razón por lo cual se encuentra realizando un proyecto en donde conste los parámetros necesarios a evaluar con el afán de afianzar el posicionamiento de la cooperativa.
	¿El personal se encuentra capacitado, entrenado en las funciones asignadas?		X			X	La COOPYMEC-M., se encuentra en proceso de capacitación a su personal, lo que ayudará a actualizar sus conocimientos y mejorar habilidades y destrezas.
	Se han realizado evaluaciones de satisfacción laboral			X			No se han realizado evaluaciones para determinar el nivel de satisfacción laboral del personal.

Nota: Tomado de la matriz de marco lógico de la COOPYMEC-M (2017)

Tabla 6

Matriz de cumplimiento de las actividades programadas de la COOPYMEC-M. “continuación”

Eje	Preguntas (actividades programadas)	Cumplimiento			Proyecto	Implementación	Observación
		Si	En parte	No			
Buen Gobierno	¿Se han elaborado las políticas de educación y capacitación?	X				X	La COOPYMEC-M., cuenta con un programa de capacitación dirigido a directivos, empleados y socios en general.
	¿La cooperativa ha implantado un programa de educación, capacitación y bienes social?		X				La COOPYMEC-M., se encuentra en proceso de implementación del programa de capacitación
	¿Se ha realizado un taller de procedimiento parlamentario para directivos y socios?			X		X	El taller de procedimiento parlamentario a un no se ha ejecuto pero consta en el programa de capacitación. La entidad financiera ha presentado algunos retrasos en el cumplimiento de las actividades programadas de capacitación, pero las labores de evaluación al programa se encuentran delimitadas y serán aplicadas al finalizar este periodo económico.
	¿Se evalúan semestralmente los avances del programa de capacitación?			X			No se han efectuado evaluaciones a la gestión de gerencia y empleados.
	¿Se realizan evaluaciones mensuales de la gestión de gerencia y empleados?			X			Se está realizando actividades de autogestión para construcción del local propio de la entidad.
	¿Se ha efectuado autogestión con entidades de apoyo para construcción de la sede de la entidad?	X					No se cuenta con formatos para realizar el balance social, por lo que es necesario su elaboración.
	¿Se cuenta con formatos para realizar el balance social de la cooperativa?			X			

Nota: Tomado de la matriz de marco lógico de la COOPYMEC-M (2017)

Tabla 6

Matriz de cumplimiento de las actividades programadas de la COOPYMEC-M. “continuación”

Eje	Preguntas (actividades programadas)	Cumplimiento			Proyecto	Proceso de implementación	Observación
		Si	En parte	No			
Buenos servicios	¿Se han actualizado y establecido nuevos convenios con entidades públicas y privadas?	X					Mantiene convenios con el Bancodesarrollo, Red de Entidades Solidarias y Equitativas REFSE; Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (GSFEPP) y Banco Central del Ecuador (BCE).
	¿Mantiene convenios con instituciones para asistencia técnica especializada?	X					La entidad mantiene convenios REFSE y GSFEPP, para el apoyo y coordinación institucional.
	¿Se han adecuado los productos y servicios financieros ofertados por la cooperativa a las necesidades del asociado y comunidad?		X		X		Se está trabajando en un proyecto para adecuar los productos y servicios financieros a las necesidades del asociado y comunidad en general.
	¿Se han diseñado productos financieros de captación que estimule la cultura de ahorro?	X				X	Se han diseñado productos financieros para niños y jóvenes para incentivar la cultura del ahorro.
	¿Se han diseñado productos financieros de colocación acorde a las necesidades de los socios?	X				X	Se han creado el crédito de consumo y el crédito educativo con el afán de atender los requerimientos de la colectividad macarena.
	¿La entidad cuenta con campañas de promoción de los servicios que ofrece?			X			La cooperativa no cuenta con campañas para promocionar los servicios que ofrece a la colectividad.
	¿Cuenta con material publicitario (trípticos, dípticos entre otros) de los servicios que se ofrece?			X	X		No cuenta con este tipo de material para promocionar los servicios que ofrece a la colectividad, se encuentra en proceso.
	¿Se ha implementado una cartelera informativa en lugar estratégico del cantón?			X	X		La entidad no ha implementado una cartelera informativa en lugar estratégico

Nota: Tomado de la matriz de marco lógico de la COOPYMEC-M (2017)

Tabla 6

Matriz de cumplimiento de las actividades programadas de la COOPYMEC-M. “continuación”

Eje	Preguntas (actividades programadas)	Cumplimiento			Proyecto	Proceso de implementación	Observación
		Si	En parte	No			
Buenas finanzas	¿Cuenta con manuales de procesos de la cooperativa?		X		X	COOPYMEC-M., no cuenta con un manual de procedimientos para caja, pero estos se encuentran en proceso de realización.	
	¿Se evalúan trimestral los indicadores financieros?		X			Se efectúa una evaluación de los indicadores pero no de forma minuciosa, ni la institución extrae por cuenta propia indicadores de los Estados presentados a las entidades de control.	
	¿Se Socializa trimestralmente los indicadores obtenidos y toma de decisiones de parte del directorio?		X			De igual manera la socialización que se efectúa no es minuciosa, debido al desconocimiento de esta técnica de análisis financiero.	

Nota: Tomado de la matriz de marco lógico de la COOPYMEC-M (2017)

Aplicación de Indicadores en la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC-M

Tabla 7
Indicadores estratégicos

Nombre del indicador	Aplicación del indicador	Estándar	Índice y brecha (%)	Frecuencia	Fuente
Normativa Interna actualizada	$\frac{\text{Normativa interna actualizada}}{\text{Normativa internaplanificada}} = 1/2$ 50,00%	100%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} = 50/100$ 50,00% Brecha= índice - estandar -50,00% Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}$	Al finalizar cada año	Actas de la entidad
Procesos de selección de personal	$\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total empleados}}$ 90%	90%	Brecha= índice - estandar	Al finalizar cada año	La entidad no cuenta con un proceso establecido de selección de personal
Resolución de conflictos	$\frac{\text{Conflictos resueltos}}{\text{Confictos presentados}}$ 95%	95%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}$ Brecha= índice - estandar	Al finalizar cada año	En la entidad no se han aplicado evaluaciones a empleados
Recursos tecnológicos	$\frac{\text{Recursos tecnológicos utilizados}}{\text{Recursos tecnológicos disponibles}} = 1/2$ 50,00%	100%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} = 50/100$ 50,00% Brecha= índice - estandar -50,00%	Al finalizar cada año	Documentos de la entidad
Comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}} = 3/3$ 100,00%	100%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} = 100/100$ 100,00% Brecha= índice - estandar 0,00%	Al finalizar cada año	Documentos de la entidad

Nota: Tomado de documentos de la Cooperativa COOPYMEC-M.

Tabla 7
Indicadores estratégicos “continuación”

Nombre del indicador	Aplicación del indicador	Estándar	Índice y brecha (%)	Frecuencia	Fuente
Herramientas de control financieras	$\frac{\# \text{ técnicas de análisis financiero utilizados}}{\# \text{ técnicas establecidas}} = 1/3$ 33,33%	100%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100 = 33,33/100$ 33,33% Brecha= índice - estandar -66,67% Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}$	Al finalizar cada año	Documentos de la entidad
Socios que conocen la Misión y visión de la entidad	$\frac{\# \text{ de socios que conocen la Misión y Visión}}{\# \text{ de socios}}$	80%	Brecha= índice - estandar Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}$	Al finalizar cada año	En la entidad no se han aplicado evaluaciones a los socios
Satisfacción socios	$\frac{\# \text{ de socios satisfechos con los servicios de la entidad}}{\# \text{ de socios}}$	95%	Brecha= índice - estandar Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}$	Al finalizar cada año	En la entidad no se han aplicado evaluaciones a los socios
Reclamo de socios	$\frac{\# \text{ de socios que han realizado reclamos}}{\# \text{ de socios}}$	20%	Brecha= índice - estandar	Al finalizar cada año	La entidad no cuenta con un sistema de reclamos

Nota: Tomado de documentos de la Cooperativa COOPYMEC-M.

Para la aplicación de indicadores de gestión se ha considerado información de las actas de la institución, con lo que se ha podido obtener los siguientes resultados:

En lo referente a Normativa interna se determina que esta se encuentra en proceso de actualización, lo que es muy importante puesto que los reglamentos se constituyen en las cartas legales bajo las cuales debe actuar la cooperativa.

En los procesos de selección y contratación de personal la entidad no cuenta con un proceso establecido para contratar a su personal, lo que no es conveniente debido a que para la contratación de empleados es necesarios seguir determinados procedimientos con el fin de seleccionar el personal idóneo para el cargo.

En lo que respecta la resolución de conflictos del personal, la cooperativa hasta la fecha no aplica herramientas para evaluar los requerimientos del personal, situación que se debe dar solución inmediata debido a que el personal es parte fundamental para el buen desarrollo de las actividades diarias.

Los recursos tecnológicos presentan un resultado de 50%, debido a que la institución cuenta con un programa administrativo contable, sin embargo, no posee un sistema automatizado de gestión de cobranzas y créditos, por lo que es necesario la adquisición de hardware y software de acuerdo a las necesidades de la institución.

En comunicación, los canales establecidos por la entidad son utilizados en un 100%, estos canales corresponden a la verbal, escrita e internet a través del correo electrónico.

En lo que respecta a herramientas de control financiero, únicamente se hace uso en un 33,33% dejando una brecha de menos 66,67%, esto no es conveniente debido a que no le permite conocer oportunamente si cuenta con liquidez, rentabilidad y nivel adecuado de colocación y recuperación de cartera.

En lo referente al número de socios que conocen la misión y visión de la entidad, no se han aplicado evaluaciones a los socios, situación desfavorable, debido a que es necesario que todos estén identificados con la filosofía corporativa de la entidad.

En satisfacción al socio, de igual manera no se han aplicado instrumentos para medir su nivel de satisfacción, por lo que es necesario efectuarlo, debido a que permitirá determinar calidad de atención que ofrece la institución, además demostrará que la entidad se preocupa por brindar la atención oportuna a sus socios.

La entidad no cuenta con un sistema de reclamos establecido para los socios, en donde ellos sin temor puedan dar a conocer su criterio acerca de los servicios que ofrece la institución financiera, lo que le permitirá mejorar en beneficio de la colectividad macareña.

Tabla 8
Indicadores Operativos

Nombre del indicador	Aplicación del indicador	Estándar	Índice y brecha (%)	Frecuencia	Fuente
Incremento de socios	$\frac{\text{Número de socios 2017}}{\text{Número de socios 2016}} = 1119/950$ 17,79%	30%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} = 17,79/30$ 59,30% Brecha= índice - estandar 29,30%	Al finalizar el año	Documentos de la entidad
Mujeres atendidas con crédito	$\frac{\text{N° mujeres con crédito}}{\text{N° socios}} = 231/119$ 20,64%	45%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} = 20,64/45$ 45,87% Brecha= índice - estandar 0,87%	Semestral	Documentos de la entidad
Capacitación	$\frac{\# \text{ personal capacitado en el año}}{\text{Total empleados}}$	80%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}$ Brecha= índice - estandar	Al finalizar el año	La entidad se encuentra en proceso de capacitación del personal
Costo de capacitación	$\frac{\text{Presupuesto planificado al año}}{\text{Presupuesto utilizado}}$	80%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}$ Brecha= índice - estandar	Al finalizar cada evento	La entidad se encuentra en proceso de capacitación del personal
Productos innovadores	$\frac{\text{Productos innovadores}}{\text{Total productos}} = 4/4$ 100,00%	100%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}$ Brecha= índice - estandar	Al finalizar el año	Documentos de la entidad
Manuales administrativos	$\frac{\text{Manuales utilizados}}{\text{Manuales programados}}$	100%	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}}$ Brecha= índice - estandar	Al finalizar el año	La entidad no cuenta con manuales administrativos

Nota: Tomado de documentos de la Cooperativa COOPYMEC

En cuanto a los indicadores operativos, en lo que corresponde a incremento de socios se obtuvo que estos crecieron en 17,97% con respecto a un estándar de 59,30%, presentando una brecha de 29,30%, resultado favorable, sin embargo es necesario que se implementen acciones para que ingresen más socios a la institución, debido a que posee un nivel bajo de captaciones y colocaciones.

El resultado obtenido indica que del total de socios en esta cooperativa el 20,64% de mujeres se han beneficiado de un crédito, dando cumplimiento a una de las políticas o lineamientos de las microfinanzas que es apoyar al crecimiento laboral y personal de las mujeres, sin dejar de lado el apoyo al género masculino, fomentando de esta manera la inserción de la mujer en la sociedad.

En lo relacionado a capacitación, la entidad se encuentra en proceso de implementación de capacitación, cuenta con el programa en donde se establece los cursos y talleres que serán impartidos con su respectivo presupuesto y escenario donde se realizará, por lo que es necesario su ejecución, ya que el personal debe actualizar sus conocimientos lo que le permitirá desarrollar sus habilidades y destrezas.

Productos innovadores, la institución cuenta con productos nuevos productos que ofrece a la colectividad como es el ahorro a jóvenes y niños y créditos de vivienda y educación, con esto busca incentivar a la cultura del ahorro y cubrir de alguna manera los requerimientos de sus asociados en lo referente a créditos.

Manuales administrativos, la institución no cuenta con documentos formales que den a conocer las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como los requerimientos mínimos para el cargo a ocupar.

Diagnóstico financiero de la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC 2016 – 2017

Razones financieras de COOPYMEC 2016 – 2017.

- Proporción de activos improductivos netos

Fórmula:

$$\frac{\text{Activos improductivos netos}}{\text{Total activos}}$$

Tabla 9

Activos improductivos

Cuentas	2016	2017
Activos improductivos netos	28.965,08	21.930,19
Total Activos	296.460,52	409.603,56
Total	9,77%	5,35%
Límite	6%	6%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M
Ver Anexo 2 (Activos improductivos netos)

La participación de Activos improductivos de la institución en el año 2016 fue de 9,77% y 2017 de 5,35%. En los dos años estos porcentajes son superiores al límite fijado por la SEPS que es de 6%, estos resultados no son favorable debido a que los activos improductivos no generan ingresos, por lo que la entidad debe mejorar su gestión de colocación de sus recursos en activos productivos.

- Proporción de los activos productivos netos

Fórmula:

$$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Total Activos}}$$

Tabla 10

Activos productivos

Cuentas	2016	2017
Activos productivos	264.063,84	375.735,36
Total Activos	296.460,52	409.603,56
Total	89,07%	91,73%
Límite	89,47%	91,46%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M
Ver Anexo 2. (Activos productivos)

La calidad de activos productivos que generan rendimientos en el año 2016 es de 89,07% y 2017 de 91,73%, la relación indica que mientras más alto sea este indicador, por lo tanto significa que la entidad está logrando colocar sus recursos en actividades productivas que generen rendimientos como la colocación de créditos, sin embargo es importante que estos resultados incrementen pues de ellos depende el fortalecimiento del patrimonio.

- **Utilización del pasivo con costo en relación a la productividad generada.**

$$\frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$$

Tabla 11
Pasivos con costo

Cuentas	2016	2017
Activos productivos	264.063,84	375.735,36
Pasivos con costo	188.160,85	269.285,94
Total	140,34%	139,53%
Límite	81,25%	81,25%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M
Ver Anexo 2 (Pasivos con costo)

La utilización de recursos con costo financiero, como fuente de productividad en el año 2016 fue de 140,34% y 139,53% para el año 2017, el límite fijado es de 81,25%, lo que demuestra baja colocación de los recursos captados, por lo que es conveniente que se realicen acciones para incrementar la participación de los socios de tal forma que se logre mayores captaciones.

- **Morosidad de la cartera total**

$$\frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera bruta}}$$

Tabla 12
Morosidad total

Cuentas	2016	2017
Cartera improductiva	5.737,00	13.445,39
Cartera bruta	233.942,15	358.893,67
Total	2,45%	3,75%
Límite	9,76%	9,76%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M
Ver Anexo 2 (cartera improductiva y cartera bruta)

La cartera improductiva conformada por los valores de la cartera que no devenga interés más la vencida, en los dos años es inferior al límite establecido por la SEPS es de 9,76% lo que es conveniente debido a que no muestra mayor problema en la recuperación de los créditos colocados, beneficiando al capital de trabajo, puesto que entre más rápido recupere los préstamos tendrá mayor disponibilidad de efectivo para ofrecer más y mejores servicios financieros. Entre más baja es la relación es mejor la institución.

- **Cobertura de la cartera problemática**

Fórmula:

$$\frac{\text{Provisiones de cartera de crédito}}{\text{Cartera improductiva bruta}}$$

Tabla 13
Cartera problemática

Cuentas	2016	2017
Provisiones de cartera de crédito	4.926,24	4.667,33
Cartera improductiva bruta	5.737,00	13.445,39
Total	85,87%	34,71%
Límite	56,45%	56,45%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M
Ver Anexo 2 (cartera improductiva bruta)

El ratio de cobertura que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa es de 85,87% y 34,71%, la relación indica que mientras más alta es mejor; comparando los resultados obtenidos con lo establecido por el sistema que es de 56,45%; se concluye que la Cooperativa solo en el año 2016 es superior, lo que muestra que la entidad en ese año si provisionó en función del tamaño de la cartera improductiva.

- **Eficiencia operativa**

Fórmula:

$$\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Total Activo promedio}}$$

Tabla 14
Eficiencia operativa

Eficiencia Operativa	2016	2017
Gastos de operación	36.271,28	43.326,69
Activo	296.460,52	409.603,56
Total Activo promedio		353.032,04
Eficiencia Operativa		12,27%
Limite		7,00%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

La proporción de gastos operativos utilizados por la cooperativa en la administración del activo total en los dos años fue superior al 7,00% delimitado, lo que indica que no se han optimizado los gastos para el desarrollo de las actividades, cuyos rubros son sueldos y salarios, arrendamiento de local, suministros de oficina, entre otros. Situación que afecta a la utilidad neta del ejercicio.

- Grado de absorción del margen financiero neto

Fórmula:

$$\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Margen financiero neto}}$$

Tabla 15
Grado de absorción

Cuentas	2016	2017
Gastos de operación	36.271,28	43.326,69
Margen financiero neto	45.421,96	57.130,41
Grado de absorción	79,85%	75,84%
Limite	112,01%	99,83%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M
Ver anexo 2 (Margen financiero neto)

El nivel de absorción de los gastos operacionales en los ingresos provenientes de la gestión operativa, de la Cooperativa fueron de: 79,85% en el año 2016; año 2017 de 75,84%, porcentajes que no superan a los límites del SEPS (112,01% y 99,83), observándose una gestión adecuada en el manejo de sus salidas de efectivo, además demuestra que se generan ingresos para cubrir los gastos propios de la actividad financiera.

- **Rendimiento sobre el activo (ROA)**

Fórmula:

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Activo total promedio}}$$

Tabla 16
ROA

Cuentas	2016	2017
Ingresos	59.402,69	78.718,63
Gastos	50.310,69	63.853,43
Activo total promedio		353.032,04
ROA		4,21%
Limite		2,86%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

El resultado del ejercicio sobre el activo total (ROA), fue de 4,21% en el año 2017, la meta establecida es de 2,86%, lo que indica que por cada dólar invertido en el Activo se obtiene cuatro centavos de dólar como ganancia, los resultados de la cooperativa son superiores al límite mínimo establecido por la SEPS, sin embargo estos deben incrementar para fortalecer el patrimonio de la entidad financiera.

- **Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)**

Fórmula:

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Patrimonio total promedio}}$$

Tabla 17
ROE

Cuentas	2016	2017
Ingresos	59.402,69	78.718,63
Gastos	50.310,69	63.853,43
Patrimonio total promedio		109.950,69
ROE		13,52%
Limite		14,00%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

En lo que respecta al rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) se obtuvo para el año 2017 un porcentaje de 13,52% resultado inferior al límite de 14% de la SEPS., lo que muestra que la entidad no cuenta con suficientes recursos lo que no le permite incrementar su patrimonio

y de esta forma contar con mayores recursos para poder ofrecer a sus socios más y mejores productos y servicios financieros, además una rentabilidad baja limita el desarrollo óptimo de una entidad, debido a que los ingresos es una partida que alimentan la cartera de crédito.

Intermediación financiera

Fórmula:

$$\frac{\text{Cartera bruta}}{\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a plazo}}$$

Tabla 18
Intermediación financiera

Cuenta	2016	2017
Cartera bruta	233.942,15	358.893,67
Depósitos a la vista	90.130,28	114.750,68
Depósitos a plazo	98.030,57	\$ 118.924,75
Intermediación financiera	124,33%	153,59%
Limite	107,11%	116,40%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M
Ver anexo 2 (Cartera bruta)

El nivel de préstamos otorgados en relación a la cantidad de depósitos efectuados por parte de los socios de la cooperativa, en el año 2016 fue de 124,33% y para el 2017 de 153,59%, registrando resultados mayores a los límites establecidos por la SEPS (107,11% y 116,40%); lo que significa que la entidad es eficiente en la colocación de préstamos en función a la cantidad de depósitos a la vista y a plazo que recibe del público.

- Margen intermediación estimado/ patrimonio promedio

Fórmula:

$$\frac{\text{Margen de intermediación}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

Tabla 19
Margen de intermediación (Patrimonio)

Cuentas	2016	2017
Margen de intermediación	9.150,68	13.803,72
Patrimonio promedio		109.950,69
Margen de intermediación/Patrimonio		12,55%
Limite		14,00%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M
Ver anexo 2 (Margen de intermediación)

La rentabilidad originaria de la gestión operativa con respecto al Patrimonio promedio fue de 12,55%, porcentaje menor al estándar, la relación indica que entre más alto es el resultado de la entidad es mejor, debido a que los procesos de colocación de préstamos ha sido eficiente, sin embargo los resultados de la cooperativa no son los esperados, lo que afecta a su creación de valor.

- **Margen intermediación estimado/ Activo promedio**

Fórmula:

$$\frac{\text{Margen de intermediación}}{\text{Activo promedio}}$$

Tabla 20

Margen de intermediación (Activo)

Cuentas	2016	2017
Margen de intermediación	9.150,68	13.803,72
Activo promedio		353.032,04
Margen de intermediación/Activo		3,91%
Limite		1,00%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M
Ver anexo 2 (Margen de intermediación)

La rentabilidad correspondiente a la gestión de actividades propias de la entidad financiera, es de 3,91%, resultado superior al 1,00% del sistema. La relación adecuada indica que entre más alto es el parámetro obtenido por la institución, significa que la utilización de Activos productivos (colocación de créditos), es eficiente generando ganancias.

- **Rendimiento de la cartera de microcrédito por vencer**

Fórmula:

$$\frac{\text{Interés cartera microcrédito}}{\text{Promedio cartera microcrédito por vencer}}$$

Tabla 21

Rendimiento de la cartera

Cuentas	2016	2017
Interés cartera microcrédito	52.775,42	70.553,74
Promedio cartera Microcrédito por vencer		286.826,72
Total		24,60%
Límite		19,82%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

La cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC-M, presenta un resultado mayor a la meta establecida (24,60% versus 19,82%), lo que demuestra que la entidad ha logrado generar rendimientos en esta línea de crédito. El indicador señala que mientras mayor sea el resultado, se evidencia mayor ganancia en lo referente a créditos colocados.

- **Cartera improductiva descubierta en relación al patrimonio Fórmula:**

$$\left(\frac{\text{Total cartera improductiva}}{\text{Patrimonio total}} \right) * 100$$

Tabla 22

Cartera improductiva (Patrimonio)

Cuentas	2016	2017
Total cartera improductiva	5.737,00	13.445,39
Patrimonio	96.056,96	123.844,42
Total	5,97%	10,86%
Límite	32,90%	22,30%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

La institución financiera revela que la proporción de cartera con potencialidad de incobrabilidad en los años 2016 y 2017 es de 5,97% y 10,86%, porcentajes menores a los límites fijados por la SEPS de 32,90% y 22,30% respectivamente, esto significa que el proceso de intermediación financiera han tenido un manejo adecuado, por lo tanto, no presenta mayor vulnerabilidad de no registrar los ingresos esperados por la cartera colocada.

- **FK = (Patrimonio + Resultados – Ingresos Extraordinarios) / Activos Totales**

Fórmula:

$$\left(\frac{(\text{Patrimonio} + \text{Resultados}) - \text{Otros ingresos}}{\text{Activo total}} \right)$$

Tabla 23

Compromiso patrimonial

Cuentas	2016	2017
Patrimonio	96.056,96	123.844,42
Resultados	9.092,00	14.865,20
Otros Ingresos	423,33	\$ 1.061,48
Activos	296.460,52	\$ 409.603,56
Total	35,33%	33,61%
Limite	13,39%	13,19%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

El compromiso de patrimonio para con la cooperativa en los dos periodos supera al límite establecido por la SEPS., el presente indicador muestra que los recursos propios asociados con la rentabilidad obtenida por el giro propio de la entidad es eficiente y no depende de ingresos extraordinarios.

$$- \text{FI} = 1 + (\text{Activos improductivos} / \text{activos totales})$$

Fórmula:

$$\left(1 + \left(\frac{\text{Activos Improductivos Netos}}{\text{Total de Activos}} \right) \right)$$

Tabla 24

Participación de Activos improductivos

Cuentas	2016	2017
Activos improductivos netos	28.965,08	21.930,19
Total Activo	296.460,52	409.603,56
FI= 1+ (Activos Improductivos / Activos)	109,77%	105,35%
Limite	110,53%	108,54%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

El cambio relativo de los Activos improductivos de la Cooperativa en correspondencia a sus Activos totales es de 109,77% y 105,35% comparando estos resultados con lo establecido por el sistema (110, 53% y 108,54%), los resultados de la entidad son inferiores, sin embargo la brecha no es muy alejada, por lo que es necesario que los recursos sean administrados de mejor manera destinándolos en actividades productivas que generen ingresos para la misma.

$$- \text{Índice de Capitalización Neto: FK / FI}$$

Fórmula:

$$\left(\left(\frac{FK}{FI} \right) * 100 \right)$$

Tabla 25

Capitalización neta

Cuentas	2016	2017
FK	35,33%	33,61%
FI	109,77%	105,35%
Total	32,18%	31,90%
Limite	110,53%	108,54%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

La relación entre el Capital y los Activos sujetos a riesgos en los años es inferior a los límites fijados por la SEPS (110,53% y 108,54% respectivamente), lo que significa que la institución financiera no obtiene las suficientes ganancias por sus actividades ordinarias, por lo que se requiere una mayor ganancia y con ello incrementar su participación en el mercado.

- **Fondos disponibles sobre total de depósitos a corto plazo**

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}} \right)$$

Tabla 26
Liquidez

Cuentas	2016	2017
Fondos disponibles	46.036,96	37.912,69
Depósitos a corto plazo	188.160,85	233.675,43
Total	24,47%	16,22%
Límite	19,05%	19,05%

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

La liquidez que mantiene la entidad en el año 2016 es de 24,47% y en el 2017 de 16,22%, en el año uno se ubican por arriba del límite del SEPS: 19,05%, mostrando que en el año 2 es inferior al límite fijado por lo que es necesario que este indicador se incremente, debido a que la Cooperativa debe contar con suficientes recursos para hacer frente a los requerimientos de efectivo inmediato de sus depositantes o socios, garantizando de esta manera su solvencia.

Alternativas administrativas de mejora para la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa de Macará “COOPYMEC-M.”

Alternativa N° 1: Diseño de formatos de evaluación del desempeño humano, satisfacción laboral y satisfacción al cliente.

Punto crítico: No se aplica evaluaciones para medir el desempeño, satisfacción del personal y clientes de la cooperativa COOPYMEC-M.

El desarrollo de cada uno de los formatos para evaluar el talento humano de la cooperativa se encuentra detallado en el anexo 1.

Alternativa N° 2: Elaboración de manuales de funciones para la COOPYMEC-M.

Punto crítico: La cooperativa COOPYMEC-M., no tiene definido las funciones y responsabilidades de sus colaboradores.

Alternativa N° 3: Elaborar una propuesta para la admisión y contratación del personal de la cooperativa COOPYMEC-M.

Punto crítico: La entidad no cuenta con procesos formales definidos para la contratación del personal.

Alternativa N° 4: Elaborar modelo de balance social para cooperativa COOPYMEC-M.

Punto crítico: No posee un formato establecido para medir el desempeño social de la entidad, por lo que desconoce si está contribuyendo al desarrollo socio económico del cantón Macará.



**Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña Y Mediana Empresa De Macará
“COOPYMEC - M”**

“SOLIDARIA, TRANSPARENTE Y EFICIENTE COMO SU GENTE”

**Manual de funciones de la cooperativa de ahorro y crédito de la de la Pequeña
y Mediana Empresa de Macará “COOPYMEC - M”**

Estructura organizacional

Tomado en consideración la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) y el Reglamento interno de la cooperativa de ahorro y crédito de la de la Pequeña y Mediana Empresa de Macará “COOPYMEC - M” se establecen los siguientes niveles jerárquicos dentro de su estructura organizacional.

Nivel Directivo: Representa el nivel más alto dentro de la estructura de la institución, encargado de orientar y dirigir la política de la entidad, su relación de autoridad es directa respecto del nivel ejecutivo. El nivel Directivo está conformado por:

- La Asamblea General de Representantes.
- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.

Nivel Ejecutivo: Se encarga de aplicar las políticas y tomar decisiones para el funcionamiento de la cooperativa “COOPYMEC - M”, de acuerdo con los lineamientos definido en el nivel directivo; su relación de autoridad es directa sobre los niveles asesor y operativo. Estará conformado por:

- Gerente

Nivel Asesor: Proporciona información técnica o conocimientos especializados a las unidades de línea; su relación de autoridad es directa con los niveles Directivo y Ejecutivo e indirecto con los otros niveles. Estará conformado por las siguientes unidades:

- Asesor legal.
- Comisiones que, a futuro, de ser necesarias se las implementará.

Nivel Auxiliar: Brinda ayuda en el funcionamiento del Nivel Directivo y estará representado por:

- Secretario (a).
- Comité de crédito.
- Comisión de Asuntos sociales.
- Comisión de Educación.

Nivel Operativo: Ejecuta las políticas y los programas del trabajo fijado por los niveles Directivos y Ejecutivo. Incluidos a la consecución de los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito “COOPYMEC - M”, conformado de la siguiente manera:

- Crédito y Cobranza
- Contabilidad
- Caja
- Conserje.

Descripción de puestos

I. Identificación de puestos

Nombre: Asamblea general

Nivel: Directivo

Estamentos a su mando: Comité de Administración y Comité de Vigilancia

La Asamblea General es el máximo organismo de decisión de la cooperativa y estará integrada por todos los socios calificados y activos aceptados por el Consejo de

Administración en concordancia a lo estipulado en el Reglamento Interno de la cooperativa de ahorro y crédito.

II. Objetivo general

Supervisar, evaluar y sancionar la gestión económica, financiera y administrativa de la cooperativa, a través de informes que presenten los órganos de dirección, administración y control.

III. Funciones

- Aprobar y reformar el Estatuto Social y Reglamento Interno.
- Señalar los lineamientos y políticas de acción de la entidad.
- Designar cada dos años a los miembros de los comités y posesionarlos.
- Conocer y aprobar los planes de trabajo y presupuesto anual, así como los contratos, convenios a celebrarse.
- Remover con justa causa a los miembros de los comités cuando las circunstancias y los hechos así lo ameriten, todo debidamente basado en el Reglamento Interno.
- Resolver de última instancia los casos de expulsión del socio, de acuerdo a los que establece el Estatuto Social, una vez que el Consejo de Administración se haya pronunciado en primera instancia; se pronunciará en única instancia sobre los reclamos, expulsiones o conflictos que involucran a los miembros del Consejo de Administración de la cooperativa, para lo cual observará el debido proceso.
- Conocer y resolver sobre la distribución de excedentes.
- Designar las comisiones permanentes y especiales.
- Resolver sobre la adquisición, gravamen y enajenación de los bienes para y de la cooperativa.
- Conocer y resolver en apelación, los reclamos o conflictos que se suscitaren entre socios.

- Conocer y resolver en apelación, los reclamos o conflictos que se suscitaren entre los socios con los miembros de las comisiones.
- Fijar las cuotas ordinarias y extraordinarias que considere convenientes.
- Acordar la disolución y liquidación de la cooperativa, basándose en los términos y procedimientos señalados en el Estatuto Social.
- Pedir cuentas al Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y al Jefe de Crédito y demás colaboradores que consideré necesarios, esto deberá constar en el orden del día.
- Resolver la fusión, transformación, escisión, desilusión y liquidación de la cooperativa.
- Conocer y resolver los informes de auditoría interna o externa.
- Resolver todo aquello que no estuviera contemplado en el Estatuto Social de la cooperativa.

IV. Perfil por competencias

- Ser socio de la cooperativa de ahorro y crédito.
- Encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones adquiridas, o conforme lo establecido por el Reglamento Interno.
- No tener problemas legales.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, toma de decisiones, práctica de valores, conciencia organizacional y ética y sencillez.

I. Identificación del puesto

Nombre: Consejo de Administración

Nivel: Directivo

Reportar a: Asamblea General

Personal directo a su mando: Gerente

II. Objetivo general

Delimitar las políticas institucionales, dirigir, supervisar, la gestión en el marco de los objetivos de la cooperativa COOPYMEC-M., procurando el desarrollo económico y social de la misma.

II. Funciones

- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, Reglamentos y resoluciones procedentes del Consejo de Administración y Asamblea General.
- Expedir o modificar los reglamentos que fueren necesarios.
- Aceptar y rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias, conforme lo establecido en estos estatutos.
- Nombrar y remover con causa justa al Gerente, Gerente subrogante y más Jefes de la entidad.
- Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente, Gerente subrogante y más Jefes de la entidad.
- Decidir sobre la exclusión, expulsión o renuncia de los socios.
- Fijar el monto máximo y el plazo de amortización de los créditos y sus garantías.
- Fijar la tasa de interés activa y pasiva.
- Preparar el plan de actividades y el presupuesto anual de la cooperativa.
- Someter a conocimiento y aprobación de la Asamblea General el plan estratégico, operativo y presupuesto.
- Designar la institución financiera en la que se depositaran los valores recaudados de la Cooperativa.
- Proceder a nombrar las comisiones especiales cuando la cooperativa lo amerite.
- Conocer y resolver los informes mensuales entregados por el Gerente.

- Ejercer en general todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la cooperativa de ahorro y crédito, quedando facultada a este respecto, para resolver por sí, los casos no previstos en el Estatuto, con cargo de dar cuenta a la Asamblea General de Socios.

Del Presidente de la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC-M.

- Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General ordinarias y extraordinarias y las reuniones del Consejo de Administración y orientar los altercados.
- Suscribir la correspondencia oficial.
- Inspeccionar que la contabilidad se lleve conforme a lo establecidos por los organismos de regulación y control.
- Suscribir junto con el Gerente los cheques, en función del reglamento interno.
- Suscribir contratos y convenios con sujeción a la Ley, el reglamento y las resoluciones de la Asamblea General y Consejo de Administración.
- Ejecutar las sanciones que resuelva el Consejo de Administración a los socios por violaciones a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- Vigilar el fiel cumplimiento del Estatuto y Reglamento Interno y cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General y de los Comités vigentes.
- Dirimir con su voto los empates en las votaciones de la Asamblea General.
- Presidir el Comité de Crédito y todos los actos oficiales de la cooperativa.
- Presentar anualmente, a la Asamblea General, el informe de las actividades del Consejo de Administración; y las demás atribuciones que le otorgue el Estatuto, la Asamblea General y los Comités.

IV. Perfil por competencias

- Encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones conforme lo establecido por el Reglamento Interno.

- No tener problemas legales.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, toma de decisiones, práctica de valores, conciencia organizacional y ética y sencillez.

I. Identificación del puesto

Nombre: Comité de Vigilancia

Nivel: Directivo

Reporta a: Asamblea General

Personal directo a su mando: Auditores

II. Objetivo general

Precautelar los intereses de los socios y de la cooperativa, mediante la determinación de lineamientos y acciones de control y fiscalización en la administración y la gestión operacional, en el marco que establece la LOEPS., el Estatuto y Reglamento Interno.

II. Funciones

- Nombrar al Presidente y Secretario del Consejo de Vigilancia.
- Fiscalizar y vigilar las actividades de los comités y de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito.
- Revisar de forma permanente toda la documentación correspondiente a los préstamos para verificar su correcta concesión.
- Informar sobre la situación económica y financiera de la cooperativa de ahorro y crédito.
- Supervisar la recaudación de ingresos y controlar los pagos pendientes de los socios.
- Revisar y dar o no su visto bueno a los estados financieros y someterlos a juicio de la Asamblea General a través del Consejo de Administración.
- Presentar informes sobre los resultados de su actuación a la Asamblea General.

- Vigilar que los actos y contratos que realice el Consejo de Administración y la Gerencia estén sujetos a las normas legales, estatutarias y reglamentarias.
- Informar oportunamente al Consejo de Administración sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la cooperativa.
- Presentar recomendaciones para mejorar las condiciones de la cooperativa.
- Informarse oportunamente de los reclamos que presenten los socios, con relación a los servicios que presta la institución, informarlos y solicitar los correctivos a los organismos competentes.
- Controlar y fiscalizar las actividades referentes a los servicios adicionales, velando que se cumpla conforme lo establecido por la Asamblea General y Consejo de Administración.
- Cumplir con demás atribuciones que la ley, o demás estatutos de la entidad lo determinen.

IV. Perfil por competencias

- Encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones conforme lo establecido por el Reglamento Interno.
- No tener problemas legales.
- No haber sido relegido el periodo anterior.
- No tener relación de parentesco en cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, ni relación conyugal o de hecho con el gerente ni con otros vocales de la entidad.
- No haber sido sancionado con suspensión de sus derechos, durante los dos años anteriores a su nominación.
- No haber sido excluido de otra cooperativa de ahorro y crédito.
- Tener conocimientos de aspectos contables.

- Tener conocimientos de la Ley de Economía Popular y Solidaria, cooperativismo y emprendimiento.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, toma de decisiones, práctica de valores, conciencia organizacional, conducción de personas y ética y sencillez.

I. Identificación del puesto

Nombre: Secretario (a)

Nivel: Auxiliar

Reporta a: Consejo de Administración

II. Objetivo general

Atender la legalidad formal y material de las actuaciones del consejo, comprobando su regularidad estatutaria y garantizando que sus procedimientos y reglas del gobierno sean respetados.

III. Funciones

- Llevar y certificar los libros de actas de Asamblea General y Consejo de Administración.
- Elaborar las actas de las sesiones y organizar y conservar el archivo de la entidad.
- Legalizar con su firma las actas, documentos, comunicaciones, etc.
- Citar a las sesiones de la Asamblea General y de los comités, conjuntamente con el presidente.
- Mantener la correspondencia al día.
- Ser el secretario de la cooperativa de ahorro y crédito.
- Actuar como recepcionista, atender a socios y llamadas telefónicas.
- Emitir los informes que le soliciten.
- Las demás que le encomiende el Consejo de Administración en el marco de la Ley.

IV. Perfil por competencias

- Tener un título de tercer nivel en el área de secretariado, administración o carreras afines.
- Conocimientos en relaciones humanas y manejo de programas básicos informáticos.
- Tener habilidades y aptitudes de práctica de valores, conciencia organizacional, conducción de personas, ética y sencillez y resolución de conflictos.

I. Identificación del puesto

Nombre: Comisión de Educación

Nivel: Auxiliar

Reporta a: Consejo de Administración

II. Objetivo general

Planificar cursos de capacitación en la doctrina y gestión de la cooperativa a los socios y empleados, formándolos con eficiencia y responsabilidad.

III. Funciones

- Ejercer sus funciones conforme a la política definida por el Consejo de Administración.
- Nombrar al presidente y secretario de la comisión.
- Elaborar el programa anual de capacitación para empelados y socios con su respectivo presupuesto.
- Ejecutar el programa anual de capacitación, el mismo que deberá estar debidamente aprobado por las respectivas instancias.
- Programar cursos capacitación con otras organizaciones en beneficio de la localidad.
- Presentar un informe anual al Consejo de Administración en donde se detalle las actividades ejecutadas y el respectivo presupuesto utilizado.
- Las demás funciones enmarcadas en la normativa vigente de la cooperativa.

IV. Perfil por competencias

- Encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones conforme lo establecido por el Reglamento Interno.
- No tener problemas legales ni haber sido sancionado con suspensión de sus derechos, durante los dos años anteriores a su nominación.
- No haber sido excluido de otra cooperativa de ahorro y crédito.
- Tener conocimientos de la Ley de Economía Popular y Solidaria, cooperativismo.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, toma de decisiones, práctica de valores, conciencia organizacional, conducción de personas y ética y sencillez.
- Las demás funciones enmarcadas en la normativa vigente de la cooperativa.

I. Identificación del puesto

Nombre: Comisión de Asuntos Sociales

Nivel: Auxiliar

Reporta a: Consejo de Administración

II. Objetivo general

Proponer soluciones a los requerimientos de índole social de la cooperativa, los cuales deben ser debidamente analizados y aprobados por las instancias pertinentes.

III. Funciones

- Nombrar al presidente y secretario de la comisión.
- Participar y coordinar con los directivos de la cooperativa las asambleas a celebrarse.
- Planificar las actividades sociales y realizar el respectivo presupuesto.
- Coordinar y ejecutar las actividades sociales programas, en los que participe la cooperativa interna o externamente.
- Las demás funciones enmarcadas en la normativa vigente de la cooperativa.

IV. Perfil por competencias

- Encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones conforme lo establecido por el Reglamento Interno.
- No tener problemas legales ni haber sido sancionado con suspensión de sus derechos, durante los dos años anteriores a su nominación.
- No haber sido excluido de otra cooperativa de ahorro y crédito.
- Tener conocimientos de la Ley de Economía Popular y Solidaria, cooperativismo.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, carisma, toma de decisiones, práctica de valores, conciencia organizacional, conducción de personas y ética y sencillez.

I. Identificación del puesto

Nombre: Comisión de Crédito

Nivel: Auxiliar

Reporta a: Consejo de Administración

II. Objetivo general

Valorar y aprobar las propuestas de colocaciones y recuperación de cartera presentadas por el Gerente y Comité de Crédito, verificando su probabilidad de recuperación y bajo nivel de riesgo.

III. Funciones

- Conocer las políticas de crédito establecidos en el reglamento.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento de la cooperativa de ahorro y crédito.
- Estudiar, aprobar y rechazar las solicitudes de crédito, de acuerdo con el reglamento.
- Aprobar o negar las renovaciones de crédito conforme el reglamento.
- Proponer cambios cuando sea conveniente, a las propuestas crediticias presentadas tanto, en plazos, montos, frecuencias de pagos y garantías.
- Informar periódicamente sobre su gestión al Consejo de Administración.

- Llevar el registro de las actas de sesiones y de los préstamos concedidos.
- Reunirse ordinariamente cada 15 días y, extraordinariamente, cuando lo crea necesario.

IV. Perfil por competencias

- Encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones conforme lo establecido por el Reglamento Interno.
- No tener relación de parentesco en cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, ni relación conyugal o de hecho con el gerente ni con otros vocales de la entidad.
- No tener problemas legales ni haber sido sancionado con suspensión de sus derechos, durante los dos años anteriores a su nominación.
- No haber sido excluido de otra cooperativa de ahorro y crédito.
- Tener conocimientos en crédito y finanzas y Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, toma de decisiones, práctica de valores, conciencia organizacional, conducción de personas y ética y sencillez.

I. Identificación del puesto

Nombre: Gerente

Nivel: Ejecutivo

Reporta a: Consejo de Administración

Personal directo a su mando: Contabilidad, oficial de crédito y cobranzas, receptor pagador.

II. Naturaleza y alcance

- Representante legal de la cooperativa, judicial y extrajudicial.
- Responsable de la gestión, proyección, desarrollo y crecimiento de la cooperativa.
- Responsable por la confidencialidad de la información que maneja.

- Para su gestión administrativa y de control mantiene relación funcional directa con: Consejo de Administración y Vigilancia, para la adecuada toma de decisiones.
 - Supervisar y coordinar la buena marcha de la cooperativa.
 - Participar en reuniones junto al Consejo de Administración, informa sobre la marcha institucional y presenta informes correspondientes cuando sea requerido.
 - Participar en reuniones con representantes de los organismos de control, a fin de tratar asuntos relaciones con la gestión de la cooperativa y su relación con disposición legales.
 - Participar en reuniones con organismos públicos y privados a fin de relacionar y promocionar la cooperativa.
 - Responsable por la calidad de atención a los socios.
 - Responsable por la correcta elaboración de los pagarés, contratos y otros documentos legales de respaldo del crédito.
 - Responsable del correcto ingreso de datos de: deudores, garantes y liquidación del crédito en el sistema computacional.
- Relación directa con el público en el proceso de información y tramitación de los créditos.
- Todas las demás que la ley, estatutos o el Consejo de Administración le encomendara en pro de conseguir los objetivos de la cooperativa a su cargo.

III. Objetivos

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, procurando el uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la institución, de acuerdo a las políticas generales de la cooperativa, bajo criterios de solvencia, prudencia, disponibilidad financiera y rentabilidad.

- Contribuir con la solvencia, rentabilidad, liquidez y calidad financiera de la cooperativa.
- Contribuir con el continuo mejoramiento de la calidad del servicio del crédito y satisfacción de los socios, administrando eficiente y eficazmente los procesos de colocación y recuperación de la cartera y delimitar las garantías necesarias de los créditos, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos.
- Mantener una cartera sana, a través de la aplicación oportuna de instrumentos, mecanismos administrativos y legales para su recuperación.

IV. Funciones generales

- Formular y controlar la implementación de políticas, normas y procedimientos de los sistemas operativos de prestación de servicios, su control financiero y administrativo.
- Asegurar la correcta utilización de los recursos y cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.
- Delimitar, coordinar y controlar la formulación, implantación y cumplimiento de los sistemas y procedimientos en las operaciones de la cooperativa, con el objeto de asegurar su homogeneidad y coherencia con los objetivos institucionales propuestos.
- Formular y controlar las implementaciones de los planes y presupuestos operativos en coordinación con las diferentes instancias de la cooperativa.
- Coordinar y controlar la vigencia de las políticas en los servicios financieros que ofrece la cooperativa, con el objeto de asegurar su competitividad.
- Dirigir y controlar la conformidad y oportunidad de los sistemas de información contable, financiera y de gestión.
- Mantener informados a la Asamblea General y demás directivos sobre la situación institucional.

- Revisar, evaluar y calificar las solicitudes de crédito confrontando información, analizando financieramente y proyectando el impacto del crédito y así determinar la capacidad de pago del solicitante.
- Administrar la cartera de crédito eficientemente, realizando seguimiento permanente de los créditos en las etapas pre y post otorgamiento, mantener un archivo de los expedientes previa su concesión.

V. Actividades principales

- Responsable de la adecuada marcha administrativa y financiera de la cooperativa.
- Administrar la cooperativa con honestidad, con criterios de solvencia, prudencia financiera y rentabilidad, haciendo uso de los instrumentos técnicos de su gestión.
- Delegar a los encargados de las secciones, las acciones inherentes a sus responsabilidades de acuerdo al orgánico funcional, procurando una armónica distribución el trabajo entre las diversas áreas funcionales.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios y empleados las disposiciones emanadas por la Asamblea General y por los Consejos de Administración y Vigilancia.
- Controlar y dirigir las actividades administrativas, financieras y contables de la entidad.
- Presentar a Consejo de Administración y Vigilancia, un informe administrativo y los balances semestrales.
- Reportar e informar en forma permanente al Consejo de Administración, sobre la marcha de las actividades bajo su responsabilidad.
- Efectuar un control permanente de la cooperativa por lo que solicitará y recibirá de los responsables, los resúmenes diarios de movimiento de caja y de todas las transacciones financieras de la cooperativa.
- Liderar esquemas de cambio y crecimiento de la entidad.

- Presentar regularmente al Consejo de Administración proyectos y planes de trabajos encaminados a fortalecer las actividades de la cooperativa.
- Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad bajo las normas establecidas por los órganos de control.
- Brindar la información a los socios sobre los tipos de créditos vigentes, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir e información y documentación de respaldo a presentar por el solicitante.
- Receptar y armar las carpetas de los solicitantes de los créditos, con toda la información y documentación de respaldo exigida por la cooperativa tanto del solicitante como de los garantes incluyendo sus firmas de respaldo, en caso de ser necesario realizar la respectiva inspección de verificación.
- Analizar y evaluar las solicitudes de crédito y emitir el informe correspondiente, bajo lo establecido en el reglamento.
- Receptar los expedientes de crédito una vez resueltos por el Comité de Crédito e informar a los socios sobre la aprobación o negación de la solicitud.
- Prepara los pagarés, contratos del préstamo y otros documentos de respaldo establecidos por la cooperativa y receptar la firma del deudor, garantes y sus cónyuges.
- Liquidar el préstamo ingresando los datos al sistema computacional.
- Actualiza en el sistema los datos de información de los socios.
- Controla el comportamiento de la cartera en mora, vencida, y en demanda judicial al fin de implementar medidas de recuperación.
- Integrar la Comisión de Crédito.
- Todas las demás que la ley, estatutos o el Consejo de Administración le encomendara en pro de conseguir los objetivos de la cooperativa a su cargo.

VI. Perfil por competencias

- Título de tercer nivel en administración, finanzas, economía o carreras afines.
- No tener algún impedimento conforme lo señala la Ley de Economía Popular y Solidaria.
- No tener relación de parentesco de consanguinidad con algún miembro de los consejos o comités de la entidad.
- Tener experiencia administrativa y financiera y conocimiento de Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, negociación, relaciones personales, toma de decisiones, práctica de ética y valores, solución de conflictos y conciencia organizacional.

I. Identificación del puesto

Nombre: Contadora

Nivel: Operativo

Reporta a: Gerente

II. Naturaleza y alcance

- El titular reporta al gerente de la entidad.
- Responsable del correcto manejo del sistema administrativo contable a su cargo y de la confiabilidad de sus recursos.
- Responsable de actuar con máxima confidencialidad sobre la información y datos que maneja.
- Participa en reuniones de información y planificación con voz informativa cuando sea requerido.
- Brinda asistencia directa a la administración de la cooperativa.

III. Objetivo general

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de contabilidad de la cooperativa, a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de la operación económica – financiera de conformidad con los principios de ética profesional y de contabilidad generalmente aceptados, así como dar cumplimiento a las disposiciones de Organismos de Control.

IV. Funciones generales

- Realizar análisis financiero a los balances de la cooperativa.
- Mantener un sistema contable oportuno y al día con el registro de las operaciones económicas – financieras, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
- Efectuar el control previo y concurrente de las transacciones financieras de la cooperativa, de acuerdo a las disposiciones internas y normas vigentes.
- Disponer oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar información veraz para su análisis y toma de decisiones.
- Participar en la elaboración del flujo de caja, a fin de asegurar las disponibilidades para el cumplimiento oportuno de las obligaciones y servicios establecidos.

V. Actividades principales

- Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la cooperativa, sus registros anexos y demás documentos de respaldo.
- Elaborar los balances de la cooperativa para análisis de los directivos y de más encargados de la administración de la cooperativa.
- Legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros para la cooperativa.
- Proveer información y asesoramiento a la administración cuando sea requerido.

- Analiza, evalúa y recomienda los cambios necesarios en el sistema contable con miras a mejorar el mismo.
- Efectúa constataciones de inventarios físicos en forma semestral o cuando sea requerido por la cooperativa.
- Elabora comprobantes de contabilidad, provisiones de cartera, intereses por ahorro, certificados de aportación, cierre contable mensual y anual.
- Realiza las liquidaciones de ahorro, certificados de aportación, etc.
- Las demás inherentes a su condición de contador y las asignadas por la Ley y Reglamento.

VI. Perfil por competencias

- Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría.
- No tener algún impedimento conforme lo señala la Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Curso técnico en manejo de software contable, conocimiento en cooperativismo, administración de crédito y cobranza.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, relaciones humanas, toma de decisiones, práctica de ética profesional y valores morales, solución de conflictos.

I. Identificación del puesto

Nombre: Oficial de crédito

Nivel: Operativo

Reporta a: Gerente

II. Naturaleza y alcance

- Evaluar y analizar las solicitudes de créditos de los socios, emitiendo un informe de aprobación o rechazo, en concordancia y dando cumplimiento al reglamento interno y de crédito de la cooperativa.

III. Objetivos

- Analizar y verificar la información presentada por el socio al solicitar un crédito.

IV. Funciones generales

- Conocer las políticas de crédito establecidos en el reglamento.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento de la cooperativa de ahorro y crédito.
- Estudiar, aprobar y rechazar las solicitudes de crédito, de acuerdo con las normativas vigentes en la cooperativa.
- Informar a los socios de la entidad y público en general que lo requiera, acerca de los requisitos necesarios para la obtención de un crédito.
- Informar periódicamente sobre su gestión a las instancias pertinentes.
- Elaborar periódicamente reportes sobre la condición de la cartera.
- Las demás inherentes a su cargo asignadas por la cooperativa.

V. Actividades principales

- Realizar solicitudes de crédito, pagares y demás documentos necesarios para la tramitación de un crédito.
- Brindar asesoramiento al socio acerca de un buen manejo de créditos.
- Verificar los documentos presentados por el socio y garante.
- Analizar y calificar las solicitudes de crédito con imparcialidad.
- Elaborar informes de la condición de la cartera a su cargo.
- Mantener un archivo de las carpetas de crédito de los socios.
- Realizar inspecciones necesarias para confirmar la información suministrada por el socio.
- Efectuar permanente actividades de monitoreo y control de los créditos otorgados, para detectar a tiempo cualquier anomalía que implique retrasos en los pagos pactados.

- Las demás inherentes a su condición de oficial de crédito asignadas por la normativa interna de la cooperativa.

VI. Perfil por competencias

- Título de tercer nivel en finanzas, administración, economía o carreras afines.
- No tener algún impedimento conforme lo señala la Ley.
- Tener experiencia como oficial de crédito mínimo un año.
- Tener conocimiento de Ley de Economía Popular y Solidaria, cooperativismo, manejo de sistemas informáticos.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, negociación, relaciones personales, toma de decisiones, práctica de ética y valores, solución de conflictos, conciencia organizacional, trabajo en equipo, capacidad analítica y pensamiento crítico.

I. Identificación del puesto

Nombre: Recibir/pagador

Nivel: Operativo

Reporta a: Gerente

II. Naturaleza y alcance

- Responsable del correcto manejo del sistema operativo a su cargo y de la confiabilidad de sus recursos.
- Actuar con máxima confidencialidad sobre la información y datos que maneja.
- Responsable por la integridad de sus recursos monetarios y documentarios que recibe a través de caja, respondiendo por los faltantes y sobrantes que se presentaren.
- Debe participar en reuniones de información y planificación con voz informativa cuando sea requerido.
- Receptar y/o entregar información y el dinero recaudado durante su jornada.

- Responsable de la atención eficiente que se brinde a los socios de la cooperativa y público en general.

III. Objetivo general

- Contribuir con la calidad de servicio al público e imagen institucional mediante la atención eficiente y eficaz los socios de la institución, receptando, entregando y custodiando los valores a su cargo, de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas emitidas por la cooperativa.

IV. Funciones generales

- Atender de forma cordial, oportuna y eficientemente al público en las operaciones de caja, recepción de depósitos, retiro de ahorro, cobro de préstamo, captaciones, liquidaciones, depósitos a plazo y otras que involucre la entrega – recepción de dinero por concepto de los servicios que brinda la cooperativa.

V. Actividades principales

- Recpta los valores entregados por el público por concepto de operaciones de caja vinculadas a los servicios financieros y complementarios verificando su conformidad con las papeletas y documentos personales de respaldo.
- Registra en el acto las transacciones realizadas por el socio, tanto en el sistema automatizado como en la libreta de ahorros o documentos de respaldo.
- Elabora el cuadro diario de caja, cotejando el reporte diario u hoja de colecta emitido por el sistema y los respaldos que mantienen en comprobantes y papeletas de depósito, retiro, pago, etc., y entrega el efectivo a su jefe inmediato.
- Guardar absoluta reserva de los depósitos o retiros de dinero realizados en la cooperativa.
- Verificar la legitimidad de las monedas y billetes recibidos.
- Realizar las labores inherentes al cargo encomendadas por su inmediato superior.

VI. Perfil por competencias

- Título de tercer nivel en administración, finanzas, economía o carreras afines.
- No tener algún impedimento conforme lo señala la Ley.
- Curso técnico en formación de cajero.
- Tener habilidades y aptitudes de liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, práctica de ética y valores morales, solución de conflictos, conciencia organizacional, actitud al cambio.



Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa de Macará
“COOPYMEC - M”

“SOLIDARIA, TRANSPARENTE Y EFICIENTE COMO SU GENTE”

Propuesta de proceso de admisión y selección del personal para la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC-M.

El talento humano es el recurso más importante en una entidad, por lo tanto requiere de una adecuada organización, que le permita identificar las necesidades de personal en el momento y puesto preciso. El éxito y permanencia de una empresa en el mercado depende directamente del desempeño de los empleados, por lo que es necesario un adecuado proceso de admisión y selección del personal, de tal forma que la entidad conozca los diferentes pasos a seguir como son: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación del talento humano.

1. Reclutamiento:

Corresponde al medio de informar acerca del requerimiento de personal, que puede ser por una vacante o por creación de un nuevo puesto de trabajo. En esta fase la cooperativa hará uso de medios de comunicación para dar a conocer a la población que demanda de personal.

1.1. Medios de comunicación:

- Televisión de circulación nacional
- Radio frecuencia FM.
- Prensa escrita de circulación nacional
- Internet.

1.2. El anuncio deberá contener:

- El puesto a ocupar

- Requisitos solicitados
- Beneficios de la entidad
- Lugar y fecha donde deben presentar la hoja de vida.
- Número de teléfono o correo electrónico de la empresa para atender cualquier inquietud por parte de los aspirantes.

2. Selección:

Esta fase busca seleccionar a la persona más idónea para que ocupe el puesto de trabajo, el cual se inicia con el lanzamiento de la convocatoria. El proceso de selección comprende:

2.1. Análisis de la hoja de vida (formato de hoja de vida se encuentra en el anexo 2).

2.2. Entrevista: Busca obtener la información necesaria del posible contratado, se presenta un modelo general de un guion de preguntas, recalcando que esta así como el test de conocimiento se formula en función del puesto a ocupar (formato de entrevista se encuentra en el anexo 2).

2.3. Prueba de test, para conocer el nivel de conocimiento por parte del aspirante, el cual se lo desarrolla en función del puesto a ocupar.

2.4. Investigación de antecedentes del aspirante.

2.5. Examen médico, para conocer la salud de la persona que se va a contratar.

2.6. Decisión final de selección

3. Contratación:

En esta fase se establecen los acuerdos entre el empleador y el empleado, detallando minuciosamente las condiciones de trabajo a cambio de determinado sueldo o salario. Para ello la cooperativa COOPYMEC-M, cuenta con:

- Contrato de trabajo debidamente aprobado por las instancias pertinentes y está en relación a la normativa vigente del país.
- Acción de personal.

4. Inducción:

La cooperativa se debe preocupar por orientar y ubicar a los empleados y trabajadores de reciente ingreso, buscando que el nuevo personal se acople a la entidad, generando entusiasmo y confianza en el mismo. En este apartado es necesario que la empresa cuente con un manual de bienvenida en donde se dé a conocer los siguientes aspectos de la institución:

- Carta de bienvenida
- Reseña histórica de la entidad
- Localización de la entidad
- Filosofía corporativa (misión, visión, valores)
- Reglamento interno
- Organigrama de la entidad
- Organización (puestos de la empresa y personas a cargo de cada uno)
- Horario de atención y días de pago.
- Productos y servicios que ofrece
- Manual de funciones

5. Capacitación:

Proporciona actualización de conocimientos y desarrolla habilidades y destrezas en el personal lo que se ve reflejado en su desempeño laboral. COOPYMEC-M., cuenta con un programa de capacitación (anexo 2), debidamente aprobado el mismo que se encuentra en proceso de implementación, los temas a desarrollar están enfocados a:

- Buen gobierno corporativo
- Contabilidad y Computación
- Normativa legal vigente
- Procedimiento parlamentario
- Actividades permanentes.

6. Motivación:

La motivación contribuye a que la entidad cuente con un personal eficiente, al sentirse parte importante de la cooperativa lo que se verá reflejado en su desempeño laboral individual y grupal, continuación se presenta una lista de factores motivacionales para lograr resultados óptimos de sus colaboradores.

Tabla 27
Factores de motivación

Factor	Efecto
Autonomía en el trabajo	Empleados creativos para resolver problemas, enmarcado en el reglamento de la entidad.
Remuneración (política salarial adecuada)	Mejora su condición de vida.
Fomentar el compañerismo	Ambiente de trabajo propicio.
Lugar de trabajo cómodo y seguro	Mayor eficiencia al efectuar sus actividades.
Dar reconocimiento al empleado por su trabajo bien realizado	Crecimiento personal y profesional del empleado
Asignarle nuevas retos o tareas (autorrealización)	Empleados innovadores, activos dispuestos asumir retos profesionales y a superarlos con éxito.
Controlar y vigilar sus actividades sin ejercer presión en el personal.	Genera confianza, tranquilidad, seguridad sin miedo a represalias.
Ofrecer estabilidad laboral a sus empleados	Ambiente agradable y compromiso institucional.

Nota: Investigación directa

Modelo de balance social para la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC-M.

El modelo de balance Social se desarrolla en 7 principios como son: adhesión abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los socios, autonomía y dependencia, educación entrenamiento e información, apoyo y cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad, (el formato de balance social se encuentra en el anexo 3).

Propuesta de evaluación financiera para la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa de Macará COOPYMEC-M.

- **Objetivo:** Incrementar el número de socios e ingresos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPYMEC-M.
- **Antecedentes y justificación**

Analizada la situación económica y financiera de la cooperativa COOPYMEC-M, se determinó que la institución cuenta con baja rentabilidad, por lo que se requiere incrementar su participación en el mercado de tal forma que se capten más socios, con ello se aumentará los recursos para ofrecer mayor número de crédito, incidiendo en los resultados finales de la entidad.

En este contexto se presenta una propuesta de creación de una nueva oficina de la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC-M, en la parroquia La Victoria del cantón Macará provincia de Loja, considerando que este es un mercado sin la presencia de instituciones financieras, por lo que sus pobladores para trasladarse hasta la parroquia Macará a realizar sus transacciones de ahorro o inversión tiene que viajar dos horas lo que causa incomodada en ellos ya que descuidan sus trabajos, además de ser la segunda parroquia más grande de este cantón, razones por lo cual se cree conveniente atender este mercado, Por ello se ha identificado su inversión inicial así como su participación en el mercado y rendimiento de dicha inversión, ofreciendo un servicio de calidad a socios y población en general, fortaleciendo la gestión de esta institución.

Para establecer la viabilidad de este proyecto fue necesario:

- Determinar los activos fijos, diferidos y el capital de trabajo necesario para emprender en la propuesta.

- Medir la rentabilidad y aceptación de la propuesta, aplicando métodos de evaluación financiera como valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y relación beneficio costo (RBC).

Resultados de la propuesta.- Los recursos financieros estimados para la puesta en marcha del proyecto, se desglosan en los siguientes rubros:

- **Activos fijos:** Comprende el equipo de computación, de oficina y los muebles y enseres, activos necesarios para desarrollar las actividades administrativas, estas cuentas están sujetos a depreciación según su vida útil. El detalle de cada cédula presupuestaria se encuentra en el anexo 5.

Tabla 28
Inversión en Activo fijo

Detalle	Total
Equipo de Computación	2.553,60
Equipo de Oficina	963,20
Muebles y Enseres	890,40
Tota de activos fijos	4.407,20

Nota: Tomado de investigación directa

Tabla 29
Depreciación de Activo fijo

Detalle	Valor	%	Vr	Vida útil (años)	Depreciación anual
Equipo de computación	2.553,60	33,33%	851,11	3	567,50
Equipo de oficina	963,20	10%	96,32	10	86,69
Muebles y enseres	890,40	10%	89,04	10	80,14

Nota: Tomado de la tabla 27

Activo Diferido: Corresponde a los gastos para dar inicio al proyecto, los mismos que fueron debidamente amortizados.

Tabla 30
Activo Diferido

Detalle	Total
Estudio de mercado	450,00
Instalaciones y Adecuación de la oficina	1.100,00
Gastos de constitución	600,00
Subtotal Activos Diferidos	2.150,00
5% Imprevistos	107,50
Total activo diferido	2.257,50

Nota: Investigación directa
Ver Anexo 6

Capital de trabajo: Constituye los valores requeridos para el normal funcionamiento de proyecto durante sus años de vida.

Tabla 31
Capital de trabajo administrativo

Detalle	Costo anual	Costo mensual
Sueldos y salarios	17.567,09	1.463,92
Suministros de oficina	164,25	13,69
Servicios generales	1.706,40	142,20
Arriendo	4.032,00	336,00
Publicidad y propaganda	1.115,52	92,96
Otros gastos	240,00	20,00
Total	24.825,26	2.068,77

Nota: Investigación directa
Ver Anexo 7

Resumen de la Inversión inicial: La presente tabla muestra el resumen de activos requeridos.

Tabla 32
Resumen de la Inversión inicial

Detalle	Total
Total de activos fijos	4.407,20
Total diferidos	2.257,50
Total capital de trabajo	47.068,77
Capital de trabajo administrativo	2.068,77
Capital operativo	45.000,00
Total de inversión	53.733,47

Nota: Tomado de las tablas 28, 30 y 31

El proyecto requiere \$53.733,47 para la puesta en marcha del proyecto, el capital operativo corresponde a recursos otorgados por la entidad financiera el cuál será utilizado para poder colocar los primeros créditos. El total de la inversión será financiado por COOPYMEC-M.

- **Estructura de ingresos y gastos**

Presupuesto de ingresos: De los nuevos socios de la cooperativa con necesidades de créditos se ha considerado trabajar con un 60% y en base a ello se determinan los intereses ganados por los créditos colocados, este rubro constituye la ganancia de la entidad por su giro normal. El anexo 6 contiene las tablas que muestran los posibles socios de la entidad.

Tabla 33
Créditos colocados

Años	N° créditos a colocar	Monto promedio USD	Total colocado USD
0	200	2.000,00	400.371,43
1	240	2.000,00	479.244,60
2	287	2.000,00	573.655,79
3	343	2.000,00	686.665,98
4	411	2.000,00	821.939,17
5	492	2.000,00	983.861,19

Nota: Investigación directa
Ver anexo 8 (tabla amortización)

Tabla 34
Intereses ganados por créditos colocados

Año	Créditos a colocar	Intereses ganados	Total ingresos anuales
0	200	268,04	\$ 53.657,14
1	240	268,04	\$ 64.227,59
2	287	268,04	\$ 76.880,43
3	343	268,04	\$ 92.025,87
4	411	268,04	\$ 110.154,97
5	492	268,04	\$ 131.855,50

Nota: Tomado de la tabla 33

De igual manera se ha tomado en cuenta las entradas por los certificados de aportación y ahorros de sus potenciales socios, debido a que estos recursos servirán para colocar los créditos entre los socios que califiquen para tal.

Ingresos captados de socios: Para apertura una cuenta de ahorro en esta institución financiera se requiere \$20,00, distribuidos en certificados de aportación y ahorro obligatorio, además se toma en cuenta lo que cada socio está dispuesto ahorrar en la instrucción tanto en depósitos a la vista como los depósitos a plazo. A continuación se muestra cada cédula:

Tabla 35
Certificados de aportación

Años	Nº socios	Monto USD	Inflación	Total USD
0	647	15,00		9.705,97
1	752	15,00		11.275,43
2	873	15,00		13.098,67
3	1014	15,00		15.216,72
4	1178	15,00		17.677,27
5	1369	15,00		20.535,68

Nota: Investigación directa
Ver anexo 8 (tabla 77)

Tabla 36
Ahorro obligatorio

Años	Nº socios	Monto USD	Ahorro total
0	647	5,00	3.235,32
1	752	5,00	3.758,48
2	873	5,00	4.366,22
3	1014	5,00	5.072,24
4	1178	5,00	5.892,42
5	1369	5,00	6.845,23

Nota: Investigación directa

Tabla 37
Ahorros según capacidad de ahorro

Años	Nº socios	Monto ahorrado	Incremento	Ahorro total USD
0	647	120,00	10,00%	77.647,79
1	752	132,00	10,00%	99.223,78
2	873	145,20	10,00%	126.795,10
3	1014	159,72	10,00%	162.027,65
4	1178	175,69	10,00%	207.050,27
5	1369	193,26	10,00%	264.583,33

Nota: Investigación directa

Tabla 38

Depósitos a plazo

Años	N° socios depósitos a plazo	Monto promedio USD	Incremento	Total depósitos a plazo USD
0	106	1.000,00	15,00%	106.159,09
1	123	1.150,00	15,00%	141.823,77
2	143	1.322,50	15,00%	189.470,17
3	166	1.520,88	15,00%	253.123,62
4	193	1.749,01	15,00%	338.161,77
5	225	2.011,36	15,00%	451.768,91

Nota: Investigación directa
Ver anexo 7 (tabla 82)

Resumen de Ingresos: Como los ahorros a la vista, pueden ser retirados en un plazo menor a treinta días, según las necesidades del socio; se ha creído conveniente tomar el 60% de volatilidad y en lo que respecta a los depósitos a plazo el 30%, del total de recursos captados.

Tabla 39

Resumen de ingresos

Años	Certificados de aportación	Por ahorro obligatorio	Depósitos a la vista 60% de volatilidad	Pósitos a plazo 40% de volatilidad	Total captaciones	(-) 10% encaje	Ingresos por intereses ganados	Total ingresos
0	9706	3235	31.059,12	74.311,36	118.311,78	11.831,18	53.657,14	160.137,74
1	11275	3758	39.689,51	99.276,64	154.000,06	15.400,01	64.227,59	202.827,65
2	13099	4366	50.718,04	132.629,12	200.812,05	20.081,20	76.880,43	257.611,27
3	15217	5072	64.811,06	177.186,54	262.286,56	26.228,66	92.025,87	328.083,78
4	17677	5892	82.820,11	236.713,24	343.103,04	34.310,30	110.154,97	418.947,71
5	20536	6845	105.833,33	316.238,24	449.452,48	44.945,25	131.855,50	536.362,73

Nota: Tomado de la tabla: 34, 35, 36, 37 y 38

Presupuesto de Egresos: El cálculo de costos, se lo efectuó en base a los recursos captados tanto a la vista como a plazo fijo y también los rubros por gastos administrativos.

Tabla 40

Resumen de intereses causados

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorro obligatorio	3,37	3,92	4,55	5,28	6,14	7,13
Ahorro a la vista	80,88	103,36	132,08	168,78	215,68	275,61
Depósitos a plazo	1.618,93	2.162,81	2.889,42	2.889,42	5.156,97	6.889,48
Total	1.703,18	2.270,09	3.026,05	3.063,48	5.378,78	7.172,21

Nota: Investigación directa

Ver anexo 9

Tabla 41

Costos y gastos proyectados

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos						
Intereses causados	1.703,18	2.270,09	3.026,05	3.063,48	5.378,78	7.172,21
Obligaciones con el público						
Ahorro obligatorio	3,37	3,92	4,55	5,28	6,14	7,13
Depósitos a la vista	80,88	103,36	132,08	168,78	215,68	275,61
Depósitos a plazo	1.618,93	2.162,81	2.889,42	2.889,42	5.156,97	6.889,48
Gastos de operación	26.011,08	27.786,86	28.425,28	29.079,03	29.790,32	30.475,82
Gasto personal	17.567,09	19.168,67	19.628,72	20.099,81	20.582,21	21.076,18
Sueldos y salarios	17.567,09	19.168,67	19.628,72	20.099,81	20.582,21	21.076,18
Servicios varios	7.258,17	7.432,37	7.610,74	7.793,40	7.980,44	8.171,97
Suministros de oficina	164,25	168,19	172,23	176,36	180,59	184,93
Servicios generales	1.706,40	1.747,35	1.789,29	1.832,23	1.876,21	1.921,24
Arriendo	4.032,00	4.128,77	4.227,86	4.329,33	4.433,23	4.539,63
Publicidad y propaganda	1.115,52	1.142,29	1.169,71	1.197,78	1.226,53	1.255,96
Otros gastos	240,00	245,76	251,66	257,70	263,88	270,22
Mantenimiento y reparación	1.185,82	1.185,82	1.185,82	1.185,82	1.227,67	1.227,67
Depreciaciones	734,32	734,32	734,32	734,32	776,17	776,17
Equipo de computación	567,50	567,50	567,50	567,50	609,34	609,34
Equipo de oficina	86,69	86,69	86,69	86,69	86,69	86,69
Muebles y enseres	80,14	80,14	80,14	80,14	80,14	80,14
Amortización	451,50	451,50	451,50	451,50	451,50	451,50
Costo total	27.714,26	30.056,94	31.451,33	32.142,51	35.169,10	37.648,03

Nota: Tomado de las tablas 31 y 40

Ver anexo 7

Punto de equilibrio (PE)

El cálculo del punto de equilibrio requiere de la clasificación de costos fijos y variables, tal como se indica a continuación:

Tabla 42
Costos fijos y variables

Cuentas	Costos variables	Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses causados			1.703,18	2.270,09	3.026,05	3.063,48	5.378,78
Obligaciones con el público							
Ahorro obligatorio	X		3,92	4,55	5,28	6,14	7,13
Depósitos a la vista	X		103,36	132,08	168,78	215,68	275,61
Depósitos a plazo	X		2.162,81	2.889,42	2.889,42	5.156,97	6.889,48
Gastos de operación			27.786,86	28.425,28	29.079,03	29.790,32	30.475,82
Gasto personal			19.168,67	19.628,72	20.099,81	20.582,21	21.076,18
Sueldos y salarios		X	19.168,67	19.628,72	20.099,81	20.582,21	21.076,18
Servicios varios			7.432,37	7.610,74	7.793,40	7.980,44	8.171,97
Suministros de oficina	X		168,19	172,23	176,36	180,59	184,93
Servicios generales	X		1.747,35	1.789,29	1.832,23	1.876,21	1.921,24
Arriendo		X	4.128,77	4.227,86	4.329,33	4.433,23	4.539,63
Publicidad y propaganda		X	1.142,29	1.169,71	1.197,78	1.226,53	1.255,96
Otros gastos	X		245,76	251,66	257,70	263,88	270,22
Mantenimiento y reparación			1.185,82	1.185,82	1.185,82	1.227,67	1.227,67
Depreciaciones			734,32	734,32	734,32	776,17	776,17
Equipo de computación		X	567,50	567,50	567,50	609,34	609,34
Equipo de oficina		X	86,69	86,69	86,69	86,69	86,69
Muebles y enseres		X	80,14	80,14	80,14	80,14	80,14
Amortización		X	451,50	451,50	451,50	451,50	451,50
Total costos variables			4.431,39	5.239,22	5.329,78	7.699,47	9.548,59
Total costos fijos			25.625,55	26.212,11	26.812,74	27.469,63	28.099,44
Costos totales			30.056,94	31.451,33	32.142,51	35.169,10	37.648,03

Nota: Tomado de la tabla 41

Una vez clasificado cada rubro, se calculó el punto de equilibrio en función de los ingresos percibidos (intereses ganados por créditos colocados) y según la capacidad instalada.

- **Punto de equilibrio en función de los ingresos**

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{IT}}$$

CFT = Costo fijo total

CVT = Costo variable total

IT = Ingresos totales

Tabla 43

P.E., en función de los ingresos

Descripción	Años de vida útil				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PE. en función de ingresos	27.524,62	28.129,04	28.461,09	29.533,96	30.293,18
Total costos fijos	25.625,55	26.212,11	26.812,74	27.469,63	28.099,44
Total costos variables	4.431,39	5.239,22	5.329,78	7.699,47	9.548,59
Total interés ganado por crédito	64.227,59	76.880,43	92.025,87	110.154,97	131.855,50

Nota: Tomado de las tablas 34 y 42

- **Punto de equilibrio en función de los ingresos**

$$PE = \frac{CFT}{IT - CVT} * 100$$

Tabla 44

P.E., en función de la capacidad instalada

Descripción	Años de vida útil				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PE. en función de la capacidad instalada	42,85%	36,59%	30,93%	26,81%	22,97%
Total costos fijos	25.625,55	26.212,11	26.812,74	27.469,63	28.099,44
Total costos variables	4.431,39	5.239,22	5.329,78	7.699,47	9.548,59
Total ingresos	64.227,59	76.880,43	92.025,87	110.154,97	131.855,50

Nota: Tomado de las tablas 34 y 42

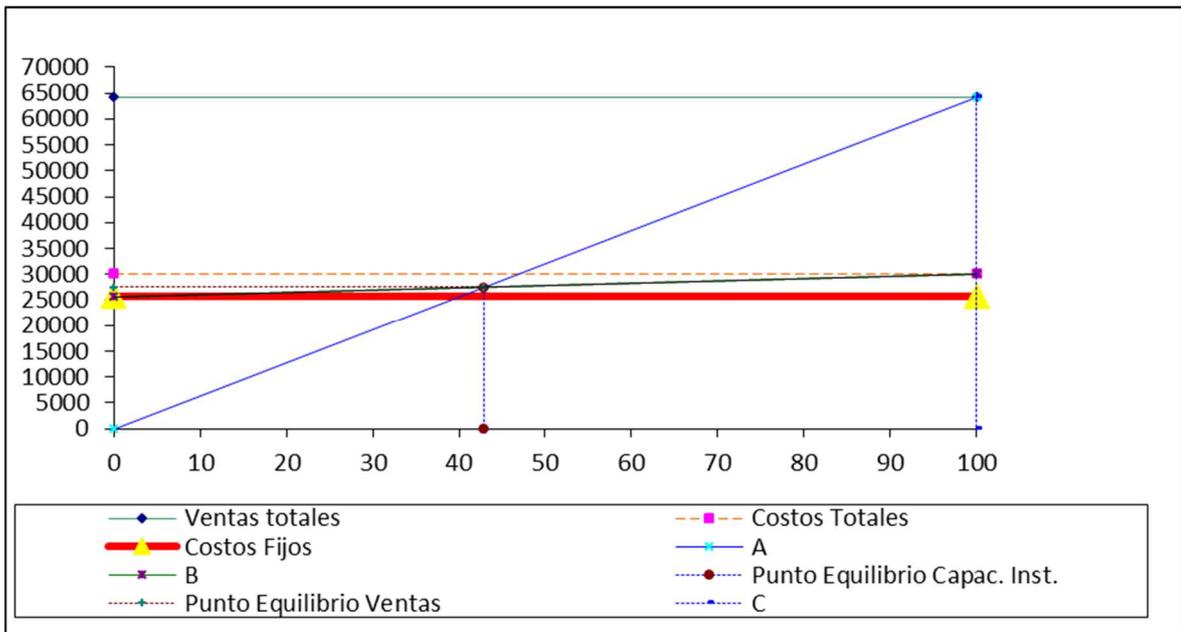


Figura 2. Punto de Equilibrio Año 1

Nota: tomado de la tabla: 43 y 44

La Cooperativa de Ahorro y Crédito en el año uno deberá alcanzar ingresos de \$27.524,62 que equivale al 42,85% de su capacidad instalada; para que los ingresos que generan los servicios prestados puedan cubrir los costos, con lo cual no obtendrá ganancia ni pérdida, manteniendo su equilibrio.

Tabla 45

Estado de Situación Económica proyectado

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS	28.210,72	30.651,21	32.162,66	32.993,98	36.188,30	38.868,02
INTERESES CAUSADOS	1.703,18	2.270,09	3.026,05	3.063,48	5.378,78	7.172,21
Obligaciones con el público	1.703,18	2.270,09	3.026,05	3.063,48	5.378,78	7.172,21
Depósitos de ahorro	84,25	107,27	136,63	174,06	221,82	282,74
Depósitos a plazo	1.618,93	2.162,81	2.889,42	2.889,42	5.156,97	6.889,48
PROVISIONES	496,46	594,26	711,33	851,47	1.019,20	1.219,99
CARTERA DE CRÉDITO	496,46	594,26	711,33	851,47	1.019,20	1.219,99
Microcrédito	496,46	594,26	711,33	851,47	1.019,20	1.219,99
GASTOS OPERATIVOS	26.011,08	27.786,86	28.425,28	29.079,03	29.790,32	30.475,82
Gasto personal	17.567,09	19.168,67	19.628,72	20.099,81	20.582,21	21.076,18
Sueldos y salarios	17.567,09	19.168,67	19.628,72	20.099,81	20.582,21	21.076,18
Servicios varios	7.258,17	7.432,37	7.610,74	7.793,40	7.980,44	8.171,97
Suministros de oficina	164,25	168,19	172,23	176,36	180,59	184,93
Servicios generales	1.706,40	1.747,35	1.789,29	1.832,23	1.876,21	1.921,24
Arriendo	4.032,00	4.128,77	4.227,86	4.329,33	4.433,23	4.539,63
Publicidad y propaganda	1.115,52	1.142,29	1.169,71	1.197,78	1.226,53	1.255,96
Otros gastos	240,00	245,76	251,66	257,70	263,88	270,22
Mantenimiento y reparación	1.185,82	1.185,82	1.185,82	1.185,82	1.227,67	1.227,67
Depreciaciones	734,32	734,32	734,32	734,32	776,17	776,17
Equipo de computación	567,50	567,50	567,50	567,50	609,34	609,34
Equipo de oficina	86,69	86,69	86,69	86,69	86,69	86,69
Muebles y enseres	80,14	80,14	80,14	80,14	80,14	80,14
Amortización	451,50	451,50	451,50	451,50	451,50	451,50
INGRESOS	53.657,14	64.227,59	76.880,43	92.025,87	110.154,97	131.855,50
INTERES Y DESCUENTOS GANADOS	53.657,14	64.227,59	76.880,43	92.025,87	110.154,97	131.855,50
Cartera de Microcrédito	53.657,14	64.227,59	76.880,43	92.025,87	110.154,97	131.855,50
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	25.446,42	33.576,39	44.717,77	59.031,90	73.966,67	92.987,48
15% Participación a trabajadores	3.816,96	5.036,46	6.707,66	8.854,78	11.095,00	13.948,12
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	21.629,46	28.539,93	38.010,10	50.177,11	62.871,67	79.039,36
22% Impuesto a la renta	4.758,48	6.278,78	8.362,22	11.038,96	13.831,77	17.388,66
EXCEDENTES ANTES DE RESERVAS	16.870,98	22.261,14	29.647,88	39.138,15	49.039,90	61.650,70
Fondo irrepartible de reservas 50%	8.435,49	11.130,57	14.823,94	19.569,07	24.519,95	30.825,35
Superintendencia 1%	216,29	285,40	380,10	501,77	628,72	790,39
EXCEDENTE NETO	8.219,19	10.845,17	14.443,84	19.067,30	23.891,23	30.034,96

Nota: Tomado de las tablas 34 y 41

Evaluación financiera

- Flujo de efectivo

Tabla 46

Flujo de efectivo

Cuentas	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Excedente neto		10.845,17	14.443,84	19.067,30	23.891,23	30.034,96
Depreciación Muebles y enseres		80,14	80,14	80,14	80,14	80,14
Depreciación Equipo de oficina		86,69	86,69	86,69	86,69	86,69
Depreciación Equipo de computación		567,50	567,50	567,50	609,34	609,34
Amortización activo diferido		451,50	451,50	451,50	451,50	451,50
Flujo de caja operativo		12.030,99	15.629,66	20.253,12	25.118,90	31.262,62
Inversión inicial	53.733,47					
Reinversión equipo de computación					2.741,91	
Valor de rescate de activos fijos						1.950,35
Flujo neto de efectivo	53.733,47	12.030,99	15.629,66	20.253,12	22.376,99	33.212,98

Nota: Tomado de la tabla 45

Indicadores financieros: Los indicadores financieros calculados, fueron el Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio-Costo. Para el cálculo fue necesario aplicar una tasa de descuento de 7,35%, que corresponde a sumatoria de la tasa pasiva de ahorros a la vista y a plazo fijo.

- **Valor Actual Neto (VAN)**

$$VAN = \sum \text{Flujo Neto actualizado} - \text{Inversión inicial}$$

Tabla 47
Valor actual neto

Años	Flujo neto	Factor de actualización 7,35%	Valor actual
0	53.733,47		
1	12.030,99	0,931532371	11.207,26
2	15.629,66	0,867752558	13.562,68
3	20.253,12	0,808339597	16.371,40
4	22.376,99	0,752994501	16.849,75
5	33.212,98	0,701438753	23.296,87
		$\Sigma=$	81.287,96
		Inversión	(-) 53.733,47
		VAN=	27.554,48

Nota: Tomado de la tabla 46

El VAN es de \$27.554,48 que corresponde a la cantidad de recursos que se obtendrá del proyecto después de su vida útil, lo que muestra la rentabilidad del mismo.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

$$TIR = Tm + Dt \left(\frac{VAN\ menor}{VAN\ menor - VAN\ mayor} \right)$$

Tabla 48
Tasa interna de retorno

Años	Flujo neto	Factor		Factor	
		Actualización	VAN menos	actualización	VAN mayor
		22%		23%	
0	\$ 53.733,47				
1	\$ 12.030,99	0,8196721	\$ 9.861,47	0,8130081	\$ 9.781,29
2	\$ 15.629,66	0,6718624	\$ 10.500,98	0,6609822	\$ 10.330,93
3	\$ 20.253,12	0,5507069	\$ 11.153,53	0,5373839	\$ 10.883,70
4	\$ 22.376,99	0,4513991	\$ 10.100,95	0,4368975	\$ 9.776,45
5	\$ 33.212,98	0,3699993	\$ 12.288,78	0,3552012	\$ 11.797,29
		$\Sigma=$	\$ 53.905,71	$\Sigma=$	\$ 52.569,66
		Inversión	\$ 53.733,47	Inversión	\$ 53.733,47
		VAN	\$ 172,24	VAN	\$ (1.163,81)

Nota: Tomado de la tabla 46

$$TIR = 22\% + 1 \left(\frac{172,24}{172,24 - (-1.163,81)} \right)$$

$$TIR = 22,13\%$$

La TIR del proyecto es de 22,13%, valor que es superior a la tasa de oportunidad que es de 7,35% lo que indica que el proyecto es conveniente.

- **Relación beneficio costo (RBC)**

$$RBC = \left(\frac{\Sigma \text{Ingresos Actualizados}}{\Sigma \text{Costos Actualizados} + \text{Inversión}} \right)$$

Tabla 49
Relación beneficio costo

Año	Ingresos originales	Costos originales	Factor de descuento 7,35%	Ingresos actualizados	Costo actualizado
1	64.227,59	30.056,94	0,9315323707	59.830,08	27.999,02
2	76.880,43	31.451,33	0,8677525578	66.713,19	27.291,97
3	92.025,87	32.142,51	0,8083395973	74.388,16	25.982,07
4	110.154,97	35.169,10	0,7529945015	82.946,09	26.482,14
5	131.855,50	37.648,03	0,7014387531	92.488,56	26.407,79
Total				\$ 376.366,08	\$ 134.162,98
RBC					2,00

Nota Tomado de las tablas 34 y 41

- **Escenario optimista y pesimista**

El análisis de los escenarios, se lo realiza en base a los cambios que pueda presentar el proyecto a lo largo de su vida útil, tomándose en cuenta para la variación, los ingresos y costos reales.

Escenario optimista.- Se plantea el supuesto que los ingresos incrementarán un 20%, los costos y gastos decrecerán en 10% y la tasa de descuento se conserva del 7,35%; con base a ello se calcula nuevamente el flujo de efectivo, el VAN y TIR.

Tabla 50
Escenario optimista

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS (incrementan 20%)	77.073,11	92.256,52	110.431,05	132.185,97	158.226,60
COSTOS (decrecen 10%)	27.051,25	28.306,20	28.928,26	31.652,19	33.883,23
Excedentes antes de impuestos y participaciones	50.021,86	63.950,32	81.502,79	100.533,78	124.343,37
15% Participación a trabajadores	7.503,28	9.592,55	12.225,42	15.080,07	18.651,51
22% Impuesto a la renta	11.004,81	14.069,07	17.930,61	22.117,43	27.355,54
Excedentes antes de reservas	31.513,77	40.288,70	51.346,76	63.336,28	78.336,32
Fondo irrepartible de reservas 50%	15.756,89	20.144,35	25.673,38	31.668,14	39.168,16
Superintendencia 1%	500,22	639,50	815,03	1.005,34	1.243,43
Excedente neto	15.256,67	19.504,85	24.858,35	30.662,80	37.924,73

Nota: Tomado de la tabla 45

Tabla 51
Flujo de efectivo optimista

Rubros	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Excedente neto		15.256,67	19.504,85	24.858,35	30.662,80	37.924,73
Depreciación activo fijo		734,32	734,32	734,32	776,17	776,17
Amortización activo diferido		451,50	451,50	451,50	451,50	451,50
Flujo de caja operativo		16.442,49	20.690,67	26.044,17	31.890,47	39.152,40
Inversión inicial	53.733,47					
Reinversión equipo de computación					2.741,91	
Valor de rescate de activos fijos						1.950,35
Flujo neto de efectivo		16.442,49	20.690,67	26.044,17	29.148,56	41.102,75
VAN						\$51.369,92
TIR						33,51%
RBC						2,59

Nota: Tomado de la tabla 50

Como se presenta en la tabla 64, se encontró un VAN de \$51.369,92; una TIR estimada de 33,51% y un RBC de 2,59 que indica que por cada dólar invertido se obtendrá \$1,59 de ganancia, valores superiores a los resultados del caso real.

- **Escenario pesimista:** En este contexto, se propone un supuesto que los egresos incrementarán un 20%, los ingresos decrecen en 10% y la tasa de descuento será de 8%; con base a ello se calcula el flujo de efectivo, el VAN, TIR y RBC.

Tabla 52
Escenario pesimista

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS (decrecen 10%)	57.804,83	69.192,39	82.823,29	99.139,47	118.669,95
COSTOS (incrementan 20%)	36.068,33	37.741,60	38.571,02	42.202,92	45.177,64
Excedentes antes de impuestos y participaciones	21.736,50	31.450,79	44.252,27	56.936,56	73.492,31
15% Participación a trabajadores	3.260,48	4.717,62	6.637,84	8.540,48	11.023,85
22% Impuesto a la renta	4.782,03	6.919,17	9.735,50	12.526,04	16.168,31
Excedentes antes de reservas	13.694,00	19.814,00	27.878,93	35.870,03	46.300,16
Fondo irrepartible de reserva 50%	6.847,00	9.907,00	13.939,47	17.935,02	23.150,08
Superintendencia 1%	217,37	314,51	442,52	569,37	734,92
Excedente neto	6.629,63	9.592,49	13.496,94	17.365,65	22.415,15

Nota: Tomado de la tabla 45

Tabla 53
Flujo de efectivo pesimista

Rubros	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Excedente neto		6.629,63	9.592,49	13.496,94	17.365,65	22.415,15
Depreciación activo fijo		734,32	734,32	734,32	776,17	776,17
Amortización activo diferido		451,50	451,50	451,50	451,50	451,50
Flujo de caja operativo		7.815,45	10.778,31	14.682,76	18.593,32	23.642,82
Inversión inicial	53.733,47					
Reinversión equipo de computación					2.741,91	
Valor de rescate de activos fijos						1.950,35
Flujo neto de efectivo		7.815,45	10.778,31	14.682,76	15.851,41	25.593,17
VAN						\$3.468,92
TIR						10,02%
RBC						\$1,57

Nota: Tomado de la tabla 52

En este escenario se encontró que aunque disminuyen los ingresos e incrementan los costos y la tasa de descuento, el VAN es positivo de \$3.468,92; la TIR de 10,02% superior a la tasa de oportunidad y la RBC de \$1,57, en donde por cada dólar invertido se tendrá 0,57 centavos de ganancia, resultados que representan la rentabilidad de la presente propuesta.

Conclusiones

Luego de dar cumplimiento a los objetivos planteados se puede concluir lo siguiente:

- El diagnóstico administrativo permitió conocer que la cooperativa posee algunos puntos críticos, entre los más relevantes se encuentran: la entidad no aplica técnicas de evaluación al desempeño laboral satisfacción laboral y satisfacción del cliente, lo que no permite detectar a tiempo si las tareas encomendadas se están cumpliendo a cabalidad y si los socios se encuentran conforme con los productos y servicios que oferta la entidad, todos estos aspectos inciden en el desarrollo eficiente de la gestión administrativa; no cuenta con manuales administrativos por lo tanto no tiene un documento formal donde se defina las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la cooperativa, de igual forma se detectó que no posee procedimientos definidos para la admisión y selección del personal lo que podría afectar a la institución al no contratar el personal adecuado para ocupar un puesto de trabajo, también se identificó que no cuenta con modelo de balance social establecido lo que le impide medir si está contribuyendo al desarrollo de la comunidad.
- Los indicadores financieros permitieron conocer que la institución financiera presenta resultados favorables de la cartera en riesgo ya que cuenta con el 2,45% y 3,75% de morosidad, mostrando que no presentan mayores problemas al momento de recuperar los créditos. Sin embargo, es necesario incrementar los activos productivos debido a que estos inciden en la rentabilidad pues para el año 2017 cuenta con un ROA de 4,21% y 13,52% de ROE, lo que indica que la cooperativa no genera suficientes ingresos para fortalecer el patrimonio incidiendo en su creación de valor; en lo referente a la liquidez fue de 16,22% resultado inferior al límite establecido por la SEPS de 19,05%, comprometiendo el equilibrio financiero de la cooperativa.

- Se proponen alternativas a las situaciones críticas que afronta la cooperativa COOPYMEC-M, con la intención de mejorar la gestión administrativa como: establecer procesos de evaluación de desempeño laboral, creación de un manual de funciones, procedimientos de admisión y selección de personal, se determinan factores motivacionales para mejorar el ambiente de trabajo y se delimita un modelo de balance social, enfocado en siete principios como: adhesión abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los socios, autonomía y dependencia, educación entrenamiento e información, apoyo y cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad, con esto se pretende que la entidad logre optimizar su accionar contribuyendo así al desarrollo socio económico del cantón Macará.
- Con el propósito de incrementar los ingresos de la entidad se plantea una propuesta financiera relacionada con la creación de una nueva agencia de la cooperativa COOPYMEC-M, en donde el estudio económico financiero reveló un resultado favorable con respecto a la inversión inicial de \$53.733,47, reflejado en la utilidad neta, flujo de efectivo e indicadores como el VAN de \$27.554,48, TIR 22,13% y RBC de \$2,00. Además se planteó escenarios para medir las posibles variaciones del proyecto, el escenario optimista se supone un incremento de los ingresos del 20%, disminución de los costos de 10% y se mantiene la tasa de descuento de 7,35% lo que dio un VAN de \$51.369,92, una TIR de 33,51% y RBC de \$2,59; el escenario pesimista propone una disminución de en los ingresos del 10%, incremento de egresos del 20% y la tasa de descuento aumenta al 8,00%, obteniendo un VAN positivo, TIR de 10,02% y RBC de 1,57; lo que demuestra que la inversión será rentable y se logrará incrementar los ingresos y participación de la institución en el mercado financiero.

Recomendaciones

- Considerar las alternativas propuestas, las cuales están definidas en torno a las necesidades de la institución lo que permitirá que se eliminen los aspectos negativos que posee además que las mismas le consientan posesionarse dentro del mercado que labora, así mismo generar nuevos proyectos que les permita incrementar aún más su participación social, atendiendo así a los sectores más vulnerables, para ello es necesario efectuar estudios de mercados para determinar los requerimientos de la colectividad y en especial de sus socios.
- Es recomendable que la institución realice inversiones y así obtenga mayor rentabilidad, de igual forma tomar acciones preventivas para no incrementar su cartera morosa; así mismo incrementar los ingresos que percibe para que estos cubran los respectivos gastos y la institución percibe significativas utilidades.
- Analizar y aplicar las propuestas planteadas, para mejorar el accionar de la entidad en cuanto a la administración eficiente del talento humano, balance social, aprobación del manual de funciones y los procesos de admisión y selección del personal, debido a que la parte administrativa es fundamental para el crecimiento de la cooperativa.
- Es pertinente la puesta en marcha del proyecto de inversión propuesto, el cual generará ingresos para ello es necesario implementar estrategias de comunicación para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa a la colectividad macareña y a las zonas aledañas, realizar estudios de mercado para conocer las necesidades de la población y de esta manera aprovechar las oportunidades del mercado, lo que le permitirá incrementar el número de socios y su rentabilidad.

Bibliografía

- Amat, O., Pere, P., & Lloret, P. (2012). *Análisis de operaciones de crédito*. Barcelona, España: PROFIT.
- Amat, Oriol. (2012). *Contabilidad y finanzas para dummies*. Dummies.
- Arreguín, M., González, M., Delgado, J., & Carrillo, G. (2014). Evaluación económica del aprovechamiento forestal persistente en la comunidad San Miguel Topilejo, Distrito Federal. Recuperado el 30 de 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131514019.pdf>
- Asamblea Nacional. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador. Ecuador. Recuperado el 21 de 06 de 2017, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CODIGO-ORGANICO-MONETARIO-Y-FINANCIERO.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). Ley Orgánica de La Economía Popular y Solidaridad y del Sector Financiero Popular y Solidario. Ecuador. Recuperado el 09 de 08 de 2017, de https://issuu.com/direccion.comunicacion/docs/tomo_25__web/28
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador. Ecuador. Recuperado el 21 de 06 de 2017, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CODIGO-ORGANICO-MONETARIO-Y-FINANCIERO.pdf>

- Beltran, J. (2011). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá, Colombia: R editores. Recuperado el 25 de 08 de 2017
- Bravo, M. (2011). *Contabilidad General* (Décima ed.). Quito, Ecuador : Escobar. Recuperado el 24 de 09 de 2017
- Buendia, I., & Benoit , T. (2015). Cooperativismo de crédito latinoamericano: ¿Solución para la exclusión financiera? Recuperado el 01 de 10 de 2018, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50009/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Carvalho, B. (2014). Estados financieros: normas para su preparación y presentación. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliosudamericanolojasp/reader.action?docID=10552591>
- Cooperativa de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará. (2010). *Antecedentes de COOPYMEC-M*. Recuperado el 11 de 08 de 2017
- COOPYMEC-M, C. d. (2010). Estrctura Organizacional. Macará, Loja, Ecuador. Recuperado el 20 de 01 de 2016
- COOPYMEC-M. (2017). *del Programa de educación y capacitación*. Macará, Loja, Ecuador. Recuperado el 15 de 10 de 2018
- COOPYMEC-M. (2017). *Plan estratégico*. Macará, Loja, Ecuador. Recuperado el 10 de 10 de 2018
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera: incluye referencias a NIC 1, 2, 7, 16,17,33, 36 y 40* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe.
- Cuesta, U. (2012). *Planeación estrategica y creatividad* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC.

- Eslava, J. (2010). *Claves de análisis económico y financiero de las empresas* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas, un enfoque multidisciplinario* (Primera ed.). España: Paraninfo.
- Franklin, E. (2007). Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. *Segunda*. México. Recuperado el 01 de 09 de 2017, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/1a85f884ea1f890592bdd5f941f5b715.pdf>
- Franklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial* (Tercera ed.). México: Pearson.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima primera ed.). (S. Books and Word Solution, Trad.) México: Pearson educación. Recuperado el 23 de 08 de 2017
- García, S., Nájera, J., & Rico, M. (2001). *Organización y administración de empresas, una visión práctica* (Primera ed.). Madrid: ESIC.
- González, P. (2011). *Análisis de la empresa a través de su información económica financiera* (Cuarta ed.). Madrid, España: Piramide. Recuperado el 23 de 09 de 2017
- Guinnane, T. (2013). Las primeras cooperativas de crédito alemanas y las actuales organizaciones de microfinanzas. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/revista-de-microfinanzas-y-banca-social-mbs/2/2-560.pdf>
- Guridi, L., & Jubeto, Y. (2010). Dialogos sobre economía social y solidaria en Ecuador. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de

http://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/256/Dialogos_sobre_ESS_en_Ecuador.pdf?1488539810

Hansen-Holm, M., Hansen-Holm, M., Hansen-Holm, J., & Chávez, L. (2011). *Manual para implementar las Normas Internacionales de Información Financiera* (Segunda ed.). Ecuador. Recuperado el 24 de 03 de 2018

Hauglustaine, O. (2015). El desempeño social, algo más que un bonito escaparate. (O. Hauglustaine, Recopilador) Bélgica. Recuperado el 01 de 08 de 2018, de https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication_files/sos-15-zm45-es-num.pdf

Hellriegel, S., & Slocum, J. (2012). *Administración un enfoque basado en competencias* (Onceava ed.). (Managing, Trad.) México: Cengage Learning. Recuperado el 22 de 08 de 2017

Herrera, C., & Hidalgo, M. (2011). Auditoria de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Ltda., en la ciudad de Quito, cantón Cayambe, por periodo del 1 de enero al 31 de dieiembre 2010. Ecuador. Recuperado el 21 de 07 de 2017, de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5865/1/TESIS%20AUDITORIA%20ODE%20GESTION%20Coop%2023%20de%20Julio%20Cecilia%20Herrera%20.pdf>

Lawrence, G. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. Recuperado el 25 de 03 de 2018

Lawrence, G. (2011). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. Recuperado el 25 de 03 de 2018

- Luna, A. (2016). *Plan estratégico en los negocios* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, R. (2013). *El manual del estratega* (Primera ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). Ley de Economía Popular y Solidaria. Ecuador. Recuperado el 09 de 08 de 2017, de http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf
- Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Editogran S.A.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). La economía social y solidaria y el reto de desarrollo sostenible. Recuperado el 27 de 09 de 2018, de <http://www.relats.org/documentos/ESSNUnidas.pdf>
- Ortiz, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (Catorce. ed.). (Pearson, Ed.) Bogotá, Colombia.
- Rey, J. (2014). *Contabilidad general* (Primera ed.). Madrid, España: Paraninfo, SA.
- Reyes, A. (2005). *Administración de empresas* (Segunda ed.). México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Doceava ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Robles, C. (2012). Fundamentos de Admnsitarción Financiera. *Primera*. México. Recuperado el 25 de 03 de 2018, de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>

- Rodríguez, F. (2018). *Formulación y Evaluación de proyectos de inversión* (Primera ed.). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC.
- Rodriguez, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros, un enfoque en la toma de decisiones. Primera.* México: McGraw Hill, Interamericana. Recuperado el 23 de 09 de 2017, de https://issuu.com/fernandoruizher/docs/analisis_de_estados_financieros
- Rojas, S., Vecino, C., & Muñoz, Y. (2015). *Prácticas de evaluación financiera de inversiones en Colombia.* Recuperado el 30 de 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043005.pdf>
- Sainz de Vicuña, J. (2009). *El plan estratégico en la práctica* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC .
- Sapag, N., & Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión, formulación y evaluación* (Segunda ed.). México: Pearson Educación de México, SA.
- Soriano, M., & Oriol , A. (2010). *Introducción a la contabilidad y las finanzas.* Barcelona, España: Profit.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.* Recuperado el 20 de 04 de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Abril de 2017). *Nota Técnica. Nota Técnica de Indicadores Financieros.* Quito, Ecuador.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *SEPS.* Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>

- Toro, S., Ledezma, J., & Willmer, J. (2015). Modelo de evaluación de proyectos de inversión en condiciones de riesgo para apertura. Recuperado el 29 de 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337443854005.pdf>
- Torres, E., Palacios, G., Moreira, M., Sánchez, A., Muñoz, G., Manosalvas, C., & Vargas, J. (2015). Financiamiento del cultivo de maíz en el cantón Mocache-Ecuador. Recuperado el 28 de 06 de 2018, de <http://revistas.proeditio.com/REVISTAMAZONICA/article/view/924/960>
- Vásquez, A., Matus, J., Cetina, V., Sangerman, D., Rendón, G., & Caamal, I. (2017). Análisis de rentabilidad de una empresa integradora de aprovechamiento de madera de pino. Recuperado el 30 de 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/2631/263150932013/>
- Victor, G. (2015). *Análisis financiero, un enfoque integral* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria S.A: de C.V.
- Villaseñor, A. (2017). La economía y derechos humanos, iniciativas emprendedoras de la economía social y solidaria en España, como alternativa para el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales y culturales. Recuperado el 30 de 09 de 2018, de <http://base.socioeco.org/docs/alejandra-villasenor-economia-social-y-solidaria.pdf>
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). Análisis de Estados Financieros. *Novena*. México. Recuperado el 01 de 03 de 2018, de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/An%C3%A1lisis-de-estados-financieros-9na-Edici%C3%B3n-John-J.-Wild.pdf>
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General* (Séptima ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill. Recuperado el 24 de 03 de 2018

Anexos

Anexo 1: Evaluación del talento humano de la COOPYMEC-M.

	<p>Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña y mediana empresa de macará “COOPYMEC - M” <i>“SOLIDARIA, TRANSPARENTE Y EFICIENTE COMO SU GENTE”</i></p>		
Evaluación del desempeño humano			
1. Información general			
Evaluado:	Nombres:		Ci:
	Apellidos:		
	Cargo:		
	Departamento:		
Evaluador:	Nombres:		Ci:
	Apellidos:		
	Cargo:		
Periodo evaluado			
Desde:	Día:	Mes:	Año:
Hasta:	Día:	Mes:	Año:
2. Instrucciones			
<ul style="list-style-type: none"> - Sea objetivo y real al dar respuesta a cada interrogante. - Señale con una (x) el casillero que mejor refleja la actuación del evaluado. - No se deje influenciar por criterios ajenos. - El evaluado escogerá una sola opción de las cinco alternativas en cada una de las interrogantes planteadas. - Al finalizar la evaluación el evaluador, evaluado y el jefe inmediato, emitirán sus comentarios y firmarán. 			

3. Indicador	Características	Puntaje
Instrucción formal Conocimientos necesarios para desempeñar las tareas encomendadas	A Título de cuarto nivel	
	B Título de tercer nivel	
	C Egresado universitario o Instituto Tecnológico de Educación Superior	
	D Cursando estudios superiores	
	E Bachiller técnico	
Experiencia Acumulación de conocimientos adquiridos en el transcurso de su desempeño profesional.	A Lleva de 13 a 15 años realizando actividades relacionadas al cargo que actualmente desempeña	
	B Lleva de 10 a 12 años realizando actividades relacionadas al cargo que actualmente desempeña	
	C Lleva de 7 a 9 años realizando actividades relacionadas al cargo que actualmente desempeña	
	D Lleva de 4 a 6 años realizando actividades relacionadas al cargo que actualmente desempeña	
	E Lleva de 1 a 3 años realizando actividades relacionadas al cargo que actualmente desempeña	

Capacitación Cursos, seminarios o talleres (5 últimos años)	A	No cuenta con capacitación alguna	
	B	Tiene de 1 con 3 cursos, seminarios o talleres	
	C	Cuenta con 4 a 6 cursos, seminarios o talleres	
	D	Cuenta con 7 a 9 cursos, seminarios o talleres	
	E	Cuenta con 10 cursos, seminarios o talleres en adelante	
Desempeño laboral Actividades realizadas de forma eficiente	A	Planifica siempre su trabajo y lo ejecuta con orden y claridad	
	B	Cumple con el trabajo con compromiso y responsabilidad	
	C	Reporta avances de las tareas encomendadas con el propósito de corregir a tiempo y evitar entregar informes equívocos	
	D	Desempeña su trabajo con cierta dificultad	
	E	Presenta inconvenientes al entregar su trabajo	
Conocimiento del cargo Dominio de las tareas a su cargo	A	No cuenta con conocimientos, habilidades o destrezas para efectuar las actividades del cargo encomendado	
	B	Conoce sus labores pero no domina las mismas	
	C	Conoce sus labores satisfactoriamente	
	D	Conoce sus labores satisfactoriamente y muestra interés en desempeñarlas de mejor manera cada día	
	E	Conoce perfectamente sus labores y las desempeña de forma eficiente, demostrando condiciones excepcionales para el puesto encomendado	
Rendimiento Mide el trabajo ejecutado.	A	Realiza un trabajo de calidad	
	B	Realiza un trabajo eficaz	
	C	Presenta inconvenientes al momento de realizar el trabajo	
	D	Presenta inconvenientes constantes al momento de realizar el trabajo.	
	E	No cuenta con conocimientos técnicos para realizar las tareas encomendadas	
Capacidad Talento del empleado al desempeñar una tarea encomendada	A	Presenta errores permanentes por lo que demanda de constante supervisión	
	B	Requiere supervisión permanente	
	C	Requiere supervisión eventual	
	D	Requiere supervisión solo en casos especiales	
	E	No demanda supervisión para la ejecución de sus labores	
Habilidades y destrezas Aptitud en la ejecución de las tareas	A	Realiza múltiples labores, es perspicaz	
	B	Muestra creatividad al realizar sus tareas	
	C	En ciertas ocasiones toma la iniciativa	
	D	Muestra problema al realizar las tareas	
	E	No tiene aptitud para realizar más de una tarea	

Confiabilidad Percibe el nivel de seguridad al momento de ejecutar una tarea	A	No cumple con los procesos por lo que se equivoca constantemente	
	B	Requiere de permanentes revisiones	
	C	Sigue los procedimientos, requiere de verificación de forma esporádica	
	D	Siempre cumple con los procedimientos, necesita pocas verificaciones	
	E	Su trabajo es confiable no requiere de verificaciones	
Puntualidad Cumple con las labores oportunamente	A	Siempre cumple puntualmente su horario de trabajo y reuniones	
	B	Llega puntual al trabajo	
	C	Logra llegar puntual a su trabajo	
	D	Casi nunca llega puntual al trabajo	
	E	Nunca cumple puntualmente su horario de trabajo y reuniones	
Iniciativa Predisposición para emprender acciones	A	Requiere permanente guía para ejecutar su trabajo, tarda en resolver problemas	
	B	Requiere de instrucciones detalladas en su trabajo.	
	C	Requiere guía ocasional en su trabajo, algunas veces aporta con ideas	
	D	Resuelva los problemas por sí solo, aporta con ideas frecuentemente	
	E	Resuelva los problemas por sí solo oportunamente, apoya con ideas y sugerencias permanentemente	
Calidad de trabajo Muestra capacidad, esmero y dedicación en sus labores	A	Su trabajo es eficiente y eficaz y demuestra interés de superación permanente	
	B	Realiza sus labores con exactitud y pulcritud	
	C	Realiza sus labores en forma aceptable, debe mejorar la calidad de su trabajo	
	D	Realiza sus labores en forma irregular, debe mejorar la calidad de su trabajo continuamente	
	E	Con frecuencia comete errores por lo que se torna insatisfactorio su trabajo	
Trabajo en equipo Habilidad para integrarse con facilidad con otros miembros de la empresa y realizar un tarea	A	Colabora con el equipo de trabajo, apoya con ideas/sugerencias	
	B	Capacidad para aceptar críticas cuando trabaja en equipo	
	C	Colabora esporádicamente con el equipo de trabajo	
	D	Casi nunca coopera con el equipo de trabajo para cumplir las tareas asignadas	
	E	No muestra predisposición para trabajar en equipo	
TRATO CON EL CLIENTE Calidad del servicio al socio	A	Es educado, amable y cubre satisfactoriamente las necesidades de los socios	
	B	Es cortés, tiene carisma con los socios	
	C	Tiene buena relación con los socios	
	D	No es muy cordial con los socios	
	E	Le cuesta tener una relación positiva con los socios	
Actitud Disposición por contribuir a la imagen de la entidad	A	Descontento: crítica con frecuencia a la entidad	
	B	Indiferente: No muestra interés por la imagen de la entidad	
	C	Aceptación: Tiene interés por la imagen de la entidad	
	D	Entusiasta: Se preocupa por la imagen de la entidad	
	E	Identificación: Se esfuerza por mostrar a todos una buena imagen de la entidad	
Valorización total			

Comentarios de la evaluación de desempeño laboral	
Comentario del evaluado:	
Comentario del evaluador:	
_____ Firma del evaluador	_____ Firma del evaluado
_____ Firma del jefe inmediato	

- Escala de puntaje de cada indicador

Indicador	Puntaje				
	A	B	C	D	E
- Instrucción formal					
- Experiencia	20	16	12	8	4
- Desempeño laboral					
- Capacitación	4	8	12	16	20
- Conocimiento del cargo	3	6	9	12	15
- Confiabilidad					
- Rendimiento					
- Responsabilidad	15	12	9	6	3
- Habilidades y destrezas					
- Puntualidad	10	8	6	4	2
- Calidad de trabajo					
- Iniciativa	2	4	6	8	10
- Trabajo en Equipo	5	4	3	2	1
- Trato con el cliente					
- Actitud	1	2	3	4	5

Valorización		
Los indicadores propuestos se sujetan a los siguientes grados de valorización:		
(A) Sobresaliente: Durante el periodo el indicador se presenta ampliamente a los niveles establecidos por la institución.		
(B) Superior: Durante el periodo el indicador se presenta en los niveles establecidos por la institución		
(C) Adecuado: Durante el periodo el indicador se presenta en forma tal que no alcanza los niveles establecidos. Requiere esfuerzo para satisfacer las exigencias mínimo del puesto de trabajo.		
(D) Normal: Durante el periodo el indicador difiere mucho de los niveles establecidos. Requiere esfuerzo para satisfacer las exigencias mínimas del puesto de trabajo.		
N° de rango	Rango valor	Acreditación
Rango 1	200 – 161	Sobresaliente
Rango 2	160 – 121	Superior
Rango 3	120 – 81	Adecuado
Rango 4	40 – 4	Normal



**Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa de Macará
“COOPYMEC - M”**

“SOLIDARIA, TRANSPARENTE Y EFICIENTE COMO SU GENTE”

Encuesta de satisfacción laboral

Objetivo:

- Medir el grado de conformidad del personal respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

Instrucciones generales:

- La encuesta es anónima
- Escribir el nombre del cargo y departamento al que pertenece.
- Marque con una X la alternativa con la que más se identifique.
- Sírvase calificar cada interrogante, utilizando la siguiente escala:

Escala	Condición
A	Totalmente de acuerdo
B	De acuerdo
C	En desacuerdo
D	Totalmente en desacuerdo
E	No sabe responder

Información general:

Fecha:	
Cargo que ocupa	

Tiempo de servicios en la Cooperativa COOPYMEC-M.		Cuál es su condición laboral dentro de la entidad		Tiempo de servicios en el actual puesto de trabajo	
Menos de 1 año		Nombramiento		Menos de 1 año	
De 1 a 2 años		Contrato a plazo fijo		De 1 a 2 años	
De 3 a 4 años		Servicios		De 3 a 4 años	
De 5 a 6 años		Otros		De 5 a 6 años	
Más de 6 años			Más de 6 años		

A continuación se presenta una lista de afirmaciones relacionados con el trabajo que usted desempeña, sírvase calificar cada factor usando la escala de puntuación indicada (A - E), se pide contestar con la más amplia libertad y veracidad.

Satisfacción laboral						
N°	Factores	A	B	C	D	E
Satisfacción y sentido de pertenencia						
1	La imagen institucional de COOPYMEC-M, es importante para usted.					
2	Se siente orgulloso de pertenecer a la COOPYMEC-M.					
3	Considera que su trabajo es tan valioso para la entidad como el de cualquier otro empleado.					
4	De haber sabido como es el ambiente en la entidad, igual hubiera entrado a trabajar en ella					
5	Ha considerado cambiarse de trabajo por una mejor remuneración					
6	Ha considerado cambiarse de trabajo así conserve el mismo sueldo que el de la COOPYMEC-M.					
Puesto de trabajo						
7	El puesto de trabajo está en relación a la formación académica					
8	Los puestos de trabajo están en relación a la experiencia de cada colaborador.					
9	Las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo son claras lo que facilita su ejecución.					
10	El trabajo en cada departamento de la entidad está bien organizado					
11	Existe rotación en los puestos de trabajo					
12	En su puesto de trabajo tiene autonomía para planificar las actividades y puede elegir la metodología de trabajo.					
13	Conoce claramente las políticas y normas de personal.					
Dirección departamental						
14	Cree usted que los Directivos y/o Jefes muestran dominio técnico de sus funciones.					
15	Cuando se presenta algún problema en la entidad, los Directivos y/o Jefes presentan soluciones creativas, innovadoras y oportunas.					
16	Los procedimientos para resolver los reclamos del personal son los adecuados.					
17	Los directivos y/o jefes delegan eficientemente las responsabilidades de cada empleado.					
18	Los directivos informan acerca de los problemas que afectan a la institución.					
19	Cuando se toman decisiones o planifican actividades, los Directivos y/o Jefes le permiten participar en estas actividades.					
20	Los directivos y/o jefes informan oportunamente acerca de los cambios en las políticas y procedimientos y las razones del porqué.					
21	Las actividades de control o supervisión que efectúan los directivos y/o jefes lo hacen sentir presionado.					

Relación con el jefe y demás superiores					
22	Existe un trato cordial con directivos y/o jefes				
23	Se siente respaldado por su jefe inmediato				
24	Los directivos y/o jefes actúan con equidad				
25	El nivel de exigencia de los directivos y/o jefes es adecuado				
26	Los directivos y/o jefes lo consideran como un integrante más de esta entidad.				
27	Expresa su opinión con total franqueza sin miedo a represalias.				
Ambiente de trabajo					
28	El ambiente de trabajo (compañerismo) es adecuado y contribuyen a desempeñar de mejor manera su trabajo.				
29	Existe compañerismo de tal manera que siempre están dispuestos a ayudarse entre sí con el objetivo de completar las tareas planificadas, aunque esto implique mayor esfuerzo.				
30	Los empleados siempre están dispuestos ayudar y apoyar al nuevo personal en sus primeros días de trabajo.				
31	El ambiente de trabajo genera estrés				
32	Expresa fácilmente su opinión sin miedo a represalias.				
33	Usted tiene predisposición para ayudar a su compañeros de trabajo				
34	Para usted es fácil solicitar ayuda a sus compañeros de trabajo cuando se siente agotado.				
35	Usted está predispuesto a colaborar cuando la entidad planifica algún evento recreativo.				
36	Considera que el personal que labora en esta entidad es bien tratado, independientemente de su cargo.				
Trabajo en grupo					
37	Cuando se definen tareas grupales, el grupo de trabajo es unido, colaborador con el afán de cumplir la tarea encomendada.				
38	El grupo de trabajo es activo y genera un clima laboral adecuado.				
39	Cuando trabajan en grupo los resultados alcanzados son satisfactorios contribuyendo a mejorar los servicios que ofrece la entidad.				
40	La comunicación en el grupo de trabajo facilita desarrollar de mejor manera las actividades programadas.				
Comunicación					
41	En lo que respecta a la comunicación interna, esta se genera adecuadamente				
42	La comunicación entre directivos, jefes y subordinados es la adecuada				
43	La comunicación con los socios es adecuada.				
44	La entidad informa de manera oportuna acerca del desempeño de sus labores.				
Bienestar					
45	Su horario laboral le resulta cómodo.				
46	La entidad brinda seguridad laboral a sus empleados.				

47	Los directivos y/o jefes se preocupan por las necesidades de su personal					
48	La entidad se preocupa y contribuye a satisfacer las necesidades de su personal en lo referente a alimentación, salud, vivienda, etc.					
49	Su trabajo le hace sentir realizado personal y profesionalmente.					
Formación y capacitación						
50	La entidad ofrece a su personal oportunidades para recibir capacitación.					
51	Cuando se implementa nuevas actividades, usted recibe por parte de la entidad la formación suficiente para desarrollar correctamente el trabajo.					
52	Se siente parte de los éxitos de la entidad, así como también de sus fracasos.					
53	Cuenta con garantías para desarrollarse personal y profesionalmente.					
Remuneración						
54	La entidad cumple a cabalidad con las disposiciones y leyes laborales vigentes.					
55	La remuneración que percibe está en relación al trabajo que realiza.					
56	Cree que la remuneración que recibe por su trabajo es un incentivo para realizar su trabajo adecuadamente.					
57	En caso de que trabaje más de las horas reglamentarias, su esfuerzo es reconocido.					
58	La remuneración y los incentivos están acorde a los conocimientos, habilidades y competencias laborales.					
Motivación						
59	Usted recibe reconocimiento por su trabajo bien realizado, por parte de su jefe inmediato.					
60	Se siente parte de la entidad, lo que le motiva a realizar su trabajo a cabalidad.					
61	A la hora de ocupar un puesto de trabajo, existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.					
62	Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña y con los resultados que alcanza con el mismo.					
63	Cuando usted ejecuta las tareas encomendadas realmente las disfruta.					
Ergonomía						
64	Para desempeñar eficientemente sus actividades cuentan con los recursos necesarios.					
65	El área de trabajo cuenta con una adecuada distribución física.					
66	El mobiliario donde desempeña sus actividades se encuentra en buenas condiciones.					
67	La entidad cuenta con equipo tecnológico adecuado.					
68	El lugar de trabajo cuenta con buena iluminación y ventilación.					

Estímulos					
69	Se reconoce al mejor empleado				
70	En lo referente a ascensos, los empleados conocen acerca de que puestos pueden aspirar dentro de la entidad.				
71	La entidad financiera ofrece incentivos o benéficos que inciden en la motivación de su personal.				
72	La entidad se preocupa de promover primero a sus empleados antes de ofertar la vacante al mercado.				
73	La entidad ofrece algún tipo de beca para que su personal se especialice en determinada área profesional.				

Sección de comentarios y sugerencias

Si existen asuntos que usted desea destacar, escriba sus comentarios o sugerencias en esta sección:

.....

.....

Recuerde no firmar esta encuesta

Gracias por su colaboración

Calificación de la encuesta de satisfacción laboral

N°	FACTOR	RANGOS				
		A	B	C	D	E
1	Satisfacción y sentido de pertenencia	25	20	15	10	5
2	Puesto de trabajo	25	20	15	10	5
3	Dirección departamental	25	20	15	10	5
4	Relación con Superiores	25	20	15	10	5
5	Ambiente de trabajo	20	16	12	8	4
6	Trabajo en grupo	20	16	12	8	4
7	Comunicación	15	12	9	6	3
8	Bienestar	20	16	12	8	4
9	Formación y capacitación	10	8	6	4	2
11	Remuneración	20	16	12	8	4
10	Motivación	15	12	9	6	3
12	Ergonomía	20	16	12	8	4
13	Estímulos	25	20	15	10	5

Valorización de los rangos de acreditación					
Rango	Valor de rango	Acreditación	Rango promedio	Porcentaje	Simbología
A	1229 - 1535	Totalmente de acuerdo	1382	35,99%	TA
B	922 - 1228	De acuerdo	1075	28,00%	DA
C	615 - 921	En desacuerdo	768	20,00%	ED
D	308 - 614	Totalmente en desacuerdo	461	12,01%	TDA
E	0 - 307	No sabe responder	153,5	4,00%	NSR
	Total		3839,5	100,00%	

Calificación de cada pregunta de la encuesta de satisfacción laboral

Satisfacción laboral						
Nº	Preguntas	A	B	C	D	E
1	La imagen institucional de COOPYMEC-M, es importante para usted.	25	20	15	10	5
2	Se siente orgulloso de pertenecer a la COOPYMEC-M.	25	20	15	10	5
3	Considera que su trabajo es tan valioso para la entidad como el de cualquier otro empleado.	25	20	15	10	5
4	De haber sabido como es el ambiente en la entidad, igual hubiera entrado a trabajar en ella	25	20	15	10	5
5	Ha considerado cambiarse de trabajo por una mejor remuneración	25	20	15	10	5
6	Ha considerado cambiarse de trabajo así conserve el mismo sueldo que el de la COOPYMEC-M.	25	20	15	10	5
7	El puesto de trabajo está en relación a la formación académica	25	20	15	10	5
8	Los puestos de trabajo están en relación a la experiencia de cada colaborador.	25	20	15	10	5
9	Las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo son claras lo que facilita su ejecución.	25	20	15	10	5
10	El trabajo en cada departamento de la entidad está bien organizado	25	20	15	10	5
11	Existe rotación en los puestos de trabajo	25	20	15	10	5
12	En su puesto de trabajo tiene autonomía para planificar las actividades y puede elegir la metodología de trabajo.	25	20	15	10	5
13	Conoce claramente las políticas y normas de personal.	25	20	15	10	5
14	Cree usted que los Directivos y/o Jefes muestran dominio técnico de sus funciones.	25	20	15	10	5
15	Cuando se presenta algún problema en la entidad, los Directivos y/o Jefes presentan soluciones creativas, innovadoras y oportunas.	25	20	15	10	5
16	Los procedimientos para resolver los reclamos del personal son los adecuados.	25	20	15	10	5

17	Los directivos y/o jefes delegan eficientemente las responsabilidades de cada empleado.	25	20	15	10	5
18	Los directivos informan acerca de los problemas que afectan a la institución.	25	20	15	10	5
19	Cuando se toman decisiones o planifican actividades, los Directivos y/o Jefes le permiten participar en estas actividades.	25	20	15	10	5
20	Los directivos y/o jefes les informan oportunamente acerca de los cambios en las políticas y procedimientos y las razones del porqué.	25	20	15	10	5
21	Las actividades de control o supervisión que efectúan los directivos y/o jefes lo hacen sentir presionado.	25	20	15	10	5
22	Existe un trato cordial con directivos y/o jefes	25	20	15	10	5
23	Se siente respaldado por su jefe inmediato	25	20	15	10	5
24	Los directivos y/o jefes actúan con equidad	25	20	15	10	5
25	El nivel de exigencia de los directivos y/o jefes es adecuado	25	20	15	10	5
26	Los directivos y/o jefes lo consideran como un integrante más de esta entidad.	25	20	15	10	5
27	Expresa su opinión con total franqueza sin miedo a represalias.	25	20	15	10	5
28	El ambiente de trabajo (compañerismo) es adecuado y contribuyen a desempeñar de mejor manera su trabajo.	20	16	12	8	4
29	Existe compañerismo de tal manera que siempre están dispuestos a ayudarse entre sí con el objetivo de completar las tareas planificadas, aunque esto implique mayor esfuerzo.	20	16	12	8	4
30	Los empleados siempre están dispuestos ayudar y apoyar al nuevo personal en sus primeros días de trabajo.	20	16	12	8	4
31	El ambiente de trabajo genera estrés	20	16	12	8	4
32	Expresa fácilmente su opinión sin miedo a represalias.	20	16	12	8	4
33	Usted tiene predisposición para ayudar a su compañeros de trabajo	20	16	12	8	4
34	Para usted es fácil solicitar ayuda a sus compañeros de trabajo cuando se siente agotado.	20	16	12	8	4
35	Usted está predispuesto a colaborar cuando la entidad planifica algún evento recreativo.	20	16	12	8	4
36	Considera que el personal que labora en esta entidad es bien tratado, independientemente de su cargo.	20	16	12	8	4
37	Cuando se definen tareas grupales, el grupo de trabajo es unido, colaborador con el afán de cumplir la tarea encomendada.	20	16	12	8	4

38	El grupo de trabajo es activo y genera un clima laboral adecuado.	20	16	12	8	4
39	Cuando trabajan en grupo los resultados alcanzados son satisfactorios contribuyendo a mejorar los servicios que ofrece la entidad.	20	16	12	8	4
40	La comunicación en el grupo de trabajo facilita desarrollar de mejor manera las actividades programadas.	20	16	12	8	4
41	En lo que respecta a la comunicación interna, esta se genera adecuadamente	15	12	9	6	3
42	La comunicación entre directivos, jefes y subordinados es la adecuada	15	12	9	6	3
43	La comunicación con los socios es adecuada.	15	12	9	6	3
44	La entidad informa de manera oportuna acerca del desempeño de sus labores.	15	12	9	6	3
45	Su horario laboral le resulta cómodo.	20	16	12	8	4
46	La entidad brinda seguridad laboral a sus empleados.	20	16	12	8	4
47	Los directivos y/o jefes se preocupan por las necesidades de su personal	20	16	12	8	4
48	La entidad se preocupa y contribuye a satisfacer las necesidades de su personal en lo referente a alimentación, salud, vivienda, etc.	20	16	12	8	4
49	Su trabajo le hace sentir realizado personal y profesionalmente.	20	16	12	8	4
50	La entidad ofrece a su personal oportunidades para recibir capacitación.	10	8	6	4	2
51	Cuando se implementa nuevas actividades, usted recibe por parte de la entidad la formación suficiente para desarrollar correctamente el trabajo.	10	8	6	4	2
52	Se siente parte de los éxitos de la entidad, así como también de sus fracasos.	10	8	6	4	2
53	Cuenta con garantías para desarrollarse personal y profesionalmente.	10	8	6	4	2
54	La entidad cumple a cabalidad con las disposiciones y leyes laborales vigentes.	20	16	12	8	4
55	La remuneración que percibe está en relación al trabajo que realiza.	20	16	12	8	4
56	Cree que la remuneración que recibe por su trabajo es un incentivo para realizar su trabajo adecuadamente.	20	16	12	8	4

57	En caso de que trabaje más de las horas reglamentarias, su esfuerzo es reconocido.	20	16	12	8	4
58	La remuneración y los incentivos están acorde a los conocimientos, habilidades y competencias laborales.	20	16	12	8	4
59	Usted recibe reconocimiento por su trabajo bien realizado, por parte de su jefe inmediato.	15	12	9	6	3
60	Se siente parte de la entidad, lo que le motiva a realizar su trabajo a cabalidad.	15	12	9	6	3
61	A la hora de ocupar un puesto de trabajo, existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.	15	12	9	6	3
62	Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña y con los resultados que alcanza con el mismo.	15	12	9	6	3
63	Cuando usted ejecuta las tareas encomendadas realmente las disfruta.	15	12	9	6	3
64	Para desempeñar eficientemente sus actividades cuentan con los recursos necesarios.	20	16	12	8	4
65	El área de trabajo cuenta con una adecuada distribución física.	20	16	12	8	4
66	El mobiliario donde desempeña sus actividades se encuentra en buenas condiciones.	20	16	12	8	4
67	La entidad cuenta con equipo tecnológico adecuado.	20	16	12	8	4
68	El lugar de trabajo cuenta con buena iluminación y ventilación.	20	16	12	8	4
69	Se reconoce al mejor empleado	25	20	15	10	5
70	En lo referente a ascensos, los empleados conocen acerca de que puestos pueden aspirar dentro de la entidad.	25	20	15	10	5
71	La entidad financiera ofrece incentivos o benéficos que inciden en la motivación de su personal.	25	20	15	10	5
72	La entidad se preocupa de promover primero a sus empleados antes de ofertar la vacante al mercado.	25	20	15	10	5
73	La entidad ofrece algún tipo de beca para que su personal se especialice en determinada área profesional.	25	20	15	10	5
	Puntaje total	1535	1228	921	614	307



**Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa de Macará
“COOPYMEC - M”**

“SOLIDARIA, TRANSPARENTE Y EFICIENTE COMO SU GENTE”

Encuesta de satisfacción del cliente

Objetivo:

- Medir el grado de satisfacción de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa de Macará “COOPYMEC - M”

Instrucciones generales:

- La encuesta es anónima
- Marque con una X la alternativa con la que más se identifique.
- Por favor calificar cada interrogante, utilizando la siguiente escala:

Escala	Condición
A	Estoy Muy de Acuerdo con este enunciado
B	Estoy de Acuerdo con este enunciado
C	No estoy de acuerdo, Ni tampoco en desacuerdo con este enunciado
D	Estoy en Desacuerdo con este enunciado
E	Totalmente en desacuerdo con este enunciado

Información general (señale con una x este enunciado):

Parroquia a la que pertenece	Tiempo aproximado de ser cliente de la Cooperativa COOPYMEC-M.
Macará	Menos de 1 año
Eloy Alfaro	De 1 a 2 años
La Victoria	De 3 a 4 años
Larama	De 5 a 6 años
Sabiango	Más de 6 años

A continuación se presenta una lista de afirmaciones relacionados con el servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC-M, sírvase calificar cada interrogante usando la escala de puntuación indicada (A - E), se pide contestar con la más amplia libertad y veracidad.

N°	Preguntas	Percepción				
		A	B	C	D	E
	Empatía					
1	¿La cooperativa cuenta con horarios de atención convenientes para todos sus socios?					
2	La apariencia física del personal es agradable					
3	El trato que brinda el personal es cordial					
4	¿Considera que la entidad ofrece atención personalizada a sus socios?					
5	Considera que el ambiente de la entidad en general es agradable					
	Interés					
6	¿La persona encargada del puesto de trabajo donde usted acude para solucionar algún problema le presta la debida atención?					
7	¿Cuándo acude a la entidad en busca de información el personal muestra interés por dar respuesta a sus inquietudes?					
8	¿Si la persona a la que usted acude no puede ayudarle a solucionar algún inconveniente, busca la ayuda de sus compañeros de trabajo o jefe inmediato?					
	Confiability					
9	¿Considera que la preparación técnica de la persona que lo atendió es la adecuada?					
10	¿Cuándo acude a la entidad en busca de ayuda, considera que la persona asignada a usted le genera confianza por lo tanto la atención llena sus expectativas?					
11	¿Considera que el personal escucha atentamente sus sugerencias o reclamos?					
12	¿Una vez que termino su visita en la cooperativa, usted se siente conforme con el servicio brindado?					
	Velocidad de atención					
13	¿El tiempo que tiene que esperar para ser atendido fue el adecuado?					
14	¿Considera que la atención en los distintos departamentos de la entidad es ágil?					
	Disponibilidad					
15	¿Cuándo acude a la entidad encontró al personal encargado que requería en su puesto de trabajo?					
16	¿Al encontrar el personal en su puesto de trabajo fue atendido cordial y oportunamente?					
	Tangibilidad					
17	¿El local donde funciona la entidad cuenta con buena iluminación?					
18	¿La entidad cuenta con una sala de espera cómoda?					
19	¿Las instalaciones físicas del edificio en general son seguros y agradables?					

20	¿Considera que la cooperativa cuenta con equipos modernos para atender con prontitud sus requerimientos?					
21	¿Considera que la cooperativa ofrece materiales con información acerca de los servicios y productos de la entidad?					
22	¿La limpieza de la entidad es la propicia?					
	Satisfacción general					
23	¿El servicio brindado por la cooperativa cumple con sus expectativas?					
24	¿Considera que el personal que labora en la entidad utiliza el lenguaje apropiado al brindarle la información solicitada? ¿Considera que el colaborador utiliza un lenguaje apropiado y con palabras claras para brindarle la información solicitada?					
25	¿Considera que el personal brinda un trato equitativo a todos sus socios?					
26	¿En general se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la cooperativa?					
27	¿Recomendaría a otras personas los productos y servicios que ofrece esta entidad?					

Anexo 2: Admisión y selección de talento humano

Modelo de hoja de vida		
Para el puesto de:		
Datos personales		
Apellidos y Nombres		Foto actualizada
Cédula/pasaporte:		
Fecha de nacimiento		
Lugar de nacimiento:		
Nacionalidad:		
Estado civil:		
Lugar de residencia:		
Dirección del domicilio:		Nro. Casa:
Teléfono del domicilio:		
Teléfono celular:		
Tipo de sangre:		
Correo electrónico:		
Discapacidad:	Tipo:	
	Nro. carnet:	
	Porcentaje (%):	

Formación académica						
Tipo (tercero y cuarto nivel)	Título obtenido	Institución educativa	Lugar	País	Nro., registro del SENECYT	
Experiencia laboral						
Empresa	Cargo que desempeñó	Fecha inicio	Fecha fin	Lugar	País	
Capacitación						
Tipo (curso, seminario, taller, congreso)	Nombre del evento	Institución capacitadora	Lugar	Duración del evento (horas)	Tipo de participación	
					Aprobación	Asistente
Idiomas que conoce						
Idioma	Habla			Escritura		
	Básico	Medio	Alto	Básico	Medio	Alto
Como se describe usted: (máximo 8 líneas)						
Importante: En caso de cumplir el perfil requerido por la institución, todo lo descrito en la hoja de vida debe estar debidamente respaldado con documentación en físico.						

Modelo de entrevista	
Para el puesto de:	
Datos personales	
Apellidos y Nombres	
Cédula/pasaporte:	
Fecha de nacimiento	
Lugar de nacimiento:	
Nacionalidad:	
Estado civil:	
Lugar de residencia:	
Dirección del domicilio:	
Teléfono del domicilio:	
Teléfono celular:	
N° cargas familiares	
Preguntas específicas	
¿Cuál es su experiencia profesional?	
¿Por qué le interesa trabajar en esta cooperativa?	
¿Considera usted que la cooperativa le brinda oportunidades de crecer en su vida profesional?	
¿Por qué se retiró de sus trabajos anteriores?	
¿Cuánto desearía ganar en la cooperativa	
¿Cree usted que la capacitación del empleado es necesaria?	
¿Está dispuesto a trabajar horas extras?	
¿Cómo es su relación con los demás?	
¿Es fácil para usted hacer amistades?	
¿Cómo se enteró usted acerca de esta oferta de trabajo?	
¿Cuál la su visión de su vida?	
¿Cómo describe usted su personalidad?	
¿Qué tipo de empleado usted cree que es?	
Gracias por su colaboración	

Hoja de calificaciones de la entrevista

Factores	Calificaciones			
	15	10	5	0
Puntualidad	Llega antes de la hora indicada	llega puntualmente	Impuntual	No llegó
Presentación	Presentación del traje y aseo perfecto	Bastante cuidadoso de su aspecto	Buena apariencia	Despreocupado de su apariencia
Responsabilidad	Es responsable	No falta a su trabajo	Falta con frecuencia	No cumple
Habilidad para expresarse	Excelente vocablo	Se expresa bien	Dificultad para expresarse	Difícil para entender lo que expresa
Características físicas	Excelentes condiciones de trabajo y predisposición para colaborar	Eficiente	Buena condición	Agotado
Confianza en sí mismo	Muy seguro	Firme y decidió	Poco firme	Inseguro
Educación	Culto y refinado	Buenos modales	Descuidado en sus modales	Inculto
Personalidad	Agradable y carismático	Agradable	Tímido	Desagradable
Total	120	80	40	0

Tabla 54
Programa de capacitación

Código	Malla curricular	Unidad de medida	Meta	Responsable
5.1.	Buen Gobierno Corporativo	Taller	3	Gerencia
5.2.	Contabilidad;	Taller	3	Contadora
5.3.	Computación;	Taller	3	Comisión de Educación
5.4.	Normativa legal vigente;	Taller	3	Gerencia
5.5.	Procedimiento Parlamentario;	Taller	3	Comisión de Educación
5.6.	Actividades permanentes;	Taller	3	Comisión de Educación
Total			18	

Nota: Tomado del Programa de educación y capacitación de la COOPYMEC-M. (2017, pág. 9)

Anexo 3: Modelo de balance social



Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPYMEC-M Balance Social

Principio 1: Adhesión abierta y voluntaria		
Descripción	Año anterior	Año actual
N° socios al inicio		
N° socios al final del periodo económico		
Ingresos de socios durante el periodo		
N° ingresos de nuevos socios		
Clasificación por género y edad:		
Hombres:		
18 - 26 años de edad		
27 - 35 años de edad		
36 - 44 años de edad		
45 - 53 años de edad		
53 - 61 años de edad		
62 en adelante		
Mujeres:		
18 - 26 años de edad		
27 - 35 años de edad		
36 - 44 años de edad		
45 - 53 años de edad		
53 - 61 años de edad		
62 en adelante		
Niños y adolescentes		
10 - 13 años		
14 - 17 años		
Niñas y adolescentes		
10 - 13 años		
14 - 17 años		
Empresas de la localidad		
Salida de socios		
Total de salidas		
Voluntariamente		
Por fallecimiento		
Exclusión por reglamento		
Clasificación por género y edad:		
Hombres:		
18 - 26 años de edad		

27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante Mujeres: 18 - 26 años de edad 27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante Empresas de la localidad		
Total socios al final del periodo económico		
Total de socios existentes en la Cooperativa Clasificación por género y edad: Hombres: 18 - 26 años de edad 27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante Mujeres: 18 - 26 años de edad 27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante Niños y adolescentes (hombres) 10 - 13 años 14 - 17 años Niños y adolescentes (mujeres) 10 - 13 años 14 - 17 años Empresas de la localidad		
Grado de instrucción de socios		
Primaria Secundaria Tercer nivel Cuarto nivel No tiene escolaridad Clasificación por género: Hombres Primaria		

Secundaria Tercer nivel Cuarto nivel No tiene escolaridad Mujeres: Primaria Secundaria Tercer nivel Cuarto nivel No tiene escolaridad		
Ocupación de los socios		
Hombres: Agricultura y ganadería Comercio de productos y servicios Construcción Empleados empresas publicas Empleados empresas privadas Servicios de transporte Jubilados Otros Mujeres: Agricultura y ganadería Comercio de productos y servicios Empleadas empresas publicas Empleadas empresas privadas Servicios de transporte Jubilados Otros		
Utilización de productos y servicios financieros		
N° socios que utilizan créditos Hombres que utilizan créditos 18 - 26 años de edad 27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante Mujeres que utilizan créditos 18 - 26 años de edad 27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante Empresas con crédito		

<p>Destino del crédito solicitado Emprendimiento nuevo Capital de trabajo Consumo</p> <p>N° socios que ahorran Ahorro a la vista Ahorro plazo fijo</p> <p>Hombres que utilizan ahorro a la vista 18 - 26 años de edad 27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante</p> <p>Mujeres que utilizan ahorro a la vista 18 - 26 años de edad 27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante</p> <p>Empresas utilizan ahorro</p> <p>Hombres que utilizan ahorro a plazo fijo 18 - 26 años de edad 27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante</p> <p>Mujeres que utilizan ahorro a plazo fijo 18 - 26 años de edad 27 - 35 años de edad 36 - 44 años de edad 45 - 53 años de edad 53 - 61 años de edad 62 en adelante</p> <p>Empresas que utilizan plazo fijo</p>		
---	--	--

Principio 2: control democrático de los miembros		
Descripción	Año anterior	Año actual
N° socios que asisten a las asambleas ordinarias		
N° socios al final del periodo económico		
Total de socios presentes en la asamblea		
N° de socios que han emitido su voto en las asambleas		
Cargos ocupados		
Consejo de Administración:		
18 - 26 años de edad		
27 - 35 años de edad		
36 - 44 años de edad		
45 - 53 años de edad		
53 - 61 años de edad		
Principales:		
Hombres		
Mujeres		
Suplentes:		
Hombres		
Mujeres		
Presidencia:		
Hombres		
Mujeres		
Consejo de Administración:		
18 - 26 años de edad		
27 - 35 años de edad		
36 - 44 años de edad		
45 - 53 años de edad		
53 - 61 años de edad		
Principales:		
Hombres		
Mujeres		
Suplentes:		
Hombres		
Mujeres		
Presidencia:		
Hombres		
Mujeres		
N° total de Directivos:		
Hombres		
Mujeres		
Equidad de género		
Total de empleados		
Empleados hombres		
Jefes hombres		
Empleadas mujeres		
Jefes mujeres		

Principio 3: Participación económica de los socios		
Descripción	Año anterior	Año actual
Beneficios económicos asociados		
% de beneficios entregados a socios por depósitos de ahorro		
% de beneficios entregados a socios por depósitos a plazo fijo		
Capital como propiedad común		
% de aportes en relación al patrimonio total		
% de reservas en relación al patrimonio total		
% de resultados en relación al patrimonio total		
Principio 4: Autonomía e independencia		
Descripción	Año anterior	Año actual
Fuentes de financiamiento		
% Endeudamiento externo		
% Endeudamiento interno		
Principio 5: Educación, entrenamiento e información		
Descripción	Año anterior	Año actual
Capacitación		
% De directivos que han accedido a capacitación		
% De empleados que han accedido a capacitación		
Gastos destinados a capacitación de directivos (\$)		
Gastos destinados a capacitación de empleados (\$)		
Gastos totales destinados a capacitación (\$)		
Gastos totales utilizados en capacitación (\$)		
% de cumplimiento del presupuesto programados		
Principio 6: Apoyo y cooperación entre cooperativas		
Descripción	Año anterior	Año actual
Capacitación		
% Préstamos recibidos de otras cooperativas		
Principio 7: Compromiso con la comunidad		
Descripción	Año anterior	Año actual
Donaciones		
% recursos destinados actividades socio culturales		
% recursos destinados actividades deportivas		
% recursos destinados fundaciones		
Créditos otorgados		
% de créditos de microempresa entregados a socios		
% de créditos de consumo entregados a socios		
N° socios mujeres con crédito		
N° madres solteras atendidos con crédito		
N° socios con capacidades especiales atendidos con crédito		
N° socios analfabetos atendidos con crédito		
N° socios con educación primaria atendidos con crédito		
N° socios artesanos atendidos con crédito		
N° socios con capacidades del sector rural atendidos con crédito		

Anexo 4: Cálculos complementarios de los Indicadores financieros

Tabla 55

Activos improductivos netos

Código	Cuenta	2016	2017
11	Fondos disponibles	46.036,96	37.912,69
(-) 1103	Bancos y otras instituciones financieras	33.512,01	28.106,28
1428	Cartera Microcrédito Que no devenga intereses	889,01	8.848,17
1452	Cartera Microempresa vencida	4.847,99	4.597,22
16	Cuentas por cobrar	13.727,41	9.163,24
18	Propiedad y equipo	3.426,03	4.935,29
19	Otros activos	1.907,53	1.185,20
(-) 1901	Inversiones en acciones y participaciones	0,00	0,00
(-) 1499	(Provisiones para créditos incobrables)	4.926,24	4.667,33
(-) 1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	3.431,60	11.938,01
Total activos improductivos netos		28.965,08	21.930,19

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

Tabla 56

Activos productivos

Código	Cuenta	2016	2017
(+) 1103	Bancos y otras Instituciones Financieras	33.512,01	28.106,28
(+) 13	Inversiones	2.346,68	2.180,80
(+) 1404	Microempresa por vencer	228.205,15	345.448,28
(+) 1901	Inversiones en acciones y participaciones	0,00	0,00
Total activos productivos		264.063,84	375.735,36

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

Tabla 57

Pasivos con costo

Código	Cuenta	2016	2017
(+) 21	Obligaciones con el público	188.160,85	233.675,43
(+) 2501	Intereses por pagar	0,00	0,00
(+) 26	Obligaciones financieras	0,00	35.610,51
Total pasivos con costo		188.160,85	269.285,94

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

Tabla 58

Cartera improductiva

Código	Cuenta	2016	2017
(+) 1428	Cartera Microempresa. Que no Devenga Intereses	889,01	8.848,17
(+) 1452	Cartera Microempresa vencida	4.847,99	4.597,22
Total cartera improductiva		5.737,00	13.445,39

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

Tabla 59
Cartera bruta

Código	Cuenta	2016	2017
(+) 1404	Microempresa por vencer	228.205,15	345.448,28
(+) 1428	Cartera Microempresa. que no devenga intereses	889,01	8.848,17
(+) 1452	Cartera Microempresa vencida	4.847,99	4.597,22
	Total cartera bruta	233.942,15	358.893,67

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

Tabla 60
Margen financiero neto

Código	Cuenta	2013	2014
51	Intereses y descuentos ganados	53.319,99	71.264,70
Menos 41	Intereses causados	9.512,64	12.072,65
(=)	Margen neto de intereses	43.807,35	59.192,05
Más 52	Comisiones ganadas	4.698,73	5.791,77
Menos 42	Comisiones causadas	80,00	0,00
Más 53	Utilidades financieras	0,00	0,00
Menos 43	Pérdidas financieras	0,00	0,00
Más 54	Ingresos por servicios	960,64	600,68
(=)	Margen bruto	49.386,72	65.584,50
Menos 44	Provisiones	3.964,76	8.454,09
(=)	Margen financiero neto	45.421,96	57.130,41

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

Tabla 61
Margen financiero de intermediación

Código	Cuenta	2016	2017
51	Intereses y descuentos ganados	53319,99	71264,7
Menos 41	Intereses causados	9.512,64	12.072,65
Más 52	Comisiones ganadas	4.698,73	5.791,77
Más 53	Utilidades financieras	0,00	0,00
Más 54	Ingresos por servicios	960,64	600,68
Menos 42	Comisiones causadas	80,00	0,00
Menos 43	Pérdidas financieras	0,00	0,00
Menos 44	Provisiones	3964,76	8454,09
Menos 45	Gastos de operación	36.271,28	43.326,69
(=)	Margen Intermediación	9.150,68	13.803,72

Nota: Tomado de Estados Financieros de la Cooperativa COOPYMEC-M

Anexo 5: Cédulas de Activos fijos

Tabla 62

Equipo de computación

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadora	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Impresora	2	\$ 290,00	\$ 580,00
Cámara de seguridad	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Subtotal			\$ 2.280,00
IVA			\$ 273,60
Total			\$ 2.553,60

Nota: Investigación directa

Tabla 63

Reinversión equipo de computación

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadora	2	\$ 805,31	\$ 1.610,61
Impresora	2	\$ 311,39	\$ 622,77
Cámara de seguridad	1	\$ 214,75	\$ 214,75
Subtotal			\$ 2.448,13
IVA			\$ 293,78
Total			\$ 2.741,91

Nota: Investigación directa

Tabla 64

Equipo de oficina

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Teléfono	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Contador de billetes	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Contador de monedas	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Sumadora	2	\$ 75,00	\$ 150,00
Subtotal			\$ 860,00
IVA			\$ 103,20
Total			\$ 963,20

Nota: Investigación directa

Tabla 65

Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Silla tipo gerente	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Escritorio ejecutivo	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Archivador de 4 cajones	2	\$ 140,00	\$ 280,00
Sillas de espera	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Subtotal			\$ 795,00
IVA			\$ 95,40
Total			\$ 890,40

Nota: Investigación directa

- **Depreciación equipo de computación**

Valor Equipo de computación	2.553,60
Valor útil (años):	3
% De depreciación:	33,33%
Valor residual	851,11
Importe depreciable	1.702,49
Depreciación Anual	567,50

Tabla 66

Depreciación equipo de computación

Años	Depreciación anual	Valor en libros
0		2.553,60
1	567,50	1.986,10
2	567,50	1.418,61
3	567,50	851,11

Nota: Investigación directa

- **Depreciación equipo de oficina**

Valor Equipo de oficina	963,20
Valor útil (años):	10
% De depreciación:	10%
Valor residual	96,32
Importe depreciable	866,88
Depreciación Anual	86,69

Tabla 67

Depreciación equipo de oficina

Años	Depreciación anual	Valor en libros
0		963,20
1	86,69	876,51
2	86,69	789,82
3	86,69	703,14
4	86,69	616,45
5	86,69	529,76
6	86,69	443,07
7	86,69	356,38
8	86,69	269,70
9	86,69	183,01
10	86,69	96,32

Nota: Investigación directa

- **Depreciación muebles y enseres**

Valor Muebles y enseres	890,40
Valor útil (años):	10
% De depreciación:	10%
Valor residual	89,04
Importe depreciable	801,36
Depreciación Anual	80,14

Tabla 68
Depreciación Muebles y enseres

Años	Depreciación anual	Valor en libros
0		890,40
1	80,14	810,26
2	80,14	730,13
3	80,14	649,99
4	80,14	569,86
5	80,14	489,72
6	80,14	409,58
7	80,14	329,45
8	80,14	249,31
9	80,14	169,18
10	80,14	89,04

Nota: Investigación directa

Anexo 6: Amortización Activos diferidos

Tabla 69
Amortización

Años	Detalle	Precio	Porcentaje de amortización	Vida útil	Amortización anual
1		2.257,50	20%	5	451,50
2		2.257,50	20%	5	451,50
3	Activos diferidos	2.257,50	20%	5	451,50
4		2.257,50	20%	5	451,50
5		2.257,50	20%	5	451,50

Nota: Investigación directa

Anexo 7: Cédulas de capital de trabajo

Tabla 70

Sueldos y salarios

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Oficial de crédito	\$ 504,49	\$ 6.053,84
Receptor-pagador	\$ 477,99	\$ 5.735,89
Guardia	\$ 481,45	\$ 5.777,36
Total	\$ 982,48	\$ 17.567,09

Nota: Investigación directa

Tabla 71

Rol de pagos año 1

Nº	Nombres y Apellidos	Cargo	Sueldo	Aporte Personal	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total a Pagar Mensual	Total a Pagar anual
1	XXX	Oficial de crédito	410,00	38,75	49,82	34,17	32,17		17,08	504,49	6.053,84
1	XXX	Receptor-Pagador	387,00	36,57	47,02	32,25	32,17		16,13	477,99	5.735,89
1	XXXX	Guardia	390,00	36,86	47,39	32,50	32,17		16,25	481,45	5.777,36
TOTALES			1.187,00	112,17	144,22	98,92	96,50		49,46	1.463,92	17.567,09

Nota: Investigación directa

Tabla 72

Rol de pagos año 2

Nº	Nombres y Apellidos	Cargo	Sueldo	Aporte Personal	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total a Pagar Mensual	Total a Pagar anual
1	XXX	Oficial de crédito	420,00	39,69	51,03	35,00	32,17	34,99	17,50	550,99	6.611,91
1	XXX	Receptor-Pagador	395,00	37,33	47,99	32,92	32,17	32,90	16,46	520,11	6.241,32
1	XXX	Guardia	400,00	37,80	48,60	33,33	32,17	33,32	16,67	526,29	6.315,44
TOTALES			1.215,00	114,82	147,62	101,25	96,50	101,21	50,63	1.597,39	19.168,67

Nota: Investigación directa

Tabla 73

Publicidad y propaganda

Detalle	Servicio	Cantidad	Costo unitario	Total
Publicidad por radio	Spots publicitarios	12	\$ 83,00	\$ 996,00
Subtotal				\$ 996,00
IVA				\$ 119,52
Total				\$ 1.115,52

Nota: Investigación directa

Tabla 74
Suministros de oficina

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Total
Esferográficos	Caja	1	4,50	4,50
Lápices	Caja	1	3,50	3,50
Grapadoras	Unidad	4	4,00	16,00
Perforadora	Unidad	4	4,00	16,00
Papel bon	Resma	5	4,00	20,00
Grapas	Caja	3	0,75	2,25
Clips	Caja	8	0,75	6,00
Carpetas folder	Unidad	200	0,25	50,00
Sellos	Unidad	2	13,00	26,00
Subtotal				144,25
IVA 12%				0,00
Total				164,25

Nota: Investigación directa

Tabla 75
Servicios generales

Detalle	Cantidad	Valor mes	Valor año
Agua	12	\$ 20,00	\$ 240,00
Luz	12	\$ 55,00	\$ 660,00
Teléfono	12	\$ 30,00	\$ 360,00
Internet	12	\$ 30,00	\$ 360,00
Subtotal		\$ 135,00	\$ 1.620,00
IVA			\$ 86,40
Total anual			\$ 1.706,40

Nota: Investigación directa

Tabla 76
Arriendo de local

Detalle	Cantidad	Valor mes	Valor año
Arriendo local	12	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Subtotal		\$ 300,00	\$ 3.600,00
IVA			\$ 432,00
Total anual			\$ 4.032,00

Nota: Investigación directa

Anexo 8: Determinación de número de socios.

Para determinar si la propuesta de abrir una oficina en la parroquia la Victoria tendrá acogida o no por los moradores del sector, se realizó un estudio en donde se estableció que de la población el 67,5% forma parte de una institución financiera y el 61,5% en caso de implementar una oficina en la parroquia si utilizaría los servicios y productos de la Cooperativa COOPYMEC.

Tabla 77

Aceptación de la nueva agencia

Población de la parroquia La Victoria (pea)	D. Real	D. Efectiva
1557	67,5% 1051	61,5% 647

Nota: Investigación directa

La proyección se lo efectuó con el 16,17% que corresponde a la tasa de crecimiento de los ahorristas, según información dada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Tabla 78

Proyección de socios potenciales

Años	Socios proyectados
0	647
1	752
2	873
3	1.014
4	1.178
5	1.369

Nota: Tomado de la tabla 77

De igual manera se consultó a la población qué tipo de productos y servicios de la Cooperativa utilizarían, en donde el 51,56% indicó que les gustaría acceder a un crédito. Por lo tanto del total de personas que estarían de acuerdo con la creación de la agencia en esta parroquia se calculó el número de socios que accederían a créditos.

Tabla 79
Potenciales usuarios de crédito

Potenciales socios ahorristas	% personas que desean créditos	Total créditos a otorgar	Monto promedio crédito USD (c/u)
647	51,56%	334	2.000,00

Nota: Tomado de la tabla 77

Para proyectar los créditos se lo efectuó con la tasa de crecimiento de créditos de 19,70%, según información dada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Tabla 80
Proyección de los potenciales sujetos de crédito

Años	N° socios que solicitarán créditos proyectados
0	334
1	399
2	478
3	572
4	685
5	820

Nota: Tomado de la tabla 79

Del total de socios que estarían dispuestos a solicitar un crédito en esta nueva agencia de la Cooperativa COOPYMEC, se consideró trabajar con el 60%.

Tabla 81
Número de créditos a colocar

Años	N° créditos proyectados	% utilizado para créditos	N° créditos a colocar
0	334	60,00%	200
1	399	60,00%	240
2	478	60,00%	287
3	572	60,00%	343
4	685	60,00%	411
5	820	60,00%	492

Nota: Tomado de la tabla 80

Para determinar el número de socios que utilizarían los depósitos a plazo, se trabajó con el 16,41%, porcentaje que se obtuvo al interrogar a la colectividad sobre qué tipo de productos y servicios utilizaría en esta nueva agencia.

Tabla 82
Potenciales socios con depósitos a plazo

Años	N° socios	% utilizado	N° depósitos a plazo captados
0	647	16%	106
1	752	16%	123
2	873	16%	143
3	1.014	16%	166
4	1.178	16%	193
5	1.369	16%	225

Nota: Tomado de la tabla 78

- **Determinación de Interés ganados de los créditos**

Tabla 83
Tabla de amortización de crédito

Beneficiario					
Inst. Financiera					
Monto otorgado					
			\$ 2.000		
Tasa de interés					
			23,88%		
Plazo					
		1 año			
Fecha de inicio					
Moneda					
		Dólares			
Amortización					
		30 días			
N° periodos					
		12 para amortizar capital			
N°	Vencimiento	Saldo	Interés	Principal	Dividendo
0		2.000,00			
1		1.850,80	39,80	149,20	189,00
2		1.698,62	36,83	152,17	189,00
3		1.543,42	33,80	155,20	189,00
4		1.385,14	30,71	158,29	189,00
5		1.223,70	27,56	161,44	189,00
6		1.059,04	24,35	164,65	189,00
7		891,12	21,07	167,93	189,00
8		719,85	17,73	171,27	189,00
9		545,17	14,32	174,68	189,00
10		367,01	10,85	178,15	189,00
11		185,32	7,30	181,70	189,00
12		0,00	3,69	185,32	189,00
Total			268,04	2.000,00	2.268,04

Nota: Investigación directa

Anexo 9: Costo financiero de los depósitos captados (intereses causados)

Tabla 84

Intereses de obligaciones con el público año 0

Captaciones	Saldo año 0	Tasa pasiva	Costo total
Ahorro obligatorio	3.235,32	1,25%	3,37
Ahorro	77.647,79	1,25%	80,88
Plazo Fijo	106.159,09	6,10%	1.618,93
Totales	187.042,21		1.622,30

Nota: Tomado de las tablas 36, 37 y 38

Tabla 85

Intereses obligaciones con el público año 1

Captaciones	Saldo año 1	Tasa pasiva	Costo total
Ahorro obligatorio	3.758,48	1,25%	3,92
Ahorro a la vista	99.223,78	1,25%	103,36
Plazo fijo	141.823,77	6,10%	2.162,81
Totales	244.806,03		2.166,73

Nota: Tomado de las tablas 36, 37 y 38

Tabla 86

Intereses obligaciones con el público año 2

Captaciones	Saldo año 2	Tasa pasiva	Costo total
Ahorro obligatorio	4.366,22	1,25%	4,55
Ahorro a la vista	126.795,10	1,25%	132,08
Plazo fijo	189.470,17	6,10%	2.889,42
Totales	320.631,49		2.893,97

Nota: Tomado de las tablas 36, 37 y 38

Tabla 87

Intereses obligaciones con el público año 3

Captaciones	Saldo año 3	Tasa pasiva	Costo total
Ahorro obligatorio	5.072,24	1,25%	5,28
Ahorro a la vista	162.027,65	1,25%	168,78
Plazo fijo	253.123,62	6,10%	3.860,14
Totales	420.223,52		3.865,42

Nota: Tomado de las tablas 36, 37 y 38

Tabla 88

Intereses obligaciones con el público año 4

Captaciones	Saldo año 4	Tasa pasiva	Costo total
Ahorro obligatorio	5.892,42	1,25%	6,14
Ahorro a la vista	207.050,27	1,25%	215,68
Plazo fijo	338.161,77	6,10%	5.156,97
Totales	551.104,47		5.163,10

Nota: Tomado de las tablas 36, 37 y 38

Tabla 89

Intereses obligaciones con el público año 5

Captaciones	Saldo año 5	Tasa pasiva	Costo total
Ahorro obligatorio	6.845,23	1,25%	7,13
Ahorro a la vista	264.583,33	1,25%	275,61
Plazo fijo	451.768,91	6,10%	6.889,48
Totales	723.197,47		6.896,61

Nota: Tomado de las tablas 36, 37 y 38

Anexo 10: Matriz metodológica

Tabla 90

Matriz de recolección de datos

Año	Autor/autores	Título	Objetivo	Metodología	Variable	Dimensión
2014	Asamblea Nacional del Ecuador	Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador	Definir que es la actividad financiero en el Ecuador, según el artículo 143.	Investigación documental de carácter descriptivo	Actividad financiera	Definición de actividad financiera
2014	Asamblea Nacional del Ecuador	Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador	Determinar cómo se clasifica el sistema financiero del Ecuador	Investigación documental de carácter descriptivo	Sistema financiero nacional	Clasificación del sistema financiero nacional
2103	Guinnane, Timothy	Las primeras cooperativas de crédito alemanas y las actuales organizaciones de microfinanzas	Resaltar la importancia de las cooperativas de ahorro y crédito	Investigación documental de carácter descriptivo	Cooperativas de ahorro y crédito	Antecedentes de las cooperativas de ahorro y crédito
2015	Buendía, Inmaculada; Benoit , Temblay	Cooperativismo de crédito latinoamericano: ¿Solución para la exclusión financiera?	Resaltar la importancia de las cooperativas de ahorro y crédito	Investigación documental de carácter descriptivo	Cooperativas de ahorro y crédito	Antecedentes de las cooperativas de ahorro y crédito
2010	Guridi, Luis; Jubeto, Yolanda	Diálogos sobre economía social y solidaria en Ecuador	Conocer el origen de la economía social	Investigación documental de carácter descriptivo	Economía social	Diálogos sobre economía social
2017	Villaseñor, Alejandra	La economía y derechos humanos, iniciativas emprendedoras de la economía social y solidaria en España, como alternativa para el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales y culturales	Resaltar la importancia de las finanzas populares	Investigación documental de carácter descriptivo	Finanzas populares	Dialogó sobre la importancia de las finanzas populares (las cooperativas de ahorro y crédito)
2015	Organización de las Naciones Unidas	La economía social y solidaria y el reto de desarrollo sostenible	Determinar la importancia de las finanzas populares	Investigación documental de carácter descriptivo	Cooperativas finanzas	La crisis financiera mundial y el nacimiento de las finanzas populares (las cooperativas de ahorro y crédito)

Nota: Investigación directa

Tabla 89

Matriz de recolección de datos “continuación”

2013	Miño, Wilson	Historia del Cooperativismo en el Ecuador	Conocer el cooperativismo en Ecuador	Investigación documental de carácter descriptivo	Cooperativismo en Ecuador	Antecedentes de las cooperativas en Ecuador
2016	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Economía Popular y Solidaria	Conocer el cooperativismo en Ecuador	Investigación documental de carácter descriptivo	Cooperativismo en Ecuador	Definición del sector del cooperativismo
2014	Asamblea Nacional del Ecuador	Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador	Definir a las cooperativas de ahorro y crédito según la legislación de Ecuador	Investigación documental de carácter descriptivo	Cooperativas de ahorro y crédito	Definición de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador
2015	Asamblea Nacional del Ecuador	Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador	Conocer la constitución y vida jurídica de las cooperativas de ahorro y crédito según la legislación de Ecuador	Investigación documental de carácter descriptivo	Cooperativas de ahorro y crédito	Constitución y vida jurídica de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador
2018	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Economía Popular y Solidaria	Conocer el capital social y segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito según la legislación en Ecuador	Investigación documental de carácter descriptivo	Capital social y segmentación	Capital social y segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito según la legislación en Ecuador
2014	Asamblea Nacional del Ecuador	Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador	Conocer la capitalización de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador	Investigación documental de carácter descriptivo	Capitalización	Conocer la capitalización de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador
2012	Ministerio de Inclusión Económica y Social	Ley de Economía Popular y Solidaria	Identificar las actividades financieras de las cooperativas de ahorro y crédito	Investigación documental de carácter descriptivo	Actividades financieras	Actividades financieras de las cooperativas de ahorro y crédito
2010	Cooperativa de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará	Antecedentes de COOPYMEC-M	Conocer las generalidades de la Cooperativa de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará	Investigación documental de carácter descriptivo	Cooperativa de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará	Generalidades de la Cooperativa de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará
2014	Robbins, Stephen; Coulter, Mary	Administración	Definir a la gestión administrativa	Investigación documental de carácter descriptivo	Gestión administrativa	Definición de gestión administrativa

Nota: Investigación directa

Tabla 89

Matriz de recolección de datos “continuación”

2013	Fred, David	Conceptos de Administración Estratégica	Definir planificación	Investigación documental de carácter descriptivo	Planificación	Definición de planificación
2012	Hellriegel, Susan; Slocum, John	Administración un enfoque basado en competencias	Definir organización	Investigación documental de carácter descriptivo	Organización	Definición de organización
2013	Fred, David	Administración	Definir dirección	Investigación documental de carácter descriptivo	Dirección	Definición de dirección
2012	Hellriegel, Susan; Slocum, John	Administración un enfoque basado en competencias	Definir control	Investigación documental de carácter descriptivo	Control	Definición de control
2013	Franklin, Enrique	Indicadores de gestión	Conocer que indicador de gestión	Investigación documental de carácter descriptivo	Indicador de gestión	Definición de indicador de gestión
2011	Beltran, Jesús	Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad	Conocer que indicador de gestión	Investigación documental de carácter descriptivo	Indicador de gestión	Definición de indicador de gestión
2011	Herrera, Cecilia; Hidalgo, María	Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Ltda., en la ciudad de Quito, cantón Cayambe, por periodo del 1 de enero al 31 de diciembre 2010	Clasificar los indicadores de gestión	Investigación documental de carácter descriptivo	Indicador de gestión	Clasificación de los indicadores de gestión
2014	Robbins, Stephen; Coulter, Mary	Administración	Conocer que es desempeño social	Investigación documental de carácter descriptivo	Desempeño social	¿Qué es desempeño social?
2015	Hauglustaine, Oliver	El desempeño social, algo más que un bonito escaparate	Conocer que es desempeño social	Investigación documental de carácter descriptivo	Desempeño social	¿Qué es desempeño social?
2012	Hellriegel, Susan; Slocum, John	Administración un enfoque basado en competencias	Determinar los principales componentes del desempeño social	Investigación documental de carácter descriptivo	Desempeño social	Componentes del desempeño social
2016	Córdoba Padilla, Marcial	Gestión Financiera: incluye referencias a NIC 1, 2, 7, 16,17,33, 36 y 40	Definir que es gestión financiera	Investigación documental de carácter descriptivo	Gestión financiera	Definición de gestión financiera
2012	Rodriguez, Leopoldo	Análisis de Estados Financieros, un enfoque en la toma de decisiones	Identificar las fuentes de la gestión financiera	Investigación documental de carácter descriptivo	Gestión financiera	Fuentes de la gestión financiera
2011	González, Pascual	Análisis de la empresa a través de su información económica financiera	Caracterizar la información contable	Investigación documental de carácter descriptivo	Información contable	Caracterización de la información contable

Nota: Investigación directa

Tabla 89

Matriz de recolección de datos “continuación”

2011	Hansen-Holm, Mario; Hansen-Holm, María; Hansen-Holm, Juan; Chávez, Luis	Manual para implementar las Normas Internacionales de Información Financiera	Definir que es un estado financiero	Investigación documental de carácter descriptivo	Estado financiero	Definición de estado financiero
2014	Carvalho, B	Estados financieros: normas para su preparación y presentación.	Conocer la información que presentan los estados financieros	Investigación documental de carácter descriptivo	Estados financieros	Información que presentan los estados financieros
2011	Bravo, Mercedes	Contabilidad General	Determinar el objetivo de los estados financieros	Investigación documental de carácter descriptivo	Estados financieros	Objetivo de los estados financieros
2011	Zapata, Pedro	Contabilidad General	Definir al estado de situación financiera	Investigación documental de carácter descriptivo	Estado de situación financiera	Definición de estado de situación financiera
2011	Hansen-Holm, Mario; Hansen-Holm, María; Hansen-Holm, Juan; Chávez, Luis	Manual para implementar las Normas Internacionales de Información Financiera	Definir al estado de situación económica	Investigación documental de carácter descriptivo	Estado de situación económica	Definición de estado de situación económica
2011	Bravo, Mercedes	Contabilidad General	Definir al estado de flujo de efectivo	Investigación documental de carácter descriptivo	Estado de flujo de efectivo	Definición de estado de flujo de efectivo
2012	Robles, Carlos	Fundamentos de Administración Financiera	Definir que es análisis financiero	Investigación documental de carácter descriptivo	Análisis financiero	Definición de análisis financiero
2007	Wild, John J. ; Subramanyam, K.R; Halsey, Robert F.	Análisis de Estados Financieros	Determinar las herramientas del análisis financiero	Investigación documental de carácter descriptivo	Análisis financiero	Herramientas del análisis financiero
2011	Lawrence, Gitman	Principios de Administración Financiera	Definir que es una razón financiera	Investigación documental de carácter descriptivo	Razón financiera	Definición de razón financiera
2017	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Nota Técnica de Indicadores Financieros	Determinar los indicadores para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador	Investigación documental de carácter descriptivo	Indicadores financieros según la SEPS	Indicadores financieros según la SEPS

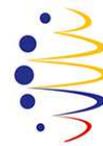
Nota: Investigación directa



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Paucar Jaramillo Idania de Jesús, con C.C: 1103549471 autora del trabajo de titulación: **“Diagnóstico y propuesta administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, periodo 2016 – 2017”** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 31 de Octubre de 2018

f. _____
Nombre: Paucar Jaramillo Idania de Jesús
C.C: 1103549471



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diagnóstico y propuesta administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, periodo 2016 – 2017		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Paucar Jaramillo Idania de Jesús		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Farfán Rolando Mgs., Ing. Quim. Alcívar Avilés María Josefina Mgs., Econ. Maldonado Karpova Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	31 de Octubre de 2018	No. DE PÁGINAS:	163
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistema financiero, administrativa, finanzas, propuesta de mejora		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión administrativa, gestión financiera, propuesta de mejora, desempeño social, plan financiero.		

La presente investigación tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico y propuesta administrativa - financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará, periodo 2016 – 2017”, mediante la aplicación de indicadores estratégicos, operativo y financieros.

El desarrollo del estudio es de enfoque cuantitativo- cualitativo; para el cumplimiento de los objetivos planteados primero se describe la fundamentación teórica en donde se enfatizan acerca del sistema financiero nacional, gestión administrativa, desempeño social, gestión financiera y aspectos relacionados a la institución en estudio. El diagnóstico de la gestión administrativa evidenció ciertas debilidades especialmente en lo relacionado a selección del personal, evaluación del talento humano, manuales de funciones y falta de herramientas para medir el balance social.

El diagnóstico financiero reveló baja rentabilidad y solvencia a cusa de sus activos improductivos. Considerando los resultados encontrados se plantea una propuesta administrativa y de evaluación financiera cuyos resultados mostraron un VAN positivo, TIR mayor al costo de oportunidad y RBC refleja ganancia por cada dólar invertido, estas alternativas están encaminada a lograr que la entidad crezca y se logré mantener en el mercado. El diagnóstico de la gestión empresarial es un factor clave para la adecuada toma de decisiones, debido a que permite detectar oportunamente aquellas anomalías que afectan al correcto desarrollo económico y financiero de una empresa.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +5930990890735	E-mail: idanya_0210@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Alcívar Avilés María Teresa	
	Teléfono: +593-3804600 ext 5065	
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	