



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La gestión financiera y toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y
crédito Fernando Daquilema Ltda. Ciudad Riobamba periodo 2024

Trabajo de Titulación para optar al título de Licenciada
Administración de Empresa

Autor

Chimbolema Daquilema, María Juana

Tutor

Ing. Wilson Manuel Saltos Aguilar PhD

Riobamba, Ecuador. 2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, **María Juana Chimbolema Daquilema**, con cédula de ciudadanía **060536617-8**, autor del trabajo de investigación titulado: **La gestión financiera y toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. Ciudad Riobamba periodo 2024**, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mí exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 02 de junio de 2026.



María Juana Chimbolema Daquilema

C.I: 060536617-8

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, **Ing. Wilson Manuel Saltos Aguilar** catedrático adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación **La gestión financiera y toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. Ciudad Riobamba periodo 2024**, bajo la autoría de María Juana Chimbolema Daquilema; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 13 días del mes de mayo de 2026

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above a horizontal line.

Ing. Wilson Manuel Saltos Aguilar PhD

C.I: 0602448810-8

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación **La gestión financiera y toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. Ciudad Riobamba periodo 2024** por, **Chimbolema Daquilema María Juana** con cédula de identidad número **0605366178**, bajo la tutoría **Ing. Wilson Manuel Saltos Aguiler**; certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba 02 de junio de 2026.

Mgs. Omar Patricio Negrete Costales
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO



Mgs. Cecilia Cristina Mendoza Bazantes
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO



Mgs. Cintya Lisbeth Tello Núñez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO





CERTIFICACIÓN

Que, **Chimbolema Daquilema María Juana** con CC: **0605366178**, estudiante de la Carrera **Administración de Empresas**, Facultad de **Ciencias Políticas y Administrativas**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado "**La gestión financiera y toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Ciudad Riobamba periodo 2024**", cumple con similitud de **1 %** y el **5% IA** de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **Compilatio Magister+**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 13 de mayo de 2026



PhD Wilson Manuel Saltos Aguilar
TUTOR

DEDICATORIA

A Dios, por haberme concedido la salud y la fortaleza en cada etapa de mi vida; a su guía he mantenido la fe, la perseverancia y la confianza necesarias para superar los desafíos y dificultades presentados durante este proceso académico.

A mis amados padres, David Chimbolema y María Daquilema, por su apoyo incondicional, sacrificio constante y amor sincero, que han sido el pilar fundamental de mi formación personal y académica. Este logro es reflejo de los valores y enseñanzas que me han brindado.

Para Efraín, Pedro, Manuela, Edgar, Juan, Esther, Nancy, Vilma, Noe. Mis hermano/as, mi equipo vida por su cariño, compañía y apoyo constante, que han sido de fortaleza y motivación en los momentos más necesarios. Su presencia y palabras de aliento me impulsaron a seguir adelante y no rendirme en este proceso.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por acompañarme en cada etapa de este proceso académico. Su amor incondicional y fortaleza y presencia constante me permitieron mantener la fe y la esperanza incluso en los momentos de incertidumbre y dificultad.

A mis amados padres David Chimbolema y María Daquilema, agradezco por inculcarme el camino de Dios y por enseñar valores y principios que han guiado mi vida. Su apoyo constante, tanto económico como moral, ha sido una fuente permanente de inspiración y motivación. Con profunda gratitud, reconozco su acompañamiento y apoyo en los momentos de mayor estrés, su amor incondicionalmente y los sabios consejos que siempre guiaron mis decisiones. Cada ejemplo de esfuerzo y cada gesto de confianza han sido la base sobre la cual he construido este logro, que también les pertenece.

A mis queridos hermanos y hermanas Efraín, Pedro, Manuela, Edgar, Juan, Esther, Nancy, Vilma, Noe, expreso mi sincero agradecimiento por escucharme, apoyarme todo este ciclo académico gracias por estar siempre para mí.

Agradezco profundamente al Ingeniero Humberto Cela, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, por su valioso apoyo y la información facilitada, durante la realización de esta tesis.

A mis bonitas Liz, Mishell con quienes forme una amistad incondicional a largo de este proceso académica, vuestra risas y apoyo constante han sido una bendición en la vida.

A mi tutor Ing. Wilson Saltos. PhD, gracias a su orientación, dedicación y conocimiento me ha permitido llegar a culminar un logro importante en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| DECLARATORIA DE AUTORÍA | |
| DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR | |
| CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL | |
| CERTIFICADO ANTIPLAGIO | |
| DEDICATORIA | |
| AGRADECIMIENTO | |
| ÍNDICE GENERAL | |
| ÍNDICE DE TABLAS | |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | |
| RESUMEN | |
| ABSTRACT | |
| CAPÍTULO I..... | 15 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 15 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 16 |
| 1.2. Justificación..... | 18 |
| 1.3. Objetivos..... | 19 |
| 1.3.1. Objetivo General..... | 19 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 19 |
| CAPÍTULO II..... | 20 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 20 |
| 2.1. Estado del arte | 20 |
| 2.2. Fundamentos teóricos..... | 23 |
| 2.2.1. Gestión financiera..... | 23 |
| 2.2.1.1. Definición y alcance de la gestión financiera..... | 23 |
| 2.2.1.2. Gestión financiera en cooperativas de ahorro y crédito | 24 |
| 2.2.1.3. Objetivos de la gestión financiera | 25 |
| 2.2.1.4. Importancia de la gestión financiera..... | 26 |
| 2.2.2. Herramientas de análisis financiero..... | 26 |
| 2.2.2.1. Análisis vertical y horizontal de estados financieros..... | 26 |
| 2.2.2.2. Indicadores financieros..... | 27 |
| 2.2.2.3. Flujo de efectivo y capital de trabajo..... | 30 |
| 2.2.3. Procedimiento de la gestión financiera..... | 30 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.2.3.1. | Planeación financiera..... | 30 |
| 2.2.3.2. | Organización financiera..... | 31 |
| 2.2.3.3. | Dirección de las finanzas | 31 |
| 2.2.3.4. | Control financiero..... | 32 |
| 2.2.4. | Tipos de gestión financiera..... | 32 |
| 2.2.4.1. | Gestión financiera estratégica..... | 32 |
| 2.2.4.2. | Gestión financiera operativa..... | 33 |
| 2.2.4.3. | Gestión financiera de control..... | 33 |
| 2.2.5. | Toma de decisiones | 33 |
| 2.2.5.1. | Concepto de toma de decisiones..... | 33 |
| 2.2.5.2. | Importancia de la toma de decisiones en el ámbito financiero..... | 34 |
| 2.2.5.3. | Proceso de toma de decisiones | 35 |
| 2.2.5.4. | Herramientas de apoyo a la toma de decisiones financieras | 35 |
| 2.2.6. | Relación entre gestión financiera y toma de decisiones | 36 |
| 2.2.7. | Estrategias de gestión financiera orientadas a mejorar la toma de decisiones | 37 |
| 2.2.8. | Contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y la Cooperativa Fernando Daquilema | 38 |
| 3. | METODOLOGÍA..... | 39 |
| 3.1. | Tipo de investigación | 39 |
| 3.2. | Diseño de investigación..... | 39 |
| 3.3. | Técnicas de recolección de datos..... | 40 |
| 3.4. | Población de estudio y tamaño de muestra..... | 40 |
| 3.5. | Hipótesis | 41 |
| 3.6. | Métodos de análisis y procesamiento de datos..... | 41 |
| | CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 43 |
| 4. | RESULTADOS | 43 |
| 4.1. | Resultados del diagnóstico financiero | 43 |
| 4.1.1. | Verificación de supuesto de normalidad de datos | 43 |
| 4.1.2. | Fiabilidad del Instrumento: Alfa de Cronbach | 45 |
| 4.2. | Resultados de la encuesta al personal..... | 48 |
| 4.3. | Comprobación de la hipótesis | 59 |
| 4.4. | Integración y contrastación: gestión financiera y toma de decisiones..... | 60 |
| 4.4.1. | Triangulación de resultados por ejes de análisis | 60 |
| 4.4.2. | Integración de resultados: tabla de contrastación | 61 |

| | |
|--|----|
| 4.4.3. Evidencia para la aceptación o rechazo de la hipótesis..... | 62 |
| 4.4.4. Panorama financiero general 2024 | 63 |
| 4.4.5. Indicadores Financieros | 69 |
| CAPÍTULO V. | 74 |
| 5. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES | 74 |
| 5.1. CONCLUSIONES..... | 74 |
| 5.2. RECOMENDACIONES | 75 |
| CAPÍTULO VI..... | 76 |
| 6. PROPUESTA | 76 |
| 6.1. Introducción..... | 76 |
| 6.2. Objetivo de la propuesta | 76 |
| 6.2.1. Objetivo general | 76 |
| 6.2.2. Objetivos específicos..... | 76 |
| 6.3. Estrategias y Propuestas | 77 |
| BIBLIOGRAFÍA | 83 |
| ANEXOS..... | 86 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Indicadores de liquidez..... | 28 |
| Tabla 2 Indicadores de endeudamiento | 29 |
| Tabla 3 Resumen de Procesamiento de Casos..... | 43 |
| Tabla 4 Distribución global de respuestas (470 respuestas = 47×10 ítems)..... | 44 |
| Tabla 5 Descriptivos de los índices (escala 1–3)..... | 44 |
| Tabla 6 Prueba de Normalidad (Shapiro–Wilk)..... | 45 |
| Tabla 7 Prueba de Fiabilidad (Alfa de Cronbach)..... | 46 |
| Tabla 8 Análisis de Fiabilidad (Alfa de Cronbach)..... | 46 |
| Tabla 9 Coherencia por dimensión (consistencia interna para análisis específico..... | 46 |
| Tabla 10 Análisis de Fiabilidad | 47 |
| Tabla 11 Percepción sobre la aplicación de la gestión financiera | 49 |
| Tabla 12 Evaluación de la gestión de liquidez | 50 |
| Tabla 13 Percepción del control de gastos operativos..... | 51 |
| Tabla 14 Evaluación de la planificación presupuestaria..... | 52 |
| Tabla 15 Percepción de la rentabilidad financiera..... | 53 |
| Tabla 16 Participación técnica en la toma de decisiones..... | 54 |
| Tabla 17 Evaluación de la capacitación del personal | 55 |
| Tabla 18 Comunicación interdepartamental..... | 56 |
| Tabla 19 Uso de análisis previo en decisiones | 57 |
| Tabla 20 Importancia de la toma de decisiones..... | 58 |
| Tabla 21 Correlación de Pearson Spearman..... | 59 |
| Tabla 22 Integración y contrastación de resultados financieros y perceptuales..... | 61 |
| Tabla 23 Análisis vertical – Estado de Resultados “Cooperativa Fernando Daquilema” . | 63 |
| Tabla 24 Análisis vertical – Balance General “Cooperativa Fernando Daquilema”..... | 65 |
| Tabla 25 Resumen de la estructura del Balance General – Año 2024 | 68 |
| Tabla 26 Indicadores de Liquidez Cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema | 69 |
| Tabla 27 Indicadores de endeudamiento | 70 |
| Tabla 28 Cartera Total de Créditos por Tipo – Año 2024..... | 72 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Percepción sobre la gestión financiera institucional | 49 |
| Gráfico 2 Percepción sobre la gestión financiera institucional | 50 |
| Gráfico 3 Control de gastos operativos en la Cooperativa | 51 |
| Gráfico 4 Evaluación de la planificación presupuestaria | 52 |
| Gráfico 5 Percepción de la rentabilidad financiera..... | 53 |
| Gráfico 6 Participación técnica en la toma de decisiones..... | 54 |
| Gráfico 7 Evaluación de la capacitación del personal | 55 |
| Gráfico 8 Comunicación interdepartamental..... | 56 |
| Gráfico 9 Uso de análisis previo en decisiones | 57 |
| Gráfico 10 Uso de análisis previo en decisiones | 58 |
| Gráfico 11 Análisis vertical del Estado de Resultados 2024..... | 64 |
| Gráfico 12 Estructura de Inversión (Activos) 2024..... | 66 |
| Gráfico 13 Estructura de Financiamiento 2024 | 67 |
| Gráfico 14 Participación porcentual del Activo, Pasivo y Patrimonio..... | 68 |

RESUMEN

La presente investigación analiza la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, durante el período 2024. La problemática principal se centra en las debilidades identificadas en la planificación financiera, el control del gasto, la gestión de la cartera de créditos (especialmente del microcrédito) y la limitada disponibilidad de información financiera oportuna, factores que han afectado la liquidez, la rentabilidad y la calidad de las decisiones institucionales. Ante esta situación, el objetivo general fue demostrar cómo la gestión financiera incide en la toma de decisiones dentro de la cooperativa. La metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional, modalidad de campo y documental, diseño no experimental y corte transversal. Se aplicó una encuesta a los 47 colaboradores de la cooperativa y se realizó análisis documental de los estados financieros del año 2024. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la correlación Rho de Spearman. Se aplicó una encuesta a la totalidad de los 47 colaboradores de la cooperativa y se realizó un análisis documental de los estados financieros del año 2024, utilizando indicadores financieros y la correlación de Spearman para contrastar la hipótesis planteada. Los resultados evidenciaron una estructura financiera altamente apalancada, con una fuerte dependencia del pasivo y una rentabilidad reducida debido al elevado nivel de gastos operativos y provisiones por riesgo crediticio. Asimismo, los resultados de la encuesta reflejaron percepciones mayoritariamente regulares respecto al control del gasto, la rentabilidad y la aplicación sistemática de análisis técnico en la toma de decisiones. La prueba estadística confirmó una relación estadísticamente positivamente entre la gestión financiera y la toma de decisiones ($\rho = 0,425$; $p = 0,003$). Se concluye que una gestión financiera eficiente influye en la calidad de la toma de decisiones, siendo indispensable fortalecer el control del riesgo crediticio, la planificación financiera y el uso de información técnica para garantizar la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: gestión financiera, toma de decisiones, cooperativas de ahorro y crédito, liquidez, morosidad.

ABSTRACT

This research analyzes the impact of financial management on decision-making at the Fernando Daquilema Savings and Credit Cooperative Ltd., Riobamba branch, during 2024. The main problem centers on weaknesses identified in financial planning, expense control, loan portfolio management (especially microloans), and the limited availability of timely financial information—factors that have affected liquidity, profitability, and the quality of institutional decisions. Given this situation, the general objective was to demonstrate how financial management influences decision-making within the cooperative. The methodology employed was quantitative, with a descriptive-correlational scope, field and documentary research, a non-experimental design, and a cross-sectional approach. A survey was administered to the cooperative's 47 employees, and a documentary analysis of the 2024 financial statements was conducted. Spearman's rho correlation was used to test the hypothesis. A survey was administered to all 47 employees of the cooperative, and a documentary analysis of the 2024 financial statements was conducted, using financial indicators and Spearman's rank correlation coefficient to test the proposed hypothesis. The results revealed a highly leveraged financial structure, with a strong dependence on liabilities and reduced profitability due to high operating expenses and provisions for credit risk. Furthermore, the survey results reflected mostly average perceptions regarding expense control, profitability, and the systematic application of technical analysis in decision-making. The statistical test confirmed a statistically significant positive relationship between financial management and decision-making ($\rho = 0.425$; $p = 0.003$). It is concluded that efficient financial management influences the quality of decision-making, making it essential to strengthen credit risk control, financial planning, and the use of technical information to ensure institutional sustainability.

Keywords: Financial Management, Decision-Making, Savings and Credit Cooperatives, Liquidity, Delinquency.



Reviewed by:
Marco Antonio Aquino
ENGLISH PROFESSOR
C.C. 1753456134

CAPÍTULO I.

1. INTRODUCCIÓN.

En el contexto actual de la economía latinoamericana, las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un rol estratégico para el desarrollo socio económico de amplios sectores de la población. Estas entidades, enmarcan dentro de la Economía Popular y Solidaria, constituyen una alternativa viable frente al sistema financiero tradicional, al ofrecer servicios de ahorro, crédito e inversión a comunidades que muchas veces carecen de acceso a entidades bancarias convencionales. Sin embargo, pese a su importancia, el sector enfrenta desafíos significativos relacionados con la sostenibilidad, la confianza de sus socios y, especialmente, con la gestión financiera y la toma de decisiones por parte de sus directivos.

Según los datos de la CEPAL (2025), el crecimiento económico de América Latina ha sido limitado, alcanzando apenas un 2,2 % en 2024, lo que ha impactado directamente en el funcionamiento de las cooperativas. En Ecuador, entre los años 2015 y 2024, se ha evidenciado la desaparición de 525 cooperativas de ahorro y crédito, de las cuales el 38 % cerró por procesos de liquidación forzosa, lo que revela debilidades en la administración financiera y en la capacidad de tomar decisiones acertadas por parte de sus directivos. Esta situación ha provocado una pérdida de credibilidad en las instituciones del sector y ha incentivado a los socios a retirar sus recursos, generando problemas de liquidez e insolvencia.

En este escenario, la gestión financiera se constituye en un elemento determinante para garantizar la estabilidad, eficiencia y rentabilidad de las cooperativas. Implican no solo el control adecuado de los recursos económicos, sino también la capacidad para tomar decisiones informadas, oportunas y estratégicas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este marco, la toma de decisiones adquiere un papel fundamental, ya que incide directamente en el rendimiento económico, el crecimiento organizacional y la sostenibilidad a largo plazo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba y clasificada dentro del segmento 1 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2024), es una entidad sólida en términos de activos. No obstante, enfrenta dificultades relacionadas con la planificación financiera, el manejo de la cartera de

crédito, la morosidad, y la evaluación de inversiones. Estas debilidades podrían estar comprometiendo su rentabilidad institucional y su capacidad para generar confianza en sus socios. Por ello, resulta necesario analizar de forma integral cómo se está llevando a cabo la gestión financiera en la entidad y de qué manera esta incide en la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo.

Este trabajo de investigación se enmarca en el dominio de Desarrollo Socioeconómico y Educativo para el Fortalecimiento de la Institucionalidad Democrática y Ciudadana, alineado a la línea de investigación en Ciencias Sociales y del Comportamiento, y tiene como objetivo general evaluar la gestión financiera y la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, durante el periodo 2024.

De esta forma, la presente investigación no solo busca diagnosticar la situación actual de la cooperativa, sino también aportar insumos prácticos y teóricos que sustenten la formulación de políticas internas más eficaces. En este sentido, se aplicó una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño de campo, utilizando técnicas como la observación, la encuesta aplicada a los involucrados en la gestión y toma de decisiones de la cooperativa. Los resultados permitieron determinar la relación existente entre la gestión financiera y la eficacia de las decisiones adoptadas, ofreciendo una base empírica para la mejora continua de la organización.

1.1. Planteamiento del problema

En el año 2024, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba, enfrenta una serie de desafíos estructurales y operativos relacionados con la gestión financiera y la toma de decisiones. A pesar de su trayectoria institucional, su reconocimiento en el sector cooperativo y su aporte a la economía local, se han identificado limitaciones que afectan el desempeño financiero, la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa.

Uno de los problemas más relevantes se relaciona con la planificación financiera insuficiente, evidenciada en una débil proyección de ingresos y gastos, lo que se traduce en un uso ineficiente de los recursos disponibles. Esta situación dificulta la adecuada asignación presupuestaria, la evaluación de alternativas de financiamiento y el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la estabilidad financiera. Junto a ello, se observa un control inefectivo

de los gastos institucionales, lo que incrementa costos operativos y reduce la capacidad competitiva de la entidad.

La baja recuperación de cartera constituye otro punto crítico. La disminución en los niveles de cobro, especialmente en créditos otorgados a microempresarios de los sectores productivo, comercial y de servicios, ha generado una contracción significativa de la liquidez. Esta limitación afecta la operatividad diaria, restringe la capacidad de otorgar nuevos créditos y aumenta el riesgo de morosidad. A ello se suma la debilidad de los procesos de cobranza, caracterizados por estrategias poco efectivas, seguimiento insuficiente y limitada evaluación del riesgo crediticio.

Por otra parte, se evidencia una insuficiencia de aportes en los certificados de aportación por parte de los socios, lo cual refleja una baja participación en el fortalecimiento patrimonial de la cooperativa. Esta situación está asociada a la ausencia de incentivos y a la falta de una adecuada planificación financiera institucional que promueva el compromiso y la corresponsabilidad de los socios en el crecimiento de la entidad.

Además, la administración del crédito presenta deficiencias en la evaluación, seguimiento y recuperación de operaciones crediticias. La ausencia de mecanismos de control robustos afecta directamente la rentabilidad, compromete la estabilidad patrimonial y limita los procesos de expansión. Asimismo, la falta de un sistema eficiente de control de gastos y la ausencia de informes financieros oportunos impiden la toma de decisiones basadas en información confiable.

La toma de decisiones, tanto estratégicas como operativas, se ha visto afectada por la insuficiencia de información contable y financiera precisa, la carencia de herramientas técnicas de análisis y la falta de criterios unificados para evaluar alternativas. En muchos casos, las decisiones se adoptan sin un análisis previo profundo, lo que deriva en errores estratégicos que afectan el desempeño institucional. A ello se suma una limitada capacitación continua del personal en temas financieros, administrativos y de gestión, lo cual restringe la capacidad de aplicar modelos y herramientas modernas que permitan mejorar la eficiencia en los procesos y fortalecer la gobernanza institucional.

En conjunto, estos factores reflejan una gestión financiera debilitada y un proceso de toma de decisiones poco efectivo, que se expresa en baja liquidez, disminución de

rentabilidad, riesgos crecientes de morosidad y pérdida gradual de confianza por parte de los socios. Esta problemática evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico exhaustivo que permita comprender las causas estructurales y operativas que afectan el desempeño de la cooperativa y, a partir de ello, plantear estrategias de gestión financiera que contribuyan a mejorar la toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad institucional en el entorno cooperativo actual.

Formulación del problema

¿Cómo la gestión financiera incide en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro Fernando Daquilema Ltda. Matriz- Riobamba periodo 2024?

1.2. Justificación

En el año 2024, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ubicado en la ciudad de Riobamba, enfrenta diversos desafíos relacionados con la gestión financiera y la toma de decisiones. A pesar de ser una entidad sólida y reconocida en el sector cooperativo, se han evidenciado limitaciones en la planificación financiera, el uso eficiente de los recursos y el control de gastos, lo cual incide directamente en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

La baja recuperación de cartera lo que genera una disminución de la liquidez que limita la operatividad diaria y restringe la capacidad de otorgar nuevos créditos esto suma la debilidad de los procesos de cobranza. Además, existe una insuficiencia de aportes por parte de los socios en la cuenta de certificados de aportación esta situación refleja falta de incentivos y planificación financiera para fomentar la participación de los socios en el crecimiento institucional. Los procesos de recuperación de cartera son débiles especialmente en segmento como microempresarios del sector productivo, comercial y de servicios, lo que aumenta el riesgo de morosidad, asimismo, la administración del crédito es deficiente además no existe un adecuado control de gasto esto afecta la rentabilidad.

La gestión financiera y toma de decisiones es deficiente, caracterizada por baja recuperación de cartera, falta de liquidez la mala planificación presupuestaria, insuficiencia control de gastos y una debilidad administración del crédito, limitada la disponibilidad de información precisa y oportuna no siempre se alinea con los objetivos de institucional. Esta

situación genera una baja rentabilidad y escasa liquidez lo cual debilita la confianza de los socios. La toma de decisiones dentro de la cooperativa presenta varios problemas como baja información contable, carece de soporte técnico y financiero sólidos, lo cual conlleva a errores estratégicos que afecta el crecimiento y funcionamiento de la organización. Además, insuficiencia de capacitación continua en administración y gestión en muchas decisiones importantes son adoptadas sin un análisis previo afectando la implementación de políticas efectivas de la cooperativa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Demostrar cómo la gestión financiera incide en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. Matriz- Riobamba periodo 2024.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión financiera y toma de decisiones de la cooperativa de ahorro crédito Fernando Daquilema matriz Riobamba
- Fundamentar teóricamente la gestión financiera y toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema matriz Riobamba
- Proponer estrategias de gestión financiera para mejorar toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema matriz Riobamba

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO.

La presente investigación se centra en el estudio de la gestión financiera y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, periodo 2024, por lo que el marco teórico desarrolla los principales conceptos, enfoques, modelos y evidencias empíricas vinculadas con la gestión financiera, los indicadores financieros, la toma de decisiones y su articulación en el contexto específico de las cooperativas de ahorro y crédito.

Este capítulo se ha organizado de manera que responda directamente a los objetivos específicos: (i) diagnosticar la gestión financiera y la toma de decisiones en la cooperativa; (ii) fundamentar teóricamente la gestión financiera y la toma de decisiones; y (iii) proponer estrategias de gestión financiera que contribuyan a mejorar la toma de decisiones.

2.1. Estado del arte

El estado del arte sobre la gestión financiera y la toma de decisiones en cooperativas de ahorro y crédito evidencia un avance significativo durante la última década, tanto en el plano internacional como en América Latina y, de manera particular, en Ecuador. A nivel global, uno de los aportes más influyentes es la revisión realizada por McKillop et al., (2020), quienes sintetizan la literatura sobre instituciones financieras cooperativas y destacan su papel en la inclusión financiera, especialmente en contextos donde la banca tradicional presenta barreras de acceso. Los autores concluyen que la sostenibilidad de las cooperativas depende de su capacidad para implementar prácticas sólidas de gestión financiera, administrar riesgos de manera eficiente y desarrollar mecanismos de gobernanza que equilibren los intereses de los socios con las exigencias regulatorias.

En el ámbito empírico internacional, diversos estudios han analizado el impacto de las prácticas de gestión financiera (SACCOS). Tonui y Otinga (2019), en un estudio realizado en el condado de Kisumu, Kenia, demuestran que la liquidez, la suficiencia de capital y el apalancamiento financiero están directamente relacionados con el rendimiento de las cooperativas. Los autores concluyen que una gestión financiera estructurada mejora los niveles de rentabilidad y solvencia, mientras que deficiencias en la administración del

capital de trabajo o del riesgo de crédito comprometen la estabilidad institucional. Investigaciones adicionales confirman estos hallazgos, señalando que prácticas como la planificación financiera, la formulación de presupuestos, la gestión del efectivo y la implementación de políticas claras de crédito son elementos esenciales para garantizar la continuidad y crecimiento de las SACCOS.

Una línea de estudio más reciente se ha centrado en las prácticas de control financiero como factor clave en la mejora del desempeño organizacional. Okoroh et al. (2025), en un análisis realizado en el condado de Kakamega, explican que los controles financieros incluyendo auditorías, control presupuestario y supervisión de activos contribuyen significativamente a fortalecer la estabilidad financiera de las cooperativas. Además, los autores señalan que la calidad de la gobernanza actúa como un factor moderador importante, dado que las cooperativas con estructuras organizativas más robustas tienden a obtener mayores beneficios del uso de controles internos formalizados. Estos resultados coinciden con estudios latinoamericanos que enfatizan la necesidad de sistemas de control y supervisión que garanticen la fiabilidad de la información contable para respaldar decisiones gerenciales fundamentadas García Bravo et al. (2021).

En América Latina, y especialmente en Ecuador, la literatura se ha concentrado en dos ejes principales: la inclusión financiera y el análisis del desempeño financiero del sector cooperativo. Desde la perspectiva de inclusión Sierra Lara et al. (2024) examinan el rol de las cooperativas de ahorro y crédito en áreas rurales y urbano-marginales, concluyendo que estas organizaciones contribuyen de manera significativa al acceso a servicios financieros, aunque persisten desafíos relacionados con el nivel de educación financiera de los socios y la capacidad institucional para gestionar riesgos. Otros estudios desarrollados por instituciones como FLACSO y la Universidad del Azuay refuerzan esta apreciación al analizar el papel de las cooperativas como actores estratégicos en territorios con limitada presencia bancaria, aunque advirtiendo también que la expansión de estos servicios debe acompañarse de una gestión financiera sólida para evitar problemas de morosidad y deterioro patrimonial.

En cuanto al desempeño financiero, Gualpa Guamán y Urbina-Poveda (2021) estudian los factores que influyen en los resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas de los segmentos 1, 2 y 3, utilizando información del periodo 2010–

2020. Su investigación demuestra que variables como la calidad de la cartera, la eficiencia en la utilización de activos, la estructura de capital y aspectos de gobernanza se relacionan significativamente con indicadores clave como la rentabilidad sobre el patrimonio y los activos. De manera complementaria, estudios recientes durante la pandemia de COVID-19 han mostrado que los choques externos ponen a prueba la fortaleza de la gestión financiera del sector cooperativo, especialmente en términos de liquidez, morosidad y suficiencia patrimonial.

En el ámbito del control interno, García et al. (2021) realizaron un estudio en cooperativas del cantón La Maná, revelando debilidades en la aplicación de políticas, procedimientos y mecanismos de supervisión, lo que afecta la capacidad para identificar errores y disponer de información confiable en los procesos de toma de decisiones financieras. Estas conclusiones coinciden con la literatura internacional que documenta brechas significativas en el conocimiento financiero del personal directivo y operativo, lo cual limita la efectividad de los procesos de planificación, evaluación y control.

Desde el punto de vista metodológico, los estudios revisados muestran una marcada inclinación hacia enfoques cuantitativos basados en indicadores financieros liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia y en modelos econométricos para explicar relaciones causales entre variables internas y externas del entorno cooperativo. Este enfoque se complementa con análisis cualitativos y estudios de caso que permiten comprender dinámicas organizacionales y de gobernanza, especialmente en investigaciones relacionadas con inclusión financiera y control interno. Sin embargo, la mayoría de los estudios tienden a inferir los procesos de toma de decisiones a partir de los resultados financieros sin analizar de manera directa cómo se utilizan los estados financieros, qué actores intervienen o qué criterios se priorizan en la toma de decisiones.

De este análisis se desprenden vacíos de investigación que justifican el estudio actual. En primer lugar, la literatura ecuatoriana ofrece pocos trabajos que analicen simultáneamente la gestión financiera y la toma de decisiones dentro de una cooperativa específica, considerando sus dinámicas internas y su estructura de gobierno. En segundo lugar, los estudios disponibles suelen centrarse en cooperativas de gran tamaño, dejando relativamente inexplorado el comportamiento de entidades de menor escala o de territorios específicos como Riobamba. Finalmente, la evidencia sobre las estrategias adoptadas por las

cooperativas en el periodo posterior a la pandemia aún es limitada, lo que resalta la pertinencia de investigar cómo las entidades del sector han ajustado su gestión financiera y sus decisiones estratégicas en el contexto de recuperación económica.

En este marco, la investigación titulada “La gestión financiera y toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ciudad Riobamba, periodo 2024” se plantea aportar de manera sustantiva al estado del arte mediante un diagnóstico detallado del desempeño financiero, el análisis de los procesos de toma de decisiones y la propuesta de estrategias que fortalezcan la sostenibilidad y la eficiencia institucional.

2.2. Fundamentos teóricos

2.2.1. Gestión financiera

2.2.1.1. Definición y alcance de la gestión financiera

La gestión financiera puede entenderse como el conjunto de procesos de planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros de una entidad, orientado a garantizar su estabilidad, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Implica decidir cómo se obtienen los recursos (financiamiento), en qué se invierten (activos corrientes y no corrientes) y cómo se distribuyen los resultados (excedentes o utilidades).

Ross, Westerfield y Jaffe (2021) señalan que la gestión financiera tiene como propósito fundamental incrementar el valor de la empresa para sus propietarios, mediante la toma de decisiones relativas a inversión, financiamiento y política de dividendos; además, abarca la administración del capital de trabajo, el análisis de proyectos de inversión y la planificación del endeudamiento de manera que se utilicen los recursos de forma eficiente en coherencia con los objetivos estratégicos de la organización.

En el ámbito de las cooperativas, autores como McKillop et al. (2020) destacan que la gestión financiera debe armonizar la racionalidad económica con los principios cooperativos, dado que estas organizaciones no sólo persiguen la eficiencia y la rentabilidad, sino también el bienestar de sus socios y la inclusión financiera de segmentos tradicionalmente excluidos.

Desde una perspectiva aplicada Hennings (2021) indica que la gestión financiera influye directamente en la rentabilidad de las cooperativas, pues un desempeño financiero sólido, acompañado de servicios de calidad, permite optimizar los procesos, fortalecer la estructura patrimonial y mejorar los resultados económicos. El autor también evidencia cómo contextos adversos, como la pandemia de COVID-19, han afectado negativamente la rentabilidad y liquidez de muchas cooperativas, resaltando la importancia de una gestión financiera planificada y flexible frente a entornos cambiantes.

Huacchillo (2020) considera que la gestión financiera es, además, una herramienta clave para la toma de decisiones basada en información cuantitativa, al permitir evaluar proyectos, analizar la situación económica y orientar la asignación de recursos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2.1.2. Gestión financiera en cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) son entidades financieras de carácter asociativo y solidario, cuyo objetivo es brindar servicios financieros a sus socios – principalmente ahorro y crédito– en condiciones justas y orientadas al desarrollo social y económico de sus miembros. En el caso ecuatoriano, forman parte del sector de la economía popular y solidaria y se encuentran reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que las clasifica por segmentos de acuerdo con el tamaño de sus activos.

En este tipo de organizaciones, la gestión financiera asume características particulares:

- ✓ Debe asegurar la protección del ahorro de los socios.
- ✓ Debe garantizar la solvencia y liquidez para responder a retiros y obligaciones.
- ✓ Tiene que gestionar adecuadamente el riesgo de crédito, dado que su principal activo son las carteras de préstamos.
- ✓ Debe mantener una estructura de capital equilibrada, que combine patrimonio y endeudamiento externo de forma sostenible.

Estudios aplicados a cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas de los segmentos 1, 2 y 3 muestran que su desempeño financiero depende de factores internos (eficiencia operativa, calidad de cartera, estructura de costos), factores macroeconómicos y elementos de gobernanza.

Asimismo, investigaciones realizadas sobre cooperativas del segmento 1 en época de pandemia evidencian que, ante situaciones de crisis, una gestión financiera sólida basada en indicadores e instrumentos como el método PERLAS permite identificar oportunamente problemas de liquidez, morosidad y solvencia, y apoyar decisiones estratégicas de reestructuración de cartera y fortalecimiento patrimonial.

2.2.1.3. Objetivos de la gestión financiera

Los objetivos de la gestión financiera pueden agruparse en cuatro grandes ejes:

1. **Garantizar la liquidez:** es decir, asegurar que la entidad tenga la capacidad de cumplir oportunamente sus obligaciones de corto plazo con socios, proveedores y otros acreedores.
2. **Maximizar la rentabilidad:** lograr resultados económicos positivos, generando excedentes o utilidades que permitan reinvertir en la organización, mejorar servicios y fortalecer la posición de los socios.
3. **Mantener la solvencia y estabilidad financiera:** preservar una estructura patrimonial adecuada, con niveles de endeudamiento sostenibles y una relación equilibrada entre activos, pasivos y patrimonio.
4. **Contribuir al crecimiento y sostenibilidad a largo plazo:** apoyar las decisiones de expansión, inversión en tecnología, diversificación de servicios y posicionamiento en el mercado.

González et al. (2021), en una revisión de indicadores de gestión financiera en pymes iberoamericanas, concluyen que la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento constituyen los tres pilares fundamentales para evaluar la gestión financiera y orientar la toma de decisiones estratégicas, tanto en empresas privadas como en entidades de economía solidaria.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, Cantos y Gavilanes (2024) definen la gestión financiera como la capacidad de la organización para ser autosuficiente, generar ingresos, cubrir gastos, invertir, mantener liquidez y garantizar un crecimiento sostenible, subrayando que su principal objetivo es asegurar una rentabilidad constante sin comprometer la estabilidad ni la misión social de la cooperativa.

2.2.1.4. Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera es esencial para cualquier organización, sea pública, privada o de economía social. Rocha Hidalgo et al. (2025) afirman que la gestión financiera es vital porque permite analizar tanto la consecución de recursos como su uso eficiente en la adquisición de bienes, la provisión de servicios y la ejecución de proyectos de inversión. En el caso de las cooperativas:

- ✓ Permite analizar el desarrollo del negocio y el cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Identifica si existe inversión excesiva o insuficiente en activos fijos, inventarios u otros rubros.
- ✓ Evalúa el uso eficiente de los recursos, evitando gastos innecesarios y mejorando la productividad.
- ✓ Proporciona información transparente a socios y organismos de control, fortaleciendo la confianza y la legitimidad de la entidad.
- ✓ Permite detectar oportunidades de inversión y áreas de mejora, mediante el análisis de estados financieros y de indicadores.
- ✓ Ayuda a corregir los efectos de una mala gestión, mostrando soluciones financieras y operativas.
- ✓ Evalúa si las utilidades o excedentes son razonables en relación con el capital invertido y el riesgo asumido.

En suma, una gestión financiera adecuada se convierte en un insumo central para la toma de decisiones, en tanto provee información relevante, oportuna y confiable que reduce la incertidumbre y orienta las acciones de directivos y órganos de gobierno.

2.2.2. Herramientas de análisis financiero

Para diagnosticar la gestión financiera de la Cooperativa Fernando Daquilema (objetivo específico 1), resulta indispensable recurrir a herramientas de análisis financiero que permitan evaluar su situación económica y su evolución en el tiempo.

2.2.2.1. Análisis vertical y horizontal de estados financieros

El análisis vertical consiste en determinar la estructura de los estados financieros en un periodo determinado, expresando cada cuenta como porcentaje de una cifra base (por

ejemplo, el total de activos en el Estado de Situación Financiera o las ventas en el Estado de Resultados). Esto permite:

- Identificar el peso relativo de cada rubro (efectivo, cartera, activos fijos, etc.).
- Analizar la composición del financiamiento (pasivos vs. patrimonio).
- Detectar concentraciones de riesgo o de costos.

El análisis horizontal, por su parte, compara la evolución de los rubros de un periodo a otro, identificando variaciones absolutas y relativas, tendencias de crecimiento o disminución y comportamientos atípicos. Estas técnicas son recomendadas tanto en empresas privadas como en cooperativas, y se complementan con el uso de indicadores específicos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

En cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, estos análisis se han utilizado para evaluar el impacto de la pandemia, la variación de la cartera de crédito, la evolución de la morosidad y la estructura de los depósitos, así como para diseñar estrategias de reestructuración financiera.

2.2.2.2. Indicadores financieros

Los indicadores financieros o ratios son herramientas que permiten evaluar el desempeño económico de una entidad, relacionando distintas partidas de los estados financieros. González et al. (2021) señalan que, a través de ellos, es posible generar información relevante sobre la salud financiera de una organización y realizar análisis comparativos con entidades similares.

En cooperativas de ahorro y crédito, los indicadores más utilizados se agrupan habitualmente en:

- Indicadores de liquidez
- Indicadores de endeudamiento o apalancamiento
- Indicadores de rentabilidad
- Indicadores de eficiencia y calidad de cartera, como morosidad o cobertura de provisiones.

A continuación, se detallan aquellos que serán de especial interés en el diagnóstico de la Cooperativa Fernando Daquilema.

- **Indicadores de liquidez**

Los indicadores de liquidez analizan la capacidad de la entidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Según Herrera et al. (2016), estos indicadores permiten conocer con precisión la situación de solvencia inmediata de la empresa y su capacidad de convertir activos corrientes en efectivo para cubrir pasivos corrientes.

Tabla 1

Indicadores de liquidez

| Nombre | Fórmula | Descripción |
|--------------------|-------------------------------------|--|
| Capital de trabajo | Activo Corriente – Pasivo Corriente | Mide la diferencia entre los activos y los pasivos corrientes. Un capital de trabajo positivo indica que la entidad cuenta con recursos suficientes para financiar sus operaciones diarias y afrontar sus obligaciones inmediatas. |
| | Activo Corriente / Pasivo Corriente | Evalúa la capacidad de la entidad para cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes. Un valor mayor a 1 suele interpretarse como una situación de liquidez aceptable, aunque el valor óptimo depende del sector y del modelo de negocio. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Herrera et al. (2016) y González et al. (2021).

Investigaciones sobre cooperativas de ahorro y crédito muestran que niveles adecuados de liquidez se relacionan positivamente con el desempeño financiero y la confianza de los socios, mientras que una liquidez excesiva podría indicar recursos ociosos que disminuyen la rentabilidad.

- **Indicadores de endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento, también llamados de apalancamiento, evalúan la proporción de recursos ajenos que financian los activos de la entidad. Sirven para determinar el nivel de riesgo financiero y la capacidad de la organización para enfrentar sus deudas.

Tabla 2*Indicadores de endeudamiento*

| Nombre | Fórmula | Descripción |
|---------------------------|---|---|
| Endeudamiento total | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ | También conocido como razón deuda-activo. Mide qué porcentaje de los activos ha sido financiado por acreedores. Valores moderados indican un uso razonable del endeudamiento; niveles excesivos implican mayor riesgo de insolvencia. |
| Apalancamiento financiero | $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$ | Mide la relación entre el capital propio y los activos totales. Un apalancamiento elevado señala una fuerte dependencia del financiamiento externo para sostener la estructura de activos. |

Fuente: Elaboración propia a partir de González et al., (2021).

Estudios empíricos han demostrado que, en cooperativas de ahorro y crédito, el endeudamiento y el apalancamiento deben gestionarse cuidadosamente, dado que un nivel de deuda excesivo incrementa el riesgo financiero y puede afectar negativamente la rentabilidad, pero un endeudamiento moderado puede potenciar el crecimiento y la expansión de servicios.

- **Indicadores de rentabilidad**

Aunque en tu borrador inicial se enfatizan principalmente liquidez y endeudamiento, la literatura recomienda incorporar también indicadores de rentabilidad, dado que muestran la capacidad de la entidad para generar resultados a partir de sus activos, su patrimonio o sus ingresos.

Entre los indicadores más utilizados se encuentran:

- ✓ **Rentabilidad sobre activos (ROA):** Utilidad Neta / Activo Total
- ✓ **Rentabilidad sobre patrimonio (ROE):** Utilidad Neta / Patrimonio Total

Estudios sobre cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas han encontrado que la rentabilidad está asociada con la calidad de la cartera de crédito, la eficiencia en la gestión de costos y la adecuada combinación entre recursos propios y ajenos.

2.2.2.3. Flujo de efectivo y capital de trabajo

El estado de flujo de efectivo revela la capacidad de la entidad para generar efectivo a partir de sus actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Su análisis permite conocer si la cooperativa puede sostener sus operaciones, invertir en activos productivos y cumplir sus obligaciones financieras sin comprometer su liquidez.

El capital de trabajo, definido como la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes, está estrechamente vinculado con el ciclo de efectivo y la capacidad de la entidad para financiar su operación diaria. Una gestión deficiente del capital de trabajo puede derivar en problemas de liquidez, incluso si la entidad es rentable en términos contables.

En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, la adecuada administración del flujo de efectivo y del capital de trabajo es esencial, pues la principal fuente de recursos son los depósitos de los socios, y el principal uso de esos recursos son los créditos otorgados.

2.2.3. Procedimiento de la gestión financiera

La gestión financiera no se limita al análisis de estados financieros, sino que comprende un proceso sistemático que incluye las funciones de planeación, organización, dirección y control.

2.2.3.1. Planeación financiera

La planeación financiera consiste en establecer objetivos económicos y financieros, definir estrategias y políticas para alcanzarlos, y proyectar ingresos, gastos, inversiones y fuentes de financiamiento. En esta etapa se elaboran los presupuestos, se realizan proyecciones de flujo de efectivo y se determinan las necesidades de financiamiento de corto y largo plazo.

En una cooperativa de ahorro y crédito, la planeación debe considerar:

- Proyecciones de depósitos y cartera de crédito.
- Expectativas de ingresos por intereses y comisiones.
- Niveles de gastos operativos y administrativos.
- Requerimientos de provisiones por cartera riesgosa.

- Políticas de reserva y distribución de excedentes.

Una planeación financiera adecuada disminuye la incertidumbre y permite una toma de decisiones más informada por parte de la gerencia y los órganos de gobierno.

2.2.3.2. Organización financiera

La organización financiera se refiere a la estructura administrativa necesaria para ejecutar las decisiones financieras. Incluye:

- ✓ Definición de la estructura organizacional y de los cargos clave en el área financiera (gerencia financiera, contabilidad, tesorería, crédito y cobranzas, auditoría, etc.).
- ✓ Asignación de responsabilidades y funciones.
- ✓ Establecimiento de procesos y procedimientos para el registro contable, la aprobación de créditos, la gestión de caja, la elaboración de informes, entre otros.
- ✓ Implementación de sistemas de información financiera que aseguren la integridad, oportunidad y confiabilidad de los datos.

Una buena organización financiera posibilita que la información fluya adecuadamente hacia los responsables de la toma de decisiones y favorece la transparencia y el control interno.

2.2.3.3. Dirección de las finanzas

La dirección o liderazgo financiero implica la conducción de las personas y procesos vinculados con el área financiera para el logro de los objetivos organizacionales. Comprende:

- Motivar y coordinar al personal del área financiera.
- Comunicar las metas y lineamientos financieros.
- Tomar decisiones sobre inversiones, financiamiento, estructura de costos y políticas de crédito.
- Evaluar permanentemente el desempeño financiero y proponer ajustes.

Para Chiavenato (2009) señala que la dirección supone influir en las personas para que, de forma voluntaria, contribuyan al logro de objetivos. En el ámbito financiero, esta influencia se materializa en la cultura de responsabilidad, prudencia y transparencia en el manejo de los recursos.

2.2.3.4. Control financiero

El control financiero es la etapa en la que se comparan los resultados obtenidos con lo planificado y se determinan las acciones correctivas necesarias. Incluye:

Fijación de estándares de desempeño (ratios objetivo, límites de endeudamiento, niveles máximos de morosidad, etc.).

- Monitoreo continuo de los estados financieros y de los indicadores.
- Realización de auditorías internas y externas.
- Identificación de desviaciones y análisis de sus causas.
- Implementación de medidas correctivas.

En las cooperativas, el control financiero se complementa con el control social ejercido por los socios y por los organismos de control (SEPS, auditoría externa), lo cual exige altos niveles de transparencia y rendición de cuentas.

2.2.4. Tipos de gestión financiera

La literatura distingue, entre otros, tres tipos de gestión financiera que interactúan entre sí: estratégica, operativa y de control.

2.2.4.1. Gestión financiera estratégica

La gestión financiera estratégica se orienta al largo plazo. Define objetivos financieros estratégicos alineados con la misión y visión de la cooperativa, por ejemplo:

- Crecimiento del portafolio de créditos en segmentos prioritarios.
- Diversificación de productos financieros.
- Fortalecimiento patrimonial.
- Expansión geográfica o tecnológica.

Implica decisiones de inversión, fusiones, alianzas estratégicas y otras acciones que afectan de manera estructural el futuro de la organización. Autores como McKillop et al. (2020) destacan que, en cooperativas financieras, estas decisiones deben equilibrar la búsqueda de rentabilidad con la protección de los socios y la inclusión financiera.

2.2.4.2. Gestión financiera operativa

La gestión financiera operativa se centra en el manejo cotidiano de los recursos económicos, incluyendo:

- Gestión de caja y bancos.
- Administración de la cartera de créditos (otorgamiento, seguimiento, cobranza).
- Manejo de cuentas por pagar y por cobrar.
- Registro contable diario y elaboración de informes periódicos.

Su objetivo principal es garantizar la eficiencia en el uso de los recursos, evitando cuellos de botella de liquidez, retrasos en pagos y deterioro de cartera. Investigaciones sobre SACCOS muestran que prácticas adecuadas de gestión operativa como buenas políticas de crédito y mecanismos eficientes de cobranza– se asocian a mejores niveles de desempeño financiero.

2.2.4.3. Gestión financiera de control

La gestión financiera de control enfatiza la evaluación de resultados mediante indicadores, auditorías y sistemas de seguimiento. Su finalidad es:

- Verificar el cumplimiento de normas internas y externas.
- Identificar áreas de riesgo y de mejora.
- Proteger el patrimonio de la cooperativa.
- Asegurar la confiabilidad de la información financiera.

Estudios recientes sobre brechas de conocimiento y práctica en la gestión financiera cooperativa muestran que el fortalecimiento de la función de control, junto con la capacitación del personal, es una condición clave para mejorar la calidad de la información y de las decisiones.

2.2.5. Toma de decisiones

2.2.5.1. Concepto de toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se selecciona un curso de acción entre varias alternativas disponibles, con el propósito de resolver un problema o aprovechar una oportunidad. Chiavenato (2009) sostiene que la toma de decisiones implica un análisis

racional de las alternativas, considerando la información disponible, los riesgos, los costos y los beneficios asociados.

En el ámbito organizacional, la toma de decisiones puede ser:

- ✓ **Estratégica:** relacionada con el largo plazo (crecimiento, cambio de modelo, fusiones).
- ✓ **Táctica:** vinculada con la asignación de recursos y la implementación de políticas.
- ✓ **Operativa:** referida a decisiones de rutina (otorgar o no un crédito específico, aprobar un gasto, etc.).

En una cooperativa de ahorro y crédito, las decisiones financieras abarcan desde la definición de tasas de interés para créditos y depósitos, hasta la determinación de políticas de riesgo de crédito, la aprobación de inversiones en tecnología o la apertura de nuevas agencias.

2.2.5.2. Importancia de la toma de decisiones en el ámbito financiero

La toma de decisiones es clave para el éxito de las organizaciones, ya que condiciona su capacidad para adaptarse a cambios del entorno, mantener la solvencia y preservar la competitividad. Romero y Zabala (2019) destacan que la toma de decisiones estratégica bien fundamentada contribuye al logro de objetivos organizacionales, a la innovación y a la identificación de oportunidades y amenazas.

En el ámbito financiero:

- Decisiones acertadas en materia de inversión y financiamiento fortalecen la rentabilidad y la solvencia.
- Decisiones adecuadas sobre política de crédito reducen la morosidad y el riesgo de incobrabilidad.
- Decisiones basadas en información confiable permiten anticipar problemas y adoptar medidas correctivas.

Autoras como González et al. (2021) señalan que el uso de indicadores financieros, estados de resultados y análisis de flujo de efectivo proporciona una base cuantitativa que mejora la calidad de las decisiones gerenciales.

2.2.5.3. Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones puede describirse como un ciclo estructurado que incluye las siguientes etapas:

- ✓ **Identificación del problema u oportunidad:** consiste en reconocer una situación que requiere atención, ya sea por un resultado no deseado (por ejemplo, incremento de la morosidad) o por una posibilidad de mejora (nuevos segmentos de mercado).
- ✓ **Recolección y análisis de información:** implica recopilar datos financieros, operativos y del entorno, así como analizarlos mediante herramientas cuantitativas y cualitativas.
- ✓ **Generación de alternativas:** se formulan posibles cursos de acción (reestructurar cartera, modificar tasas, ajustar gastos, etc.).
- ✓ **Evaluación de alternativas:** se analizan las consecuencias de cada opción, considerando riesgos, costos, beneficios y coherencia con la estrategia.
- ✓ **Selección de la alternativa:** se elige la alternativa que mejor responde al problema u oportunidad, minimizando riesgos y maximizando beneficios.
- ✓ **Implementación:** se ejecuta la decisión mediante planes, programas o acciones concretas.
- ✓ **Seguimiento y retroalimentación:** se monitorean los resultados y, en caso necesario, se ajusta la decisión o se adoptan nuevas medidas.

Este proceso convierte la decisión en un mecanismo de aprendizaje organizacional, pues las experiencias previas alimentan decisiones futuras.

2.2.5.4. Herramientas de apoyo a la toma de decisiones

financieras

La toma de decisiones en el ámbito financiero se apoya en una serie de herramientas, entre las que se destacan:

- **Presupuesto financiero:** es un plan cuantitativo que proyecta los ingresos y gastos de la organización en un periodo determinado. Permite asignar recursos, establecer prioridades y evaluar el cumplimiento de metas.
- **Análisis de estados financieros:** el estudio sistemático de los estados de situación financiera, de resultados y de flujo de efectivo, así como la aplicación de análisis vertical, horizontal y de ratios.

- **Indicadores financieros o ratios:** como se ha señalado, permiten medir la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la eficiencia.
- **Herramientas cuantitativas de evaluación de inversiones:** tales como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que valoran la viabilidad y rentabilidad de proyectos a largo plazo.
- **Análisis costo–volumen–utilidad:** que determina el punto de equilibrio y permite comprender la relación entre costos fijos, costos variables, volúmenes de operación y utilidades.

Diversos estudios muestran que el uso sistemático de estas herramientas en cooperativas y PYMEs contribuye a reducir la incertidumbre, mejorar la asignación de recursos y elevar la calidad de las decisiones gerenciales.

2.2.6. Relación entre gestión financiera y toma de decisiones

La relación entre gestión financiera y toma de decisiones es bidireccional:

- ✓ Por un lado, una buena gestión financiera genera información relevante (indicadores, proyecciones, análisis de riesgo) que sirve de base para la toma de decisiones.
- ✓ Por otro lado, decisiones acertadas en materia de inversión, financiamiento, estructura de costos y políticas de crédito retroalimentan la gestión financiera, mejorando los resultados.

Estudios empíricos sobre cooperativas de ahorro y crédito muestran que aquellas que emplean prácticas de gestión financiera estructuradas como planificación financiera formal, uso de sistema PERLAS que monitorea permanente de liquidez y calidad de activos y tasas de rendimiento, señales de crecimiento que analiza el desempeño financiero y una mayor capacidad de respuesta ante eventos adversos.

Asimismo, investigaciones sobre prácticas de gestión financiera en SACCOS evidencian que la gestión de efectivo, la gestión del riesgo de crédito y la planificación financiera influyen positivamente en el rendimiento, siempre que las decisiones gerenciales se basen en la información generada por estos sistemas.

En consecuencia, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, la articulación entre gestión financiera y toma de decisiones se convierte en un elemento central para garantizar la sostenibilidad, la confianza de los socios y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

2.2.7. Estrategias de gestión financiera orientadas a mejorar la toma de decisiones

Con base en la literatura revisada, pueden identificarse varias estrategias de gestión financiera que contribuyen a mejorar la toma de decisiones en cooperativas de ahorro y crédito:

Fortalecimiento de los sistemas de información financiera

- ✓ Implementar sistemas contables y de gestión integrados que permitan obtener información oportuna y confiable sobre la situación financiera, la cartera de crédito y los flujos de efectivo.
- ✓ Automatizar reportes periódicos para los directivos y órganos de control, de modo que las decisiones se apoyen en datos actualizados.

Uso sistemático de indicadores financieros y modelos de análisis

- ✓ Aplicar de manera regular indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y morosidad.
- ✓ Incorporar modelos específicos para cooperativas, como PERLAS, para evaluar la protección de socios, estructura financiera, calidad de activos y tasas.
- ✓ Establecer umbrales o metas para cada indicador y tomar decisiones correctivas cuando se detecten desviaciones.

Gestión prudente del riesgo de crédito

- ✓ Diseñar políticas claras de otorgamiento de créditos, con criterios de evaluación de capacidad de pago, historial crediticio y garantías.
- ✓ Implementar mecanismos de seguimiento y cobranza que reduzcan la morosidad y el riesgo de incobrabilidad.

Gestión de liquidez y capital de trabajo

- ✓ Mantener niveles adecuados de activos líquidos que permitan cubrir retiros y obligaciones sin incurrir en costos financieros excesivos.
- ✓ Planificar el uso del capital de trabajo de manera eficiente, evitando tanto la iliquidez como la acumulación de recursos ociosos.

Fortalecimiento del control interno y la auditoría

- ✓ Establecer procedimientos de control para prevenir fraudes, errores y malos manejos de fondos.

- ✓ Realizar auditorías internas y externas periódicas que evalúen el cumplimiento de normas y la efectividad de los controles.

Capacitación en educación financiera para directivos y socios

- ✓ Desarrollar programas de capacitación en gestión financiera, interpretación de estados financieros y uso de indicadores para directivos y mandos medios.
- ✓ Promover la educación financiera de los socios, de modo que comprendan el funcionamiento de la cooperativa y participen de manera informada en la toma de decisiones.

Alineación de la gestión financiera con la estrategia institucional

- ✓ Vincular los objetivos financieros con la misión, visión y valores de la cooperativa, de manera que las decisiones no se limiten a maximizar la rentabilidad, sino que también atiendan la inclusión financiera, el desarrollo social y la satisfacción de los socios.
- ✓ Estas estrategias serán la base para la propuesta de mejora que se formulará para la Cooperativa Fernando Daquilema, en función de los resultados del diagnóstico.

2.2.8. Contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y la Cooperativa Fernando Daquilema

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito integran el sistema financiero popular y solidario y se encuentran agrupadas en segmentos de acuerdo con su nivel de activos, siendo reguladas y supervisadas por la SEPS. Estudios recientes muestran que estas cooperativas han desempeñado un papel importante en la inclusión financiera, especialmente en zonas rurales y entre población de bajos ingresos.

Investigaciones realizadas sobre cooperativas ecuatorianas concluyen que:

- La gestión financiera adecuada ha contribuido a su estabilidad y crecimiento, aunque persisten desafíos en materia de morosidad, capitalización y gobernanza.
- La aplicación de modelos de análisis financiero y sistemas de gestión ha permitido mejorar la toma de decisiones gerenciales.

En este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, se desarrolla en un entorno competitivo y regulado, donde resulta indispensable contar con una gestión financiera robusta y procesos de toma de decisiones bien fundamentados para mantener su posicionamiento en el mercado, proteger el ahorro de sus socios y contribuir al desarrollo socioeconómico de la región.

CAPÍTULO III.

3. METODOLOGÍA.

En este capítulo se describe la ruta metodológica seguida para analizar la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, durante el año 2024.

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que utilizó datos numéricos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la cooperativa y del análisis documental de los estados financieros correspondientes al año 2024. Estos datos permitieron describir el comportamiento de las variables de estudio y contrastar la hipótesis mediante procedimientos estadísticos.

Por su alcance, el estudio fue descriptivo-correlacional. Fue descriptivo porque caracterizó la gestión financiera y la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba; y fue correlacional porque analizó la relación estadística entre ambas variables mediante el coeficiente Rho de Spearman, sin manipularlas ni establecer causalidad experimental.

Por su modalidad, la investigación fue de campo y documental. Fue de campo porque la información primaria se obtuvo directamente de los colaboradores de la cooperativa mediante encuesta; y documental porque se revisaron los estados financieros del año 2024 para calcular e interpretar indicadores financieros relacionados con liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cartera y morosidad.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, sino que se observaron tal como se presentan en la realidad institucional. La gestión financiera y la toma de decisiones se analizaron en su contexto natural, sin introducir tratamientos o condiciones artificiales.

Asimismo, el estudio fue de corte transversal, puesto que la recolección de datos se realizó en un solo momento del tiempo, circunscrito al periodo 2024, con el objetivo de describir y analizar la relación existente entre la gestión financiera y la toma de decisiones en ese año específico.

En cuanto al método lógico, se adoptó el método hipotético–deductivo. Se parte de una hipótesis general sobre la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones; a partir de ella se deducen consecuencias observables que luego son contrastadas mediante: el análisis cuantitativo de los estados financieros de la cooperativa, y la información obtenida a través de las encuestas aplicadas al personal. Con base en esta contrastación, la hipótesis se confirmará o se refutará.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Para la obtención de la información necesaria se emplearon las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** La técnica principal de recolección de datos primarios es la encuesta, aplicada a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba.

Se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, diseñado para recoger de forma ordenada y sistemática las percepciones del personal sobre:

- la gestión financiera de la cooperativa, y
- la forma en que se toman las decisiones en la institución.

Esta técnica permitió obtener información homogénea, comparable y cuantificable, adecuada para el enfoque cuantitativo de la investigación.

b) Análisis documental: Como técnica complementaria, se recurrió al análisis documental de los estados financieros de la cooperativa correspondientes al año 2024 (balance general y estado de resultados). A partir de estos documentos se calcularon y analizaron indicadores financieros relacionados con la morosidad, liquidez y otros aspectos relevantes de la gestión financiera, los cuales se contrastaron con la información levantada mediante encuestas.

3.4. Población de estudio y tamaño de muestra

La población de estudio estuvo constituida por el total de trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, incluyendo

personal directivo, administrativo y operativo. Según los datos oficiales proporcionados por la entidad, la población está conformada por 47 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

- 1 gerente
- 4 cajeros
- 17 funcionarios del área de créditos
- 6 responsables de agencia
- 9 colaboradores de cobranzas
- 7 del área de auditoría
- 3 de atención VIP

Dado que se trata de una población finita y reducida (menos de 50 personas), no se realizó un proceso de muestreo. En consecuencia, se optó por trabajar con el censo, es decir, se consideró a la totalidad de los 47 trabajadores como unidad de análisis, aplicando la encuesta a todos ellos.

3.5. Hipótesis

A partir de la revisión de los estados financieros del año 2024 y de la identificación de problemas relacionados con el incremento de la morosidad y la disminución de la liquidez, se formuló la siguiente hipótesis general:

- **Hipótesis de investigación (Hi):** La gestión financiera incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba.
- **Hipótesis nula (H0):** La gestión financiera no incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba.

La contrastación de estas hipótesis se realizó con base en los resultados del análisis de los estados financieros y de la información obtenida mediante las encuestas aplicadas al personal de la cooperativa.

3.6. Métodos de análisis y procesamiento de datos

El tratamiento de la información recopilada se llevó a cabo en varias etapas:

1. Procesamiento de datos

- Codificación de las respuestas del cuestionario de encuesta.
- Registro y tabulación de los datos en una hoja de cálculo u otro software estadístico.

- Depuración de la base de datos, verificando coherencia y completitud de la información.

2. Análisis de datos cuantitativos

- Cálculo de frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para las respuestas de la encuesta.
- Presentación de resultados en tablas y gráficos que faciliten la interpretación de las percepciones del personal sobre la gestión financiera y la toma de decisiones.
- Análisis descriptivo comparando las opiniones de los diferentes grupos de trabajadores (directivos, área de crédito, cajeros, cobranzas, etc.), cuando sea pertinente.

3. Análisis de información financiera

- Revisión y procesamiento del balance general y del estado de resultados del año 2024.
- Cálculo y análisis de indicadores financieros relacionados con la liquidez, la cartera de créditos y la morosidad, entre otros que sean relevantes para la gestión financiera de la cooperativa.
- Interpretación de estos indicadores en función de la situación actual de la entidad.

4. Contrastación de la hipótesis

Integración de los resultados obtenidos del análisis de las encuestas y de los estados financieros.

Contrastación de la realidad observada con la hipótesis planteada, siguiendo las etapas del método hipotético–deductivo:

- Observación de la problemática financiera,
- Formulación de la hipótesis,
- Deducción de consecuencias observables,
- Confrontación con los datos empíricos,
- Confirmación o refutación de la hipótesis.

De esta manera, el análisis y procesamiento de datos permitieron obtener conclusiones fundamentadas sobre la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., y sustentar las propuestas derivadas del estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. RESULTADOS

4.1. Resultados del diagnóstico financiero

4.1.1. Verificación de supuesto de normalidad de datos

Con el fin de determinar el tipo de pruebas estadísticas aplicables (paramétricas o no paramétricas), se evaluó el supuesto de normalidad de los datos obtenidos en la encuesta aplicada a 47 colaboradores. Dado que la información proviene de escalas tipo Likert (categorías ordenadas), la normalidad no siempre se cumple; sin embargo, la verificación se realizó para sustentar metodológicamente la elección de procedimientos de análisis.

Para la comprobación se aplicaron las pruebas de Kolmogorov–Smirnov y, principalmente, Shapiro–Wilk (recomendada cuando el tamaño muestral es menor a 50). El criterio de decisión fue:

- **Si $p > 0,05$:** no se rechaza la normalidad (distribución compatible con normal).
- **Si $p \leq 0,05$:** se rechaza la normalidad (distribución no normal).

En términos de rigor metodológico, el primer control consistió en verificar la integridad de los datos estadísticos inferenciales y de fiabilidad. Al contar con 47 casos válidos y 0 excluidos, se eliminó el sesgo por imputación o pérdida sistemática de información, fortaleciendo la trazabilidad de los índices construidos y la comparabilidad entre dimensiones.

Tabla 3

Resumen de Procesamiento de Casos

| Casos | N | % |
|-----------|----|---------|
| Válidos | 47 | 100,00% |
| Excluidos | 0 | 0,00% |
| Total | 47 | 100,00% |

Nota: La tabla muestra el resumen de procesamiento de casos de elaborado en SPSS.

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Dado que la investigación operacionaliza percepciones mediante ítems ordinales (Likert), la inferencia se apoyó en índices compuestos (promedios) para aproximar medidas continuas. En este contexto, la normalidad no se evalúa como requisito “formal” del ítem (ordinal), sino como propiedad empírica del índice que se utilizará en análisis correlacionales/comparativos.

La distribución agregada mostró un sesgo hacia valoraciones altas (efecto “techo”), coherente con el predominio de respuestas Eficiente y Regular, lo que tiende a desplazar la masa de probabilidad hacia la derecha y debilitar el ajuste normal (especialmente en muestras moderadas como $n=47$).

Tabla 4

Distribución global de respuestas (470 respuestas = 47×10 ítems)

| Categoría | Frecuencia | % |
|------------------|-------------------|----------|
| Ineficiente (1) | 51 | 10,85% |
| Regular (2) | 180 | 38,30% |
| Eficiente (3) | 239 | 50,85% |

Nota: Distribución global de respuestas.

Elaborado por: Chimbolema María (2026).

Tabla 5

Descriptivos de los índices (escala 1–3)

| Índice | Media | Desv. estándar | Mín | Máx |
|--|--------------|---------------------------|------------|------------|
| Puntaje promedio global (1–3) | 2,402 | 0,405 | 1,600 | 3,000 |
| Dimensión A: Gestión financiera (1–3) | 2,387 | 0,491 | 1,400 | 3,000 |
| Dimensión B: Toma de decisiones (1–3) | 2,417 | 0,421 | 1,400 | 3,000 |

Nota: Distribución global de respuestas.

La prueba Shapiro–Wilk (adecuada para $n<50$) se aplicó sobre los índices, porque son las variables que soportan la contrastación empírica posterior (asociaciones entre gestión

financiera y decisiones). El resultado sugiere desviaciones leves de normalidad ($p < 0,05$), consistentes con el sesgo negativo observado (concentración en valores altos).

Tabla 6

Prueba de Normalidad (Shapiro–Wilk)

| Variab le | N | Shapir o-Wilk W | Sig. (p) | Asimetr ía | Curtos is (Fisher) |
|--|---|--------------------|-------------|---------------|-----------------------|
| Puntaje promedio global (10 ítems) | 4 | 0,950 | 0,04 | -0,568 | -0,152 |
| Índice Dimensión A: Gestión financiera (Q1– Q5) | 4 | 0,934 | 0,01 | -0,155 | -1,008 |
| Índice Dimensión B: Toma de decisiones (Q6– Q10) | 4 | 0,932 | 0,01 | -0,344 | -0,652 |

Nota: Prueba de Shapiro-Wilk

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Este hallazgo no invalida el uso de índices; más bien delimita la estrategia de contraste: (i) si se aplican pruebas paramétricas, deben justificarse por robustez (p.ej., análisis con medias/índices y verificación complementaria), y (ii) para contrastes de relación, resulta metodológicamente congruente priorizar procedimientos robustos/no paramétricos (p.ej., Spearman) o enfoques con validación por remuestreo, manteniendo coherencia con la naturaleza ordinal del instrumento.

4.1.2. Fiabilidad del Instrumento: Alfa de Cronbach

En el marco de la investigación, la fiabilidad no es un elemento accesorio: es el criterio que permite sostener que las inferencias sobre “gestión financiera” y “toma de decisiones” no dependen de variaciones aleatorias de medición, sino de un patrón consistente de respuestas. Por ello, el Alfa de Cronbach se utilizó para validar que el conjunto de ítems funciona como una escala internamente coherente, habilitando la construcción de índices (promedios) para análisis correlacional e interpretaciones por dimensión.

El alfa se define como:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Var(i)}{Var(T)} \right)$$

donde k es el número de ítems, $\sum Var(i)$ la suma de varianzas por ítem y $Var(T)$ la varianza del puntaje total.

Tabla 7

Prueba de Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

| Parámetro | Valor |
|---------------------|--------|
| k (número de ítems) | 10 |
| Σ Var(ítems) | 2,360 |
| Var(puntaje total) | 16,949 |
| Alfa de Cronbach | 0,853 |

Nota: La tabla muestra de Alfa de Cronbach elaborado en SSPS.

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

El valor obtenido ($\alpha=0,85$) ubica la fiabilidad en un nivel bueno, suficiente para investigación aplicada con escalas actitudinales. Esto respalda que el instrumento mide de manera estable el constructo perceptual, reduciendo el error de medición en las relaciones que se pretendan contrastar.

Tabla 8

Análisis de Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

| Cronbach's Alpha | Alpha estandarizado | N de ítems | Correlación inter-ítem promedio (\bar{r}) |
|------------------|---------------------|------------|---|
| 0,853 | 0,853 | 10 | 0,367 |

Nota: La tabla muestra análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach elaborado en SSPS

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Tabla 9

Coherencia por dimensión (consistencia interna para análisis específico)

| Escala | N de ítems | Alfa de Cronbach |
|-------------------------------|------------|------------------|
| Instrumento completo (Q1–Q10) | 10 | 0,853 |
| Dimensión A (Q1–Q5) | 5 | 0,713 |
| Dimensión B (Q6–Q10) | 5 | 0,757 |

Nota: La tabla muestra la consistencia interna para análisis de dimensión elaborado en SSPS.

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Esta matriz aporta evidencia de que ningún ítem “debilita” significativamente la escala; por tanto, la medición preserva su coherencia conceptual y estadística sin necesidad de depuración (criterio importante si el instrumento se reporta como anexo metodológico).

Tabla 10

Análisis de Fiabilidad

| Ítem | Media | Desv. estándar | Correlación ítem-total corregida | Alfa si se elimina el ítem |
|--|-------|----------------|----------------------------------|----------------------------|
| Aplica gestión financiera para objetivos | 2,468 | 0,717 | 0,587 | 0,844 |
| Eficiencia en gestión de liquidez | 2,426 | 0,646 | 0,705 | 0,833 |
| Control de gastos operativos | 2,149 | 0,740 | 0,644 | 0,841 |
| Planificación presupuestaria | 2,447 | 0,539 | 0,650 | 0,840 |
| Percepción de rentabilidad financiera | 2,362 | 0,636 | 0,650 | 0,840 |
| Consideración de opiniones técnicas | 2,596 | 0,607 | 0,691 | 0,835 |
| Capacitación para toma de decisiones | 2,213 | 0,693 | 0,623 | 0,843 |
| Comunicación interáreas previa a decidir | 2,234 | 0,732 | 0,643 | 0,841 |
| Uso de análisis costo–beneficio | 2,426 | 0,675 | 0,727 | 0,831 |
| Importancia de la toma de decisiones | 2,681 | 0,551 | 0,663 | 0,839 |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema Maria (2026)

La Tabla 9 evidencia que el instrumento de medición utilizado presenta una consistencia interna sólida y metodológicamente adecuada, lo que respalda la validez de los resultados obtenidos en la investigación sobre la gestión financiera y la toma de decisiones

en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Las medias de los ítems, ubicadas entre 2,149 y 2,681, reflejan una percepción predominantemente favorable del personal, aunque con diferencias relevantes que aportan al análisis institucional, destacándose una mayor valoración de la importancia de la toma de decisiones y de la consideración de opiniones técnicas, frente a una percepción más limitada del control de gastos operativos, aspecto que se alinea con los márgenes financieros ajustados identificados en el diagnóstico económico. Las desviaciones estándar, que oscilan entre 0,539 y 0,740, muestran una variabilidad moderada en las percepciones, lo que sugiere experiencias diferenciadas entre áreas y niveles jerárquicos, aportando profundidad interpretativa al estudio. Asimismo, las correlaciones ítem–total corregidas, comprendidas entre 0,587 y 0,727, confirman que todos los ítems se encuentran adecuadamente alineados con el constructo global, evidenciando que cada reactivo contribuye de manera significativa a la medición integrada de la gestión financiera y la toma de decisiones.

4.2. Resultados de la encuesta al personal

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los 47 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba. El análisis se organiza en dos dimensiones: gestión financiera y toma de decisiones, de acuerdo con la metodología planteada.

Dimensión A: Gestión financiera (percepción interna)

Esta dimensión analiza la percepción del personal sobre la forma en que la cooperativa gestiona sus recursos financieros.

Pregunta 1. ¿Considera usted que la Cooperativa aplica una gestión financiera para alcanzar sus objetivos institucionales?

Tabla 11

Percepción sobre la aplicación de la gestión financiera

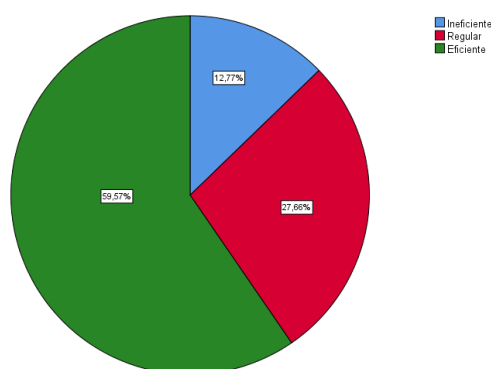
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|-------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Ineficiente | 6 | 12,77% | 12,77% |
| | Regular | 13 | 27,66% | 27,66% |
| | Eficiente | 28 | 59,57% | 59,57% |
| | Total | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema Maria (2026)

Gráfico 1

Percepción sobre la gestión financiera institucional



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: La distribución muestra una valoración mayoritariamente favorable a 28 encuestados, califica la gestión financiera como eficiente, frente a 13 regular a 6 ineficiente en total (n=47). Este patrón sugiere que, para la mayoría, los procesos de planificación, asignación y control financiero operan como soporte funcional del cumplimiento de metas institucionales en la visibilidad interna de los mecanismos de gestión (presupuesto, control interno, seguimiento).

Interpretación: La Figura 1 evidencia que el 59,57% de los encuestados considera que la Cooperativa aplica una gestión financiera eficiente para alcanzar sus objetivos institucionales, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre la conducción financiera. Sin embargo, el 27,66 % califica esta gestión como regular, mientras que otro 12,77 % la considera ineficiente, lo cual revela la existencia de debilidades percibidas por una parte del personal. Estos resultados sugieren que, aunque la gestión financiera es aceptable en términos generales, se requiere fortalecer procesos de planificación, control y comunicación para lograr mayor consenso institucional

Pregunta 2. ¿Cómo evalúa la eficiencia en la gestión de liquidez de la Cooperativa?

Tabla 12

Evaluación de la gestión de liquidez

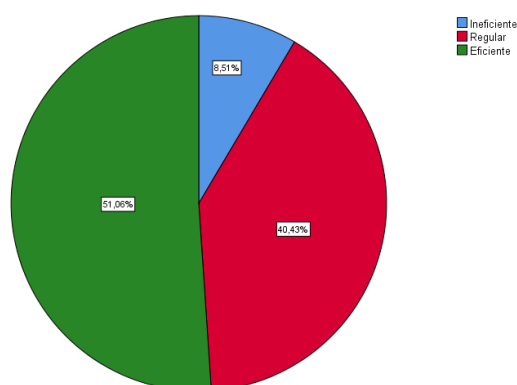
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|-------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| Válido | Ineficiente | 4 | 8,51% | 8,50% |
| | Regular | 19 | 40,43% | 40,40% |
| | Eficiente | 24 | 51,06% | 51,10% |
| | Total | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 2

Percepción sobre la gestión financiera institucional



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: Como observa en tabla los 24 encuestado de percepción eficiente, 19 regular y 4 ineficiente. La estructura indica confianza moderada-alta en la liquidez, pero con un bloque amplio de respuestas “regulares” que, metodológicamente, suele asociarse a variabilidad en la ejecución (cumplimiento de políticas, monitoreo de brechas, suficiencia de buffers) o a factores que tensionan la liquidez.

Interpretación: Por tanto, el 51,10% encuestado se encuentra “eficiente” respalda la afirmación de que una gestión de liquidez sólida es clave; sin embargo, el 40,40% “regular” contrasta con una gestión plenamente robusta, coherente la percepción intermedia puede reflejar ausencia de métricas avanzadas o límites operativos consistentes.

Pregunta 3. ¿Cómo califica el control de gastos operativos en la Cooperativa?

Tabla 13

Percepción del control de gastos operativos

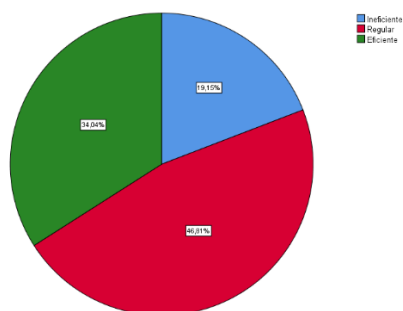
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido Ineficiente | 9 | 19,15% | 19,10% |
| Regular | 22 | 46,8% | 46,80% |
| Eficiente | 16 | 34,04% | 34,00% |
| Total | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 3

Control de gastos operativos en la Cooperativa



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: Predomina la valoración regular encuestados, seguida de eficiente e 16 ineficiente, regular 22. Este perfil describe un control del gasto no plenamente consolidado: la mayoría no lo identifica como fallido, pero tampoco como un sistema robusto y predecible. En síntesis, la dispersión de respuestas sugiere oportunidad analítica para vincular control del gasto con rentabilidad y con decisiones de asignación de recursos.

Interpretación: La Figura muestra que el 46,81 % de los encuestados califica el control de los gastos operativos como regular, mientras que el 34,0 % lo considera eficiente y el 19,15 % lo evalúa como ineficiente. Estos resultados evidencian que el control del gasto no es percibido de forma plenamente satisfactoria por la mayoría del personal. La elevada proporción de respuestas regulares sugiere oportunidades de mejora en la planificación y supervisión del gasto operativo, aspecto que resulta clave para mejorar la rentabilidad institucional y optimizar la toma de decisiones financieras.

Pregunta 4. ¿Qué tan adecuada es la planificación presupuestaria?

Tabla 14

Evaluación de la planificación presupuestaria

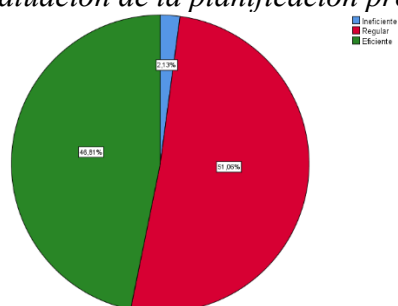
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|-------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Ineficiente | 1 | 2,13% | 2,10% |
| | Regular | 24 | 51,06% | 51,10% |
| | Eficiente | 22 | 46,81% | 46,80% |
| | Total | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 4

Evaluación de la planificación presupuestaria



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: En la tabla muestra los 22 encuestados es eficiente, 24 regular y 1, ineficiente. Que casi la totalidad se ubique entre “regular” y “eficiente” sugiere existencia de un proceso presupuestario formal; no obstante, la ligera primacía de “regular” apunta a brechas en seguimiento, control de ejecución, retroalimentación entre planificación y operación. Para la investigación, este indicador es clave porque conecta la dimensión de gestión financiera con la calidad del proceso decisional: un presupuesto adecuadamente planificado, pero débilmente ejecutado o monitoreado, suele traducirse en desviaciones de gasto o rigideces que afectan resultados.

Interpretación: En la Figura 4 se observa que el 46,81% de los colaboradores considera que la planificación presupuestaria es eficiente, mientras que el 51,06 % la califica como regular y el 2,13 % como ineficiente. Estos resultados reflejan que, aunque existe una percepción mayoritariamente positiva sobre la planificación del presupuesto, una proporción importante del personal identifica limitaciones en este proceso. La cercanía porcentual entre las respuestas eficiente y regular sugiere la necesidad de fortalecer el seguimiento y la ejecución presupuestaria para mejorar la asignación de recursos y apoyar una gestión financiera más efectiva.

Pregunta 5. ¿La rentabilidad financiera se percibe en la Cooperativa?

Tabla 15

Percepción de la rentabilidad financiera

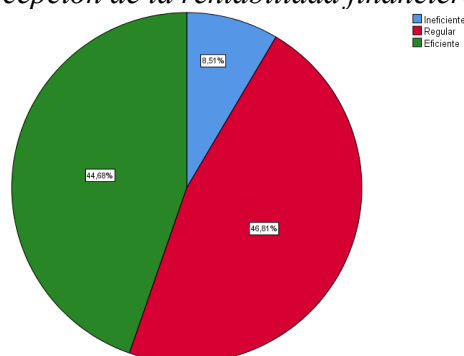
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------------------|------------|------------|-------------------|
| Válido Ineficiente | 4 | 8,51% | 8,50% |
| Regular | 22 | 46,81% | 46,80% |
| Eficiente | 21 | 44,68% | 44,70% |
| Total | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 5

Percepción de la rentabilidad financiera



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: Según los encuestados los eficiente es de 21, con ineficiente 4 y regular 22 sugiere que la rentabilidad existe, pero no se percibe como ampliamente robusta, lo cual es coherente con contextos de margen neto reducido y sensibilidad al costo del riesgo. Es más probable que existan tensiones estructurales (costo de fondeo, gasto operativo, provisiones) que condicionan decisiones financieras.

Interpretación: La Figura 5 evidencia que el 44,70 % de los encuestados percibe la rentabilidad financiera de la cooperativa como eficiente, mientras que el 46,81 % la califica como regular y el 8,51 % como ineficiente. Esta distribución indica que la rentabilidad no es claramente percibida como un punto fuerte por la mayoría del personal. Los resultados guardan relación con la baja utilidad registrada en el ejercicio 2024, lo que sugiere que, aunque la cooperativa genera excedentes, estos no son suficientemente visibles o significativos desde la perspectiva interna.

4.2.3 Dimensión B: Toma de decisiones

Pregunta 6. ¿Se toman en cuenta las opiniones técnicas del personal en la toma de decisiones financieras?

Tabla 16

Participación técnica en la toma de decisiones

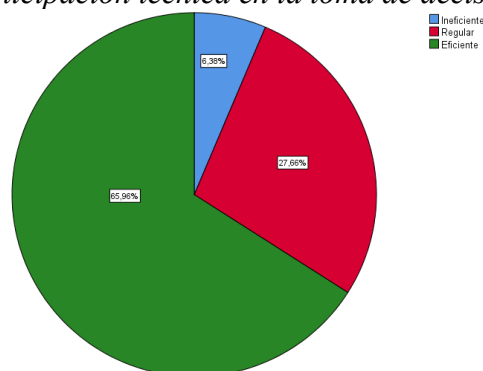
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|-------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Ineficiente | 3 | 6,38% | 6,40% |
| | Regular | 13 | 27,66% | 27,70% |
| | Eficiente | 31 | 65,96% | 66,00% |
| | Total | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 6

Participación técnica en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: Según la tabla, muestra un desempeño eficiente de 31, regular de 13 y ineficiente 3. La distribución evidencia un reconocimiento amplio del componente técnico como insumo del proceso decisional el nivel “eficiente” sugiere, no obstante, que existen áreas donde la participación técnica podría ser intermitente o con baja incidencia final, aspecto relevante para explicar inconsistencias entre resultados financieros y prácticas de gestión.

Interpretación: El 65,96% es “eficiente” respalda ese enfoque: sugiere un entorno donde el criterio técnico es reconocido como parte del proceso decisional. Sin embargo, el 27,66% “regular” contrasta parcialmente con una institucionalización plena: es compatible con escenarios en los que la opinión técnica existe, pero no siempre incide en la decisión final o no se integra de forma uniforme.

Pregunta 7. Nivel de capacitación del personal en toma de decisiones

Tabla 17

Evaluación de la capacitación del personal

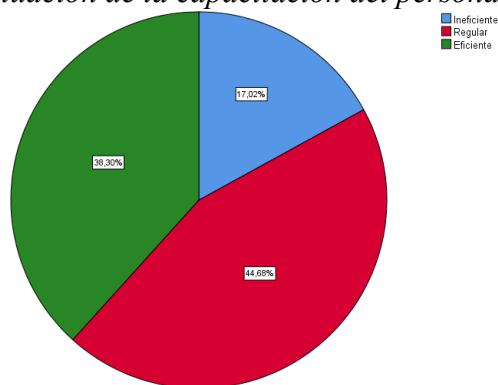
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|-------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Ineficiente | 8 | 17,02% | 17,02% |
| | Regular | 21 | 44,68% | 44,68% |
| | Eficiente | 18 | 38,30% | 38,30% |
| Total | | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 7

Evaluación de la capacitación del personal



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: La percepción se concentra en regular 21 encuestadas, seguida de eficiente 18 e ineficiente 8. Esto configura una brecha de capacidades: existe una crítica que se siente preparada, Para la investigación, este ítem es determinante porque actúa como variable explicativa de la calidad del proceso decisional: déficits de formación pueden traducirse en decisiones menos consistentes (política de liquidez, control presupuestario, criterios de gasto), elevando la variabilidad del desempeño financiero.

Interpretación: : La Figura 7 indica que el 44,68 % de los encuestados considera regular el nivel de capacitación del personal involucrado en la toma de decisiones, mientras que el 38,30 % lo califica como eficiente y el 17,02 % como ineficiente. Estos resultados evidencian que, aunque casi la mitad del personal se siente adecuadamente capacitado, existe un porcentaje significativo que percibe deficiencias en la formación. Esto sugiere la necesidad de implementar programas de capacitación continua que fortalezcan las competencias técnicas y analíticas del personal.

Pregunta 8. ¿Existe comunicación efectiva entre áreas antes de decidir?

Tabla 18

Comunicación interdepartamental

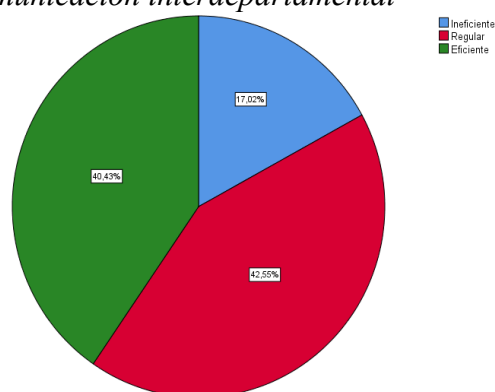
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|-------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Ineficiente | 8 | 17,02% | 17,02% |
| | Regular | 20 | 42,55% | 42,55% |
| | Eficiente | 19 | 40,43% | 40,43% |
| | Total | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 8

Comunicación interdepartamental



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: Los resultados encuestados de eficiente es 19, regular, 20 ineficiente 8 describen una coordinación interáreas “suficiente pero imperfecta”. La proporción “regular” dominante sugiere que la comunicación existe, aunque con fricciones (tiempos de respuesta, formalización, calidad del flujo de información y coordinación entre crédito–cobranzas–tesorería). En la investigación, este hallazgo aporta una hipótesis operativa: limitaciones de comunicación pueden explicar decisiones tardías (ajustes de liquidez, contención de gasto, seguimiento de cartera), afectando indicadores y percepción de desempeño.

Interpretación: En la Figura 8 se observa que el 40,55 % de los encuestados califica la comunicación entre áreas como regular, mientras que el 40,43 % la considera eficiente y el 17,02 % como ineficiente. Estos resultados reflejan que la comunicación interna no es plenamente efectiva en todos los casos, lo que puede generar dificultades en la coordinación interdepartamental. La predominancia de la percepción regular evidencia la necesidad de mejorar los canales y mecanismos de comunicación para fortalecer los procesos de toma de decisiones financieras.

Pregunta 9. ¿Las decisiones se basan en análisis de costos y beneficios?

Tabla 19

Uso de análisis previo en decisiones

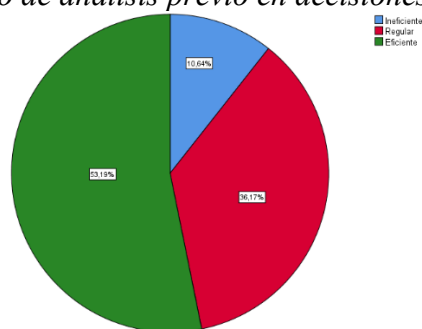
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|-------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| Válido | Ineficiente | 5 | 10,64% | 10,60% |
| | Regular | 17 | 36,17% | 36,20% |
| | Eficiente | 25 | 53,19% | 53,20% |
| | Total | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 9

Uso de análisis previo en decisiones



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: Predomina eficiente 25, seguido de regular 17 e ineficiente 5; El resultado indica uso relevante de herramientas analíticas previas, pero no plenamente institucionalizado: más de un tercio lo ubica en un nivel intermedio, sugiriendo aplicación desigual por procesos o decisiones (inversiones, gasto, políticas de crédito). En la investigación, este ítem es crucial porque aproxima la racionalidad económica del proceso decisional: un uso sistemático de análisis costo–beneficio reduce arbitrariedad y mejora consistencia entre decisiones y resultados; su aplicación parcial incrementa variabilidad y riesgo.

Interpretación: El gráfico 9 muestra que el 53,19 % del personal considera eficiente el análisis previo de costos y beneficios antes de tomar decisiones, mientras que el 36,17 % lo califica como regular y el 10,64 % como ineficiente. Estos resultados indican que, aunque existe una base analítica en los procesos decisionales, esta no es aplicada de forma sistemática en todos los casos. La presencia de respuestas regulares sugiere la necesidad de institucionalizar el uso de herramientas de análisis financiero como soporte obligatorio para la toma de decisiones.

Pregunta 10. ¿La toma de decisiones es clave para la gestión financiera?

Tabla 20

Importancia de la toma de decisiones

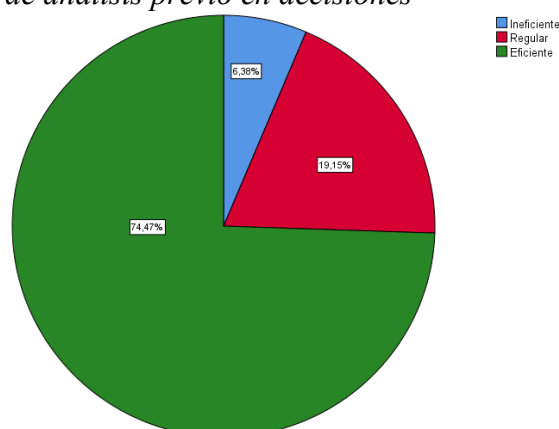
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|--------|-------------|------------|------------|-------------------|
| Válido | Ineficiente | 3 | 6,38% | 6,40% |
| | Regular | 9 | 19,15% | 19,10% |
| | Eficiente | 35 | 74,47% | 74,50% |
| | Total | 47 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 10

Uso de análisis previo en decisiones



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: La mayoría califica como eficiente 35 encuestados la importancia de la toma de decisiones; 9 la ubica como regular y 3 ineficiente total 47. Este resultado funciona como “ancla” conceptual: Metodológicamente, aporta coherencia al modelo que relaciona gestión financiera con toma de decisiones, porque valida que el personal reconoce la decisión como factor estructural.

Interpretación: Finalmente, la Figura 10 evidencia que el 74,47 % de los encuestados considera eficiente la toma de decisiones como elemento clave para la gestión financiera, mientras que el 19,15 % la califica como regular y el 6,36 % como ineficiente. Estos resultados reflejan un amplio reconocimiento de la importancia de la toma de decisiones en el desempeño financiero de la cooperativa. No obstante, la existencia de percepciones regulares e ineficientes sugiere la necesidad de fortalecer los procesos decisionales para lograr mayor efectividad institucional.

4.3. Comprobación de la hipótesis

Tabla 21

Correlación de Pearson Spearman

| | | Gestion_Fin_VI | Toma_Decisiones_VD |
|----------|----------------------------|----------------|--------------------|
| Rho | de | 1,000 | ,425** |
| Spearman | de | | |
| | Coeficiente de correlación | | |
| | Sig. (bilateral) | | 0,003 |
| | N | 47 | 47 |
| | Toma_Decisiones_VD | 0,425** | 1,000 |
| | Coeficiente de correlación | | |
| | Sig. (bilateral) | 0,003 | |
| | N | 47 | 47 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos mostraron un coeficiente de correlación $\rho = 0,425$, con una significancia bilateral de $p = 0,003$, lo cual evidenció la existencia de una relación positiva estadísticamente significativa entre ambas variables al nivel de significancia de 0,05. De acuerdo con los criterios de interpretación estadística, un valor de p inferior a 0,05 permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis de investigación (H_1), los resultados evidencian una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión financiera y la toma de decisiones, lo que permite sostener que una mejor gestión financiera se asocia con procesos decisionales más estructurados dentro de la cooperativa (Field, 2018).

La magnitud del coeficiente de correlación, clasificada como moderada, indica que si bien la gestión financiera y la toma de decisiones presentan una asociación clara, no se trata de una relación absoluta, lo que sugiere la intervención de otros factores organizacionales complementarios, tales como la comunicación interna, la cultura organizacional y el nivel de capacitación del personal. No obstante, la evidencia estadística es suficiente para sostener que mejoras en la gestión de variables financieras clave (como la liquidez, el control de gastos operativos, la planificación presupuestaria y la rentabilidad) tienen un impacto observable en la calidad del proceso decisional (Gitman & Zutter, 2023).

Este resultado es consistente con la literatura académica reciente, la cual señala que una gestión financiera estructurada, apoyada en indicadores y análisis técnico, constituye un insumo fundamental para la toma de decisiones organizacionales, ya que permite evaluar alternativas, anticipar riesgos y reducir la incertidumbre Ross et al., (2022). En estudios aplicados al contexto latinoamericano y al sector cooperativo, se ha evidenciado que una

gestión financiera deficiente limita la capacidad de decisión y afecta la sostenibilidad institucional, mientras que una gestión eficiente fortalece la toma de decisiones estratégicas Valladares & Rodríguez, (2021).

Asimismo, investigaciones previas en cooperativas de ahorro y crédito destacan que niveles elevados de morosidad y provisiones para créditos incobrables impactan negativamente en la rentabilidad, obligando a la administración a adoptar decisiones más prudentes en materia de crédito, liquidez y control del gasto Armendáriz & Morduch, (2020). Este planteamiento coincide con los resultados del diagnóstico financiero de la cooperativa objeto de estudio, donde se identificó una alta concentración de riesgo en microcrédito, provisiones significativas y utilidades ajustadas, lo que refuerza empíricamente la conclusión de que la gestión financiera incide directamente en la toma de decisiones institucionales

4.4. Integración y contrastación: gestión financiera y toma de decisiones

En este apartado se integraron los resultados obtenidos del diagnóstico financiero (análisis del Balance General y Estado de Resultados 2024) con los resultados de la encuesta aplicada a los 47 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba. El objetivo fue contrastar empíricamente la hipótesis planteada, evidenciando la relación existente entre la gestión financiera y la toma de decisiones institucionales. La integración de resultados se realizó mediante un proceso de triangulación, que permitió comparar los hallazgos cuantitativos financieros con las percepciones del personal, identificando coherencias y divergencias que expliquen la realidad institucional observada.

4.4.1. Triangulación de resultados por ejes de análisis

Con base en el planteamiento del problema y los objetivos del estudio, la triangulación se estructura en dos ejes fundamentales: (1) liquidez y toma de decisiones, y (2) morosidad/cartera y toma de decisiones.

- **Eje 1: Liquidez y toma de decisiones**

Desde el análisis financiero, la cooperativa presenta fondos disponibles por USD 110.295.582,61, lo que evidencia una capacidad adecuada para atender obligaciones de corto plazo. Sin embargo, la estructura del balance muestra una alta dependencia del pasivo (90,08 % del activo), lo que implica que la liquidez debe ser gestionada con cautela para evitar riesgos de incumplimiento.

Desde la percepción del personal, los resultados de la encuesta indican que:

- El 51,1 % considera eficiente la gestión de liquidez.
- El 38,3 % la percibe como regular.
- Un 10,6 % la califica como ineficiente.

Esta percepción coincide parcialmente con los resultados financieros: aunque la cooperativa mantiene niveles adecuados de liquidez, la presión derivada de la morosidad y de las provisiones genera incertidumbre interna, influyendo directamente en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos, aprobación de créditos y control de gastos.

- **Eje 2: Morosidad, cartera y toma de decisiones**

El diagnóstico financiero evidencia que la cartera de créditos representa USD 441.900.793,41, siendo el microcrédito el segmento predominante. Asimismo, la cartera vencida asciende a USD 11.548.868,67, concentrándose principalmente en microcrédito, lo que ha obligado a constituir provisiones para créditos incobrables por USD 30.988.010,61.

Desde el enfoque perceptual:

- El 44,7 % del personal percibe la rentabilidad como regular.
- El 48,9 % considera que el control de gastos es regular.
- El 40,4 % señala que el análisis previo de costos y beneficios se aplica solo de manera regular.

Esta correspondencia entre cifras financieras (alta morosidad y provisiones) y percepciones internas evidencia que el deterioro de la cartera condiciona directamente la toma de decisiones financieras, limitando la rentabilidad y obligando a priorizar acciones de control, recuperación y restricción crediticia.

4.4.2. Integración de resultados: tabla de contrastación

Tabla 22

Integración y contrastación de resultados financieros y perceptuales

| Indicador financiero | Hallazgo financiero | Pregunta (s) de encuesta relacionada(s) | Resultado de encuesta | Implicación en la toma de decisiones |
|----------------------|--|---|----------------------------------|--|
| Liquidez | Fondos disponibles de USD 110.295.582,61 | P2: Gestión de liquidez | 51,1 % eficiente; 38,3 % regular | Decisiones prudentes en asignación de recursos y control del crédito |

| | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------|---|
| Estructura financiera | Pasivo representa 90,08 % del activo | P1: Gestión financiera eficiente | 74,47 % | Dependencia de recursos externos condiciona decisiones estratégicas |
| Cartera de créditos | Cartera total USD 441.900.793,41 | P5: Rentabilidad financiera | 44,7 % | Rentabilidad limitada influye en decisiones restrictivas |
| Morosidad | Cartera vencida USD 11.548.868,67 | P9: Análisis previo | 40,4 % | Necesidad de fortalecer análisis crediticio |
| Provisiones | Provisiones USD 30.988.010,61 | P3: Control de gastos | 48,9 % | Reducción de utilidad y ajuste en decisiones operativas |
| Utilidad | Utilidad neta USD 659.987,51 | P10: Importancia de decisiones | 66,0 % | Reconocimiento del rol clave de las decisiones financieras |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

4.4.3. Evidencia para la aceptación o rechazo de la hipótesis

La hipótesis de investigación planteada establece que:

- **Hi:** La gestión financiera incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba.
- **H0:** La gestión financiera no incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba.

Los resultados integrados del análisis documental y de la encuesta evidencian una coherencia clara entre los indicadores financieros y las percepciones del personal. La presión sobre la liquidez, el incremento de la morosidad, el alto nivel de provisiones y la baja utilidad del ejercicio se reflejan directamente en percepciones regulares sobre la rentabilidad, el control de gastos y el análisis previo en la toma de decisiones.

En consecuencia, existe evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de investigación (Hi) y rechazar la hipótesis nula (H0), concluyéndose que la gestión financiera sí incide de manera directa y significativa en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, durante el año 2024.

4.4.4. Panorama financiero general 2024

El análisis del panorama financiero general permite identificar la situación económica de la cooperativa a partir de la estructura del balance general y del resultado del ejercicio, constituyéndose en la base para evaluar la gestión financiera institucional.

- **Estructura del Balance General**

En la siguiente tabla se presenta la estructura general del Balance General de la cooperativa al cierre del año 2024.

Tabla 23

Análisis vertical – Estado de Resultados “Cooperativa Fernando Daquilema”

| CUENTAS | 2024 (Valor) | 2024 (%) |
|---------------------------------|-----------------|-------------|
| INGRESOS | 82620956,42 | 100,00% |
| Intereses y descuentos ganados | 76934366,51 | 93,12% |
| Intereses causados | 39379019,89 | 47,66% |
| MARGEN NETO DE INTERESES | 37555346,62 | 45,46% |
| Comisiones ganadas | 135829,60 | 0,16% |
| Ingresos por servicios | 858725,58 | 1,04% |
| Comisiones causadas | 59795,26 | 0,07% |
| Utilidades financieras | 1183573,30 | 1,43% |
| Pérdidas financieras | 0,00 | 0,00% |
| MARGEN BRUTO FINANCIERO | 39673679,84 | 48,02% |
| Provisiones | 11567087,56 | 14,00% |
| MARGEN NETO FINANCIERO | 28106592,28 | 34,02% |
| Gasto de operación | 29814196,23 | 36,09% |
| MARGEN DE INTERMEDIACIÓN | -1707603,95 | -2,07% |
| Otros ingresos operacionales | 813820,50 | 0,98% |
| Otras pérdidas operacionales | 0,00 | 0,00% |
| MARGEN OPERACIONAL | -893783,45 | -1,08% |
| Otros ingresos | 2694640,93 | 3,26% |

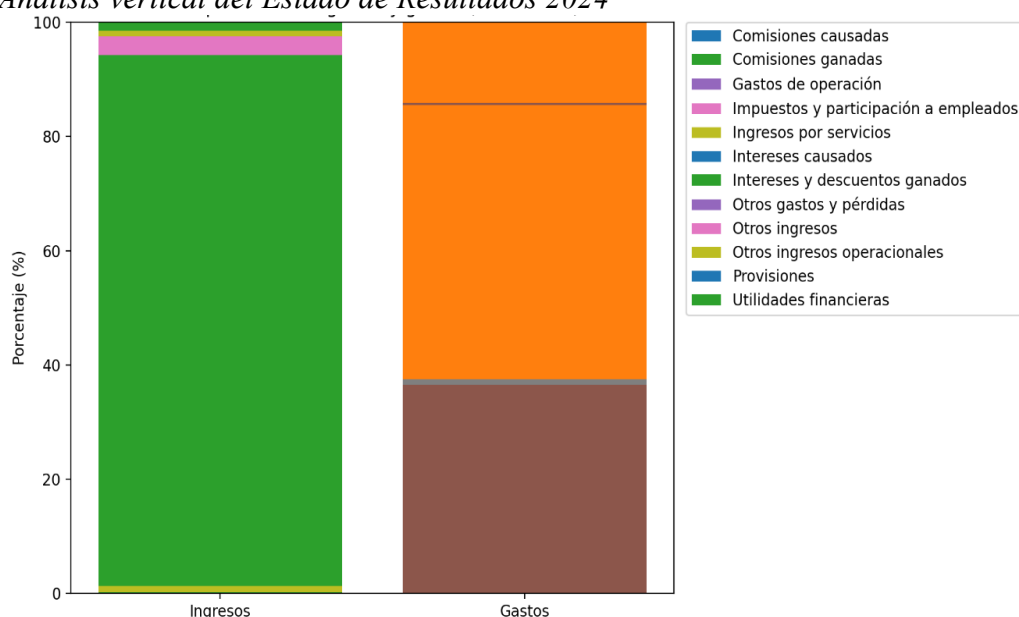
| | | | |
|--------------------------------------|--|------------|-------|
| Otros gastos y pérdidas | | 319778,10 | 0,39% |
| GANANCIA ANTES DE | | 1481079,38 | 1,79% |
| IMPUESTOS | | | |
| Impuesto y participación a empleados | | 821091,87 | 0,99% |
| GANANCIA O PÉRDIDA DEL | | 659987,51 | 0,80% |
| EJERCICIO | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: La estructura de ingresos 2024 está dominada por intereses y descuentos ganados: 93,10% del total de ingresos (82620956,42). El resto se distribuye principalmente en otros ingresos (3,26%), utilidades financieras (1,43%), ingresos por servicios (1,04%) y otros ingresos operacionales (0,99%); las comisiones ganadas son marginales (0,16%). En gastos (81.960.968,91), el mayor componente es intereses causados (48,05%), seguido de gastos de operación (36,38%) y provisiones (14,12%); impuestos y participación a empleados representan 1,00%. El resultado es una utilidad de 659987,51, equivalente a un margen neto aproximado de 0,80% sobre ingresos, lo que sugiere rentabilidad positiva pero ajustada, sensible a variaciones en provisiones, tasa pasiva (intereses causados) y gasto operativo.

Gráfico 11
Análisis vertical del Estado de Resultados 2024



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Interpretación: En ingresos, predomina intereses y descuentos ganados como componente principal (la mayor parte del total), lo que evidencia que el rendimiento proviene principalmente de la cartera de créditos. Los ingresos secundarios (comisiones, servicios, utilidades financieras y otros ingresos) aparecen con participaciones menores, funcionando como fuentes complementarias que ayudan a diversificar, pero sin desplazar el peso del margen financiero.

En gastos, destacan dos bloques: intereses causados y gastos de operación, lo que indica que el costo de fondeo (lo que se paga por depósitos y obligaciones) y el costo operativo (personal, servicios, administración, etc.) son los rubros que más presionan el resultado. También se observa un peso significativo de provisiones, lo cual es clave porque refleja el costo del riesgo de crédito (deterioro esperado de cartera). En contraste, comisiones causadas, otros gastos/pérdidas e impuestos/participación tienen un impacto porcentual menor. En conjunto, el gráfico sugiere que la rentabilidad depende de mantener un margen financiero suficiente, controlar el gasto operativo y gestionar la morosidad para evitar que las provisiones absorban los resultados.

Tabla 24

Análisis vertical – Balance General “Cooperativa Fernando Daquilema”

| CUENTAS | 2024 (Valor) | 2024 (%) |
|----------------------------------|---------------------|-----------------|
| ACTIVO | 638764456,33 | 100,00% |
| Fondos disponibles | 110295582,61 | 17,27% |
| Inversiones | 33933009,61 | 5,31% |
| Cartera de créditos | 441900793,41 | 69,18% |
| Cuentas por cobrar | 6373931,40 | 1,00% |
| Bienes adjudicados por pago | 1622153,65 | 0,25% |
| (-) Provisión bienes adjudicados | -1622153,65 | -0,25% |
| Propiedades y equipo | 15309715,86 | 2,40% |
| Otros activos | 30951423,44 | 4,85% |
| TOTAL ACTIVO | 638764456,33 | 100,00% |
| PASIVO | 575402146,22 | 90,08% |
| Obligaciones con el público | 507728807,85 | 79,48% |
| Obligaciones inmediatas | 4809,11 | 0,00% |

| | | |
|---------------------------------------|---------------------|----------------|
| Cuentas por pagar | 12732457,58 | 1,99% |
| Obligaciones financieras | 52684324,12 | 8,25% |
| Aportes para futuras capitalizaciones | 1853617,00 | 0,29% |
| Otros pasivos | 398130,56 | 0,06% |
| TOTAL PASIVO | 575402146,22 | 90,08% |
| PATRIMONIO | 62702322,60 | 9,92% |
| Capital social | 13346952,78 | 2,09% |
| Reservas | 47280490,88 | 7,40% |
| Superávit por valuaciones | 2074878,94 | 0,32% |
| Utilidad del ejercicio | 659987,5 | 0,10% |
| TOTAL PATRIMONIO | | 9,92% |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 638764456,33 | 100,00% |

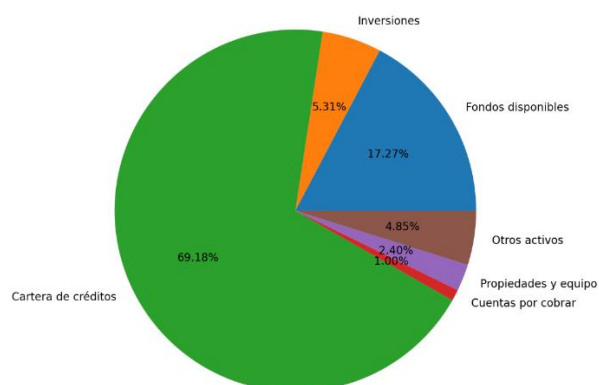
Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: El financiamiento total se compone de pasivos 90,17% y patrimonio 9,83%. Dentro de pasivos (575402146,22), predominan las obligaciones con el público: 88,24%, evidenciando alta dependencia de depósitos (captaciones). Le siguen obligaciones financieras 9,16%, mientras que cuentas por pagar aportan 2,21%; los demás rubros son poco representativos. Descriptivamente, es una estructura típica de cooperativas: apalancamiento elevado basado en depósitos y una participación patrimonial que conviene monitorear por suficiencia patrimonial y capacidad de absorción de pérdidas

Gráfico 12

Estructura de Inversión (Activos) 2024



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Interpretación: El gráfico muestra una alta concentración del activo en la cartera de créditos (69,18%), lo que confirma que la cooperativa mantiene un modelo de negocio centrado en la intermediación financiera (captar recursos y colocarlos en préstamos). En segundo lugar, los fondos disponibles (17,27%) representan una proporción relevante, lo cual sugiere un colchón de liquidez para cubrir retiros, obligaciones inmediatas y operaciones diarias.

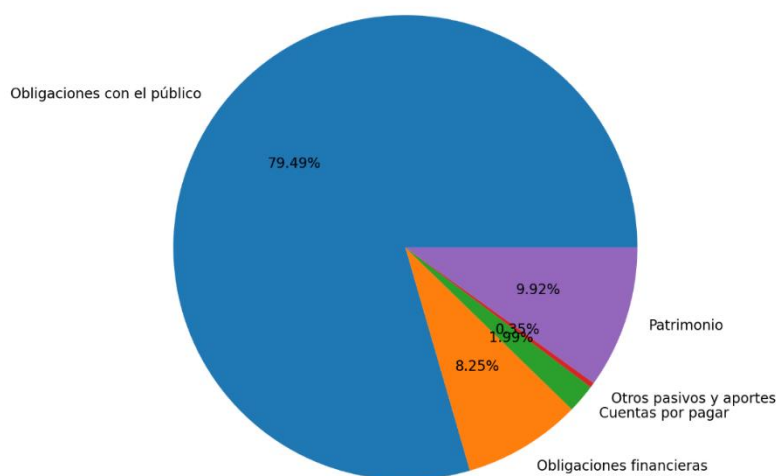
Las inversiones (5,31%) tienen un peso moderado, indicando que la cooperativa destina una

parte menor del activo a instrumentos financieros alternativos, priorizando el crédito como principal generador de ingresos. Los otros activos (4,85%) reflejan recursos complementarios (por ejemplo, derechos, diferidos u otras partidas) que no son el núcleo del negocio.

Finalmente, propiedades y equipo (2,40%) y cuentas por cobrar (1,00%) tienen una participación baja, lo cual sugiere una estructura relativamente “ligera” en activos fijos y un nivel reducido de cuentas pendientes (aunque su calidad y antigüedad deben vigilarse).

Gráfico 13

Estructura de Financiamiento 2024



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Interpretación: La estructura de financiamiento está dominada por obligaciones con el público (79,49%), lo que significa que el principal soporte del activo son los depósitos de socios/ahorristas. Esto es típico en cooperativas y resalta la importancia de mantener

confianza, liquidez y estabilidad, ya que una salida de depósitos afectaría directamente la operación.

Además las obligaciones financieras (8,25%), evidenciando uso de financiamiento externo (instituciones financieras nacionales o del exterior) como complemento para sostener la colocación de crédito o la liquidez. El patrimonio (9,92%) muestra el nivel de respaldo propio: aunque no es el componente mayoritario (por la naturaleza del negocio), su fortaleza es crucial para absorber pérdidas y sostener crecimiento.

Las cuentas por pagar (1,99%) y otros pasivos y aportes (0,35%) tienen un peso reducido, indicando que la mayor parte del pasivo se concentra en depósitos y deuda financiera, más que en obligaciones operativas de corto plazo.

El gráfico refleja una cooperativa altamente apalancada en depósitos, con un patrimonio moderado; por tanto, la sostenibilidad depende de calidad de cartera, liquidez y provisiones adecuadas, además de una gestión eficiente del costo de fondeo.

Tabla 25

Resumen de la estructura del Balance General – Año 2024

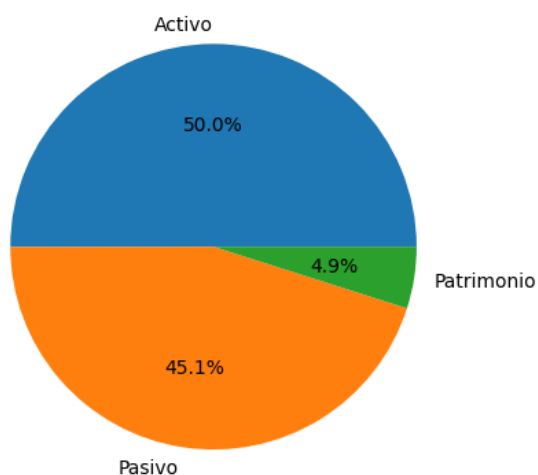
| Rubro | Valor (USD) | Participación (%) |
|--------------|--------------------|--------------------------|
| Activo total | 638764456,33 | 100,00% |
| Pasivo total | 575402146,22 | 90,08% |
| Patrimonio | 62702322,60 | 9,92% |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 14

Participación porcentual del Activo, Pasivo y Patrimonio



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Interpretación: La estructura financiera evidencia que más del 90 % de los activos están financiados con pasivos, lo cual es característico del sector cooperativo debido a la captación de depósitos del público. Sin embargo, esta alta dependencia de recursos ajenos exige una gestión financiera prudente, ya que incrementos en la morosidad o problemas de liquidez pueden comprometer la estabilidad institucional. El patrimonio, aunque positivo, representa una proporción reducida, condicionando las decisiones estratégicas de crecimiento y asunción de riesgos.

4.4.5. Indicadores Financieros

Se realizó el cálculo de los principales indicadores financieros textualmente en el marco teórico del presente proyecto de investigación, aplicado a la situación económica y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema en el año 2024.

- **Liquidez**

Tabla 26

Indicadores de Liquidez Cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | | | | |
|--------------------------------|----|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Razón | | Formula | Aplicación | Resultados |
| Capital de trabajo | de | Activo corriente – Pasivo corriente | 638764456,33 – 575402146,22 | 63.362.310,11 |
| Indicé liquidez corriente | | Activo corriente / Pasivo corriente | $\frac{638764456,33}{575402146,22}$ | 1,11 |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

La cooperativa presenta un capital de trabajo positivo de 638764456,33 esto evidencia es suficiente para cubrir sus obligaciones de corto plazo, por ende, la empresa tiene una posición financiera saludable.

En el año 2024 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema por cada dólar invertido cuenta con 1,11 de ganancia, teniendo un excedente de efectivo se recomienda invertir parte de liquidez disponible en créditos productivos bien evaluados y con bajo riesgo, para aumentar los ingresos por interés.

- **Endeudamiento**

Tabla 27

Indicadores de endeudamiento

| INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO | | |
|------------------------------|---|---|
| Razón | Formula | Aplicación |
| Endeudamiento Total | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$ | $\frac{575402146,22}{638764456,33} * 100 \cong 90,08\%$ |
| Apalancamiento Financiero | Activo Total/Patrimonio Total | $\frac{638764456,33}{62702322,60} \approx 10,08\%$ |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Análisis: El 90,08% de los recursos que trabaja que trabaja la cooperativa corresponde a obligaciones con el Público esto quiere decir financiados por los terceros lo que evidencia un alto apalancamiento financiero de 9,17 lo cual incrementa el riesgo financiero debido a lo que no está generando los recursos suficientes para cubrir el pago de deudas a corto plazo para las obligaciones con el público.

- **Rentabilidad**

Para complementar el análisis financiero, se calcularon indicadores de rentabilidad que permiten evaluar la capacidad de la Cooperativa para generar utilidad a partir de sus ingresos, activos y patrimonio.

a) Margen neto (rentabilidad sobre ingresos)

Fórmula:

$$\text{Margen neto} = \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} \right) \times 100$$

Aplicación (2024):

$$\text{Margen neto} = \left(\frac{659.987,51}{82.620.956,42} \right) \times 100 = 0,80\%$$

Análisis: El margen neto de 0,80% evidencia que la cooperativa genera una utilidad positiva, pero muy ajustada: por cada USD 100 de ingresos, apenas obtiene USD 0,80 de ganancia. Esto confirma una rentabilidad sensible a incrementos en rubros que presionan el resultado, como provisiones y gastos operativos, lo cual coincide con el margen de intermediación y operacionales negativos observados en el estado de resultados.

b) Rentabilidad sobre activos (ROA)

Fórmula:

$$\text{ROA} = \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \right) \times 100$$

Aplicación (2024):

$$\text{ROA} = \left(\frac{659.987,51}{638.764.456,33} \right) \times 100 = 0,10\%$$

Análisis: El ROA = 0,10% refleja un retorno bajo sobre el total de activos: por cada USD 100 invertidos en activos, la cooperativa genera aproximadamente USD 0,10 de utilidad. Este resultado sugiere que, aunque el volumen de activos es alto (principalmente cartera), la capacidad real de transformar esa estructura en excedentes es limitada, probablemente por el costo del fondeo, el gasto operativo y el riesgo crediticio (provisiones).

c) Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

Fórmula:

$$\text{ROE} = \left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \right) \times 100$$

Aplicación (2024):

$$\text{ROE} = \left(\frac{659.987,51}{62.702.322,60} \right) \times 100 = 1,05\%$$

Análisis: El ROE = 1,05% indica que por cada USD 100 de patrimonio, la cooperativa genera USD 1,05 de utilidad. Si bien el ROE es mayor que el ROA (efecto del apalancamiento), sigue siendo moderado-bajo, lo que implica que el capital propio no está siendo remunerado de forma robusta. En una estructura altamente financiada con pasivos, esto refuerza la necesidad de decisiones orientadas a mejorar eficiencia operativa, reducir provisiones mediante mejor gestión de cartera, y fortalecer ingresos complementarios para sostener resultados.

- **Indicadores de cartera y morosidad (riesgo crediticio)**

Cartera total de créditos

Tabla 28

Cartera Total de Créditos por Tipo – Año 2024

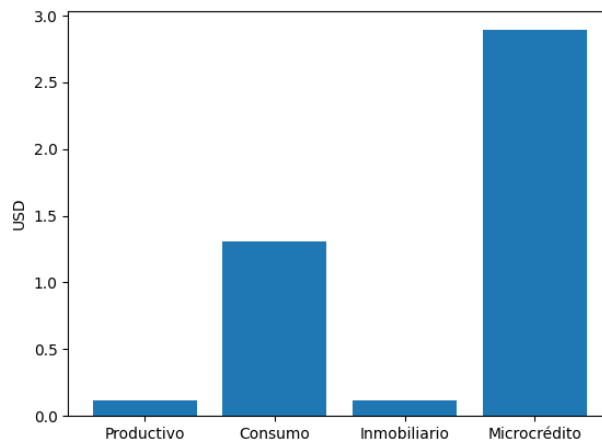
| Tipo de cartera | Valor (USD) |
|------------------------|-----------------------|
| Productivo | 11.439.933,65 |
| Consumo | 130.479.635,06 |
| Inmobiliario | 11.466.725,24 |
| Microcrédito | 288.981.570,12 |
| Total | 441.900.793,41 |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Gráfico 15

Distribución de la cartera de créditos por tipo



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Chimbolema María (2026)

Interpretación: La cartera de microcrédito concentra la mayor participación, evidenciando una alta exposición al riesgo crediticio, lo cual incide directamente en las relacionadas con políticas de crédito y seguimiento.

- **Morosidad**

Se evaluó el nivel de riesgo crediticio y su efecto sobre la rentabilidad institucional, se calculó el índice de morosidad, que midió la proporción de cartera vencida respecto de la cartera total.

Fórmula: Índice de morosidad (cartera vencida / cartera total)

$$\text{Morosidad} = \left(\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} \right) \times 100$$

Aplicación:

$$\text{Morosidad} = \left(\frac{11.548.868,67}{441.900.793,41} \right) \times 100 = 2,61\%$$

Análisis: El resultado (2,61%) indica que, de cada USD 100 colocados en créditos, aproximadamente USD 2,61 se encuentran en condición vencida. Aunque el porcentaje puede considerarse moderado a nivel global, su impacto es relevante debido a dos factores observados en el diagnóstico: (i) la alta concentración del portafolio en microcrédito, segmento más expuesto a deterioro, y (ii) la necesidad de mantener provisiones elevadas para cubrir pérdidas esperadas, lo cual presiona directamente la utilidad del ejercicio y explica una rentabilidad ajustada. En este contexto, la morosidad condiciona la toma de decisiones, orientándola a políticas más prudentes (restricción de crédito, fortalecimiento de recuperación y mayor exigencia de análisis previo en colocaciones), coherente con las percepciones internas “regulares” sobre rentabilidad y control del gasto.

Indicador complementario - Cobertura de cartera vencida por provisiones

$$\text{Cobertura} = \left(\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera vencida}} \right) \times 100 = \left(\frac{30.988.010,61}{11.548.868,67} \right) \times 100 = 268,32\%$$

Esto sugiere una política de provisión muy conservadora, que protege la solvencia, pero reduce el excedente y limita la rentabilidad, influyendo en decisiones operativas y estratégicas.

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la gestión financiera y de la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, permitió identificar una estructura financiera altamente apalancada, con una dependencia significativa del pasivo y una base patrimonial limitada frente al volumen de operaciones, así como niveles adecuados de liquidez que se encuentran presionados por el elevado riesgo crediticio, especialmente en el segmento de microcrédito; adicionalmente, la rentabilidad obtenida en el ejercicio 2024 resulta reducida debido al alto peso de los gastos operativos y las provisiones, situación que se ve reflejada en las percepciones del personal, quienes califican mayoritariamente como regular la gestión financiera, el control del gasto y la rentabilidad, evidenciando que estas condiciones financieras influyen directamente en la calidad y efectividad de la toma de decisiones institucionales.

- La fundamentación teórica desarrollada permitió establecer que la gestión financiera constituye un pilar esencial para la toma de decisiones en las cooperativas de ahorro y crédito, al proporcionar información, indicadores y herramientas que reducen la incertidumbre y fortalecen el análisis técnico; en este sentido, los resultados empíricos de la investigación confirman los postulados teóricos revisados, al demostrar la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión financiera y la toma de decisiones ($\rho = 0,425$; $p = 0,003$), evidenciando que una gestión financiera más eficiente se asocia con procesos decisionales mejor estructurados, oportunos y alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

- Con base en el diagnóstico financiero, los resultados de la encuesta y la comprobación de la hipótesis, se determinó la necesidad de proponer estrategias de gestión financiera orientadas a reducir el riesgo crediticio, mejorar la rentabilidad, fortalecer la planificación de la liquidez y optimizar la comunicación y participación técnica en la toma de decisiones, priorizando aquellos problemas con mayor impacto y urgencia; dichas estrategias buscan no solo corregir las debilidades identificadas, sino

también fortalecer la sostenibilidad financiera y el proceso decisional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, contribuyendo a una gestión más eficiente y a decisiones financieras fundamentadas en criterios técnicos y estratégicos.

5.2. RECOMENDACIONES

En función del diagnóstico realizado, se recomienda que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba, fortalezca su gestión financiera mediante un control más riguroso del riesgo crediticio, especialmente en el segmento de microcrédito, implementando políticas de evaluación, seguimiento y recuperación de cartera más estrictas, así como mecanismos de control permanente de gastos operativos y provisiones, con el fin de mejorar la rentabilidad, reducir la presión sobre la liquidez y generar condiciones financieras que permitan una toma de decisiones más eficiente y alineada con la sostenibilidad institucional.

Considerando la relación significativa identificada entre la gestión financiera y la toma de decisiones, se recomienda a la cooperativa institucionalizar el uso de indicadores financieros, análisis técnico y herramientas de evaluación económica como insumos obligatorios en los procesos decisionales, promoviendo además la capacitación continua del personal y la participación técnica interdepartamental, de manera que las decisiones financieras se fundamenten en información confiable, reduzcan la incertidumbre y se ajusten a los lineamientos estratégicos definidos por los órganos de gobierno.

Con base en las estrategias propuestas, se recomienda implementar un plan integral de gestión financiera que priorice la reducción de la morosidad, la optimización del presupuesto y del control del gasto, el fortalecimiento de la planificación de la liquidez y la mejora de los canales de comunicación y coordinación entre áreas, estableciendo comités técnicos y mecanismos de seguimiento periódico, con el propósito de consolidar un proceso de toma de decisiones más oportuno, eficiente y orientado al fortalecimiento patrimonial y a la sostenibilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., matriz Riobamba.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

Tema: Propuesta de estrategias de gestión financiera para mejorar toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema matriz Riobamba.

6.1. Introducción

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, se evidenció que las debilidades en la planificación financiera, el control de gastos, la gestión de la cartera de crédito y el uso sistemático de la información financiera limitaron la toma de decisiones oportunas. Esta situación repercutió negativamente en la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia operativa de la cooperativa. En ese sentido, la presente investigación tuvo como propósito establecer estrategias de gestión financiera que contribuyeran al fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas y operativas, mediante el uso adecuado de indicadores financieros, herramientas de planificación y mecanismos de control administrativo, conforme a los principios institucionales y la normativa vigente. Las estrategias propuestas se sustentaron en los resultados del estudio y buscaron contribuir al fortalecimiento institucional de la cooperativa.

6.2. Objetivo de la propuesta

6.2.1. Objetivo general

Implementar estrategias de gestión de financiera que permite mejorar la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema fortaleciendo la liquidez, la rentabilidad y sostenibilidad institucional.

6.2.2. Objetivos específicos

- Optimizar la gestión de liquidez mediante el uso sistemático de indicadores financieros
- Fortalecer el control del endeudamiento y la estructura patrimonial de la cooperativa

6.3. Estrategias y Propuestas

| ESTRATEGIA | PROBLEMA | MÉTODO APLICABLE | PROPUESTA | RESPONSABLES | INDICADORES DE GESTIÓN | RESULTADO ESPERADO |
|---|---|---|--|---------------------------------------|--|---|
| Fortalecimiento de la gestión de liquidez | Débil control de liquidez y limitaciones para cumplir oportunamente con obligaciones financieras. | Capital de trabajo. Razón corriente. | Establecer un rango mínimo aceptable de liquidez, considerando una razón corriente mínima de 1.2. Analizar mensualmente el capital de trabajo antes de aprobar nuevas | Gerencia general. Área financiera. | Razón corriente mensual. Capital de trabajo neto. Porcentaje de cumplimiento del nivel mínimo de liquidez. Número de informes mensuales de liquidez elaborados. | Mejora en la capacidad de pago a corto plazo. Decisiones financieras más oportunas y técnicas. |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|---|
| | | | colocacion es de crédito. | | | |
| Gestión eficiente de la cartera de créditos y reducción de la morosidad | Elevado s niveles de morosid ad, especial mente en el segment o de microcr édito, lo cual afecta la liquidez y el desempe ño financie ro. | Índice de morosidad. Cobertura de provisiones. | Implement ar seguimient o permanent e a la cartera vencida. Capacitar al personal en análisis de riesgo crediticio. | Área de crédito. Área de cobranzas. | Índice de morosidad mensual. Porcentaje de cartera vencida recuperada. Nivel de cobertura de provisiones. Número de clientes morosos gestionados mensualme nte. | Disminu ción del índice de morosid ad. Mejora de la liquidez instituci onal. |
| Optimizac ión del | Increme nto de | Gastos operativos | Establecer límites | Área administra | Porcentaje de | Disminu ción de |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|--|------------------------------------|--|---|
| control de gastos operativos | gastos operativos que afecta la rentabilidad y limita la eficiencia financiera de la cooperativa. | sobre ingresos totales. | presupuestos por área operativa. Realizar evaluaciones trimestrales de ejecución presupuestaria. | Área financiera. | ejecución presupuestaria por área. Variación mensual de gastos operativos. Relación gastos operativos sobre ingresos totales. Número de evaluaciones presupuestarias realizadas. | costos operativos. Incremento de la rentabilidad institucional. |
| Gestión eficiente del endeudamiento | Alta dependencia del financiamiento externo | Endeudamiento total. Apalancamiento financiero. | Evaluar nuevas fuentes de financiamiento consideran | Gerencia general. Área financiera. | Nivel de endeudamiento total. Índice de apalancamiento | Reducción del riesgo financiero. Mayor |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|--|
| institucion al | que increme nta el riesgo financie ro. | | do su impacto en el apalancam iento. Analizar periódica mente la estructura de capital. | | financiero. Porcentaje de financiamie nto externo sobre el total de pasivos. Número de evaluacione s de estructura de capital realizadas. | sostenibi lidad instituci onal. |
| Toma de decisiones basadas en análisis financiero | Decisio nes adoptad as sin un análisis financie ro previo y suficient e. | Estados financieros. Indicadores financieros. | Capacitar a directivos y personal en interpretac ión de ratios financiero s. Fomentar | Talento humano. Área administra tiva. Área financiera. | Número de capacitacio nes financieras realizadas. Porcentaje de directivos capacitados . Número de informes | Reducci ón de errores estratégi cos. Mejor planifica ción instituci onal. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|----------------------------------|--|--|
| | | | la comunicac ión interdepart amental antes de la toma de decisiones . | | financieros utilizados antes de tomar decisiones. Nivel de cumplimiento de análisis financiero previo. | |
| Mejora de la comunicac ión interdepart amental | Falta de coordina ción entre áreas antes de tomar decision es importan tes. | Reuniones interdeparta mentales. Informes compartidos . | Establecer reuniones periódicas de coordinaci ón. Considerar opiniones técnicas antes de decidir. | Gerencia general. Jefes de área. | Número de reuniones interdeparta mentales realizadas. Porcentaje de acuerdos cumplidos. Número de informes compartido s entre áreas. Nivel de | Reducci ón de errores operativ os. Mejor alineació n instituci onal. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | participación de las áreas en la toma de decisiones. | |
|--|--|--|--|--|--|--|

La aplicación de estas estrategias de control facilitó a la cooperativa a reducir su dependencia de la deuda y mejorar la liquidez, además de disminuir los costos por intereses. Así mismo permitirá una mejor capacidad de pago, menor riesgo financiero y una toma de decisiones más eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.^a ed.). Pearson Educación.<https://www.pearson.com/es/>
- Cantos, J., & Gavilanes, M. (2024). *Gestión financiera y sostenibilidad en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. Editorial Universitaria <https://www.editorialuniversitaria.ec/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.^a ed.). McGraw-Hill.<https://www.mheducation.com/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2024*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.<https://us.sagepub.com/en-us/nam/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics/book241641>
- García Bravo, L., Molina, J., & Paredes, R. (2021). Control interno y gestión financiera en cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(3), 112–128.<https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.1987>
- González, P., Morales, A., & Rojas, L. (2021). Indicadores de gestión financiera y toma de decisiones estratégicas en pymes iberoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 420–438.<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg>
- Gualpa Guamán, L., & Urbina-Poveda, J. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador. *Revista Economía y Negocios*, 12(2), 33–52.<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia>

- Hennings, A. (2021). Financial performance of credit unions during the COVID-19 crisis. *Journal of Cooperative Finance*, 9(1), 15–29.<https://www.fdic.gov/analysis/cfr/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.<https://www.mheducation.com/>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C. P., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.<https://www.mheducation.com/>
- Herrera, J., Rojas, M., & Paredes, D. (2016). *Análisis financiero para la toma de decisiones empresariales*. Editorial Macro.<https://editorialmacro.com/>
- Huacchillo, L. (2020). Gestión financiera como herramienta para la toma de decisiones en organizaciones de economía solidaria. *Revista Científica de Contabilidad y Finanzas*, 4(2), 45–60.<https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rcyf>
- Jamileth, M. (2024). *Análisis del endeudamiento y apalancamiento financiero en cooperativas ecuatorianas* [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. <https://repositorio.uce.edu.ec/>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.ª ed.). McGraw-Hill <https://www.mheducation.com/>
- McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. L., & Wilson, J. O. S. (2020). Cooperative financial institutions: A review of literature. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101520.<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520>
- Okoroh, J., Wanjala, F., & Otieno, S. (2025). Financial controls and performance of savings and credit cooperative societies in Kakamega County, Kenya. *African Journal of Accounting and Financial Research*, 5(1), 22–39.<https://journals.ajol.info/>

- Rocha Hidalgo, C., Pérez, V., & Almeida, S. (2025). Gestión financiera y uso eficiente de los recursos en organizaciones de economía social. *Revista de Economía Solidaria*, 10(1), 55–71. <https://revistas.economiasolidaria.org/>
- Romero, M., & Zabala, A. (2019). La toma de decisiones estratégicas y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista Ciencias Administrativas*, 13(2), 89–104. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2021). *Corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/>
- Sierra Lara, J., Morales, E., & Torres, P. (2024). Inclusión financiera y cooperativas de ahorro y crédito en zonas rurales de América Latina. *Revista CEPAL*, 133, 77–95. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). *Boletín estadístico del sector financiero popular y solidario*. SEPS. <https://www.seps.gob.ec/estadisticas>
- Tamayo y Tamayo, M. (2017). *El proceso de la investigación científica* (5.^a ed.). Limusa. <https://www.limusa.com.mx/>
- Tonui, C., & Otinga, H. (2019). Financial management practices and performance of SACCOs in Kisumu County, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(6)

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: Analizar la incidencia de la gestión financiera en la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., a fin de identificar fortalezas y áreas de mejora en sus procesos administrativos y financieros.

1. **¿Considera usted que la cooperativa aplica una gestión financiera para alcanzar sus objetivos institucionales?**

Eficiente

Regular

Ineficiente

2. **¿Cómo evalúa la eficiencia en la gestión de liquidez de la cooperativa?**

Eficiente

Regular

Ineficiente

3. **¿Cómo califica el control de gastos operativos en la cooperativa?**

Eficiente

Regular

Ineficiente

4. **¿Qué tan adecuada es la planificación presupuestaria?**

Eficiente

Regular

Ineficiente

5. ¿la rentabilidad financiera se percibe en la cooperativa?

Eficiente

Regular

Ineficiente

6. ¿Se toma en cuenta las opiniones técnicas de los servidores en los procesos de toma de decisiones en la gestión financiera?

Eficiente

Regular

Ineficiente

7. ¿Cómo evalúa el nivel de capacitación del personal involucrado en la toma de decisiones?

Eficiente

Regular

Ineficiente

8. ¿Existe comunicación efectiva entre las áreas antes de tomar decisiones?

Eficiente

Regular

Ineficiente

9. ¿La toma de decisiones involucra análisis previos de costos beneficios?

Eficiente

Regular

Ineficiente

10. ¿La toma de decisiones en la cooperativa es clave para la gestión financiera?

Eficiente

Regular

Ineficiente

Matriz de consistencia

| Formulación del Problema | Objetivo General | Hipótesis General |
|--|---|---|
| <p>¿Cómo la gestión financiera incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema?</p> | <p>Demostrar cómo la gestión financiera incide en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. Matriz- Riobamba periodo 2024</p> | <p>H₁: La gestión financiera incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. H₀: La gestión financiera no incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.</p> |
| Problemas Derivados | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicas |
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se están llevando a cabo los procesos financieros dentro de la cooperativa? • ¿Qué impacto tienen estos procesos en la toma de decisiones? • ¿Cómo mejorar la gestión financiera Toma de decisiones? | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la gestión financiera y toma de decisiones de la cooperativa de ahorro crédito Fernando Daquilema matriz Riobamba periodo 2024. • Fundamentar teóricamente la gestión financiera y toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema matriz Riobamba • Proponer estrategias de gestión financiera para mejorar toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema matriz Riobamba | |

Fuente: Información propia.

Elaborado por: María Chimbolema, 2025.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

| VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Financiera | | | |
|---|--------------|---|--|
| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Técnicas e Instrumentos |
| <p>La gestión financiera es el proceso mediante el cual se administran los recursos económicos de una organización, incluyendo planificación, control, inversión y análisis financiero. Una adecuada gestión permite sostenibilidad, liquidez y rentabilidad en las instituciones financieras. (Puente Riofrío et al., 2022).</p> | Liquidez | <ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Indicadores liquidez corriente • Indicé acido | <p>Técnica: Observación</p> <p>Instrumento: Encuesta</p> |
| | Rentabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento activo total • Rendimiento patrimonio • Rendimiento capital | |
| | Morosidad | <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de morosidad total • Indicadores de morosidad cartera comercial • Indicadores de morosidad cartera de consumo | |

Fuente: Información propia.

Elaborado por: María Chimbolema, 2025.

COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA
BALANCE GENERAL
CONSOLIDADO
EJERCICIO 2024
AL 2024-12-31

| Cuenta | Nombre | Saldo | |
|----------|---|---------------|----------------|
| 1 | ACTIVO | | 638.764.456,33 |
| 11 | FONDOS DISPONIBLES | | 110.295.582,61 |
| 1101 | CAJA | 3.593.843,61 | |
| 110105 | EFFECTIVO | 3.593.643,61 | |
| 11010505 | CAJA GENERAL | 3.172.458,61 | |
| 11010530 | CAJA CAJERO AUTOMATICO | 421.185,00 | |
| 110110 | CAJA CHICA | 200,00 | |
| 11011005 | CAJA CHICA | 200,00 | |
| 1102 | DEPOSITOS PARA ENCAJE | | 12.877.052,69 |
| 110205 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR | 12.877.052,69 | |
| 11020505 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ENCAJE | 12.877.052,69 | |
| 1103 | BANCOS Y OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS | | 93.810.858,10 |
| 110305 | BANCO CENTRAL DEL ECUADOR | 5.068.539,67 | |
| 11030505 | C.CTE.BCO.CENTRAL DEL ECUADOR | 5.068.539,67 | |
| 110310 | ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO PÚBLICO Y PRIVADO | 57.608.446,25 | |
| 11031005 | BANCO GUAYAQUIL | 3.671.961,87 | |
| 11031010 | BANCO PICHINCHA | 5.008.239,97 | |
| 11031011 | CTA CTE PICHINCHA | 193.548,21 | |
| 11031015 | BANCO PICHINCHA AHORROS | 16.850,57 | |
| 11031020 | BANCODESARROLLO | 1.083.539,62 | |
| 11031030 | BANCO DEL AUSTRO | 23.466.328,93 | |
| 11031035 | BANCO PRODUBANCO SERVIPAGOS | 389.381,37 | |
| 11031050 | BANCO PACIFICO | 13.482.293,32 | |
| 11031055 | BANCO PRODUBANCO CAJERO | 2.246,15 | |
| 11031070 | BANCO INTERNACIONAL | 3.740.428,78 | |
| 11031074 | BANECUADOR GUARANDA | 46,44 | |
| 11031075 | BANCO BANECUADOR | 6.553.489,51 | |

| Cuenta | Nombre | Saldo |
|----------|---|----------------|
| 110401 | EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO | 13.828,21 |
| 11040105 | EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO | 13.828,21 |
| 13 | INVERSIONES | 33.933.009,61 |
| 1305 | MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DE ENTIDADES SECTOR PRIVADO Y SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO | 30.818.658,73 |
| 130510 | DE 31 A 90 DÍAS SECTOR PRIVADO | 200.000,00 |
| 13051005 | DE 31 A 90 DÍAS | 200.000,00 |
| 130515 | DE 91 A 180 DÍAS SECTOR PRIVADO | 1.477.909,06 |
| 13051505 | DE 91 A 180 DÍAS | 1.477.909,06 |
| 130550 | DE 1 A 30 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO | 8.083.159,41 |
| 13055005 | DE 1 A 30 DÍAS | 8.083.159,41 |
| 130555 | DE 31 A 90 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO | 12.972.964,89 |
| 13055505 | DE 31 A 90 DÍAS | 12.972.964,89 |
| 130560 | DE 91 A 180 DÍAS SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO | 8.084.625,37 |
| 13056005 | DE 91 A 180 DÍAS | 8.084.625,37 |
| 1306 | MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO | 3.114.350,88 |
| 130610 | DE 31 A 90 DÍAS | 3.114.350,88 |
| 13061005 | DE 31 A 90 DÍAS | 3.114.350,88 |
| 14 | CARTERA DE CREDITOS | 441.900.793,41 |
| 1401 | CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO POR VENCER | 11.439.933,65 |
| 140105 | DE 1 A 30 DÍAS | 116.818,85 |
| 14010505 | DE 1 A 30 DÍAS | 116.818,85 |
| 140110 | DE 31 A 90 DÍAS | 301.754,69 |
| 14011005 | DE 31 A 90 DÍAS | 301.754,69 |
| 140115 | DE 91 A 180 DÍAS | 386.497,55 |
| 14011505 | DE 91 A 180 DÍAS | 386.497,55 |
| 140120 | DE 181 A 360 DÍAS | 828.559,60 |
| 14012005 | DE 181 A 360 DÍAS | 828.559,60 |
| 140125 | DE MÁS DE 360 DÍAS | 9.806.302,96 |
| 14012505 | DE MÁS DE 360 DÍAS | 9.806.302,96 |
| 1402 | CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO POR VENCER | 130.479.635,06 |
| 140205 | DE 1 A 30 DÍAS | 4.270.778,22 |
| 14020505 | DE 1 A 30 DÍAS | 4.270.778,22 |
| 140210 | DE 31 A 90 DÍAS | 6.778.158,00 |
| 14021005 | DE 31 A 90 DÍAS | 6.778.158,00 |
| 140215 | DE 91 A 180 DÍAS | 9.710.810,20 |
| 14021505 | DE 91 A 180 DÍAS | 9.710.810,20 |

| | | | | |
|----------|--|---------------|---------------|---------------|
| 169090 | OTRAS | | 562.359,15 | |
| 16909010 | OTRAS CUENTAS | 56.224,40 | | |
| 16909013 | RECLAMOS Y CONTRACARGOS RECIBIDOS | 74,97 | | |
| 16909020 | ATM OTROS NACIONALES | 68.711,22 | | |
| 16909021 | COSTOS OPERATIVOS TC | 41.871,15 | | |
| 16909030 | CUENTAS X COBRAR VARIAS | 4.262,56 | | |
| 16909050 | PAGO MONEY GRAM | 19.498,38 | | |
| 16909096 | PAGO FACILITO | 265.811,83 | | |
| 16909098 | PAGO RIA | 105.904,64 | | |
| 1699 | (PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR) | | | -242.727,23 |
| 169905 | (PROVISIÓN PARA INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR) | | -177.386,87 | |
| 16990505 | (PROVISIÓN PARA INTERESES Y COMI | -177.386,87 | | |
| 169910 | (PROVISIÓN PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR) | | -65.340,36 | |
| 16991005 | (PROVISIÓN PARA OTRAS CUENTAS PO | -65.340,36 | | |
| 1702 | BIENES ADJUDICADOS POR PAGO | | | 1.622.153,65 |
| 170205 | TERRENOS | | 1.060.164,55 | |
| 17020505 | TERRENO CENTRO DE CONVECCION | 827.572,49 | | |
| 17020510 | TERRENO VIVIENDA PEDERNALES | 13.784,52 | | |
| 17020515 | TERRENO EDIFICIO | 214.402,86 | | |
| 17020517 | TERRENO LICTO | 4.404,68 | | |
| 170210 | EDIFICIOS Y OTROS LOCALES | | 561.989,10 | |
| 17021010 | VIVIENDA PEDERNALES | 81.215,48 | | |
| 17021015 | EDIFICIO | 235.504,46 | | |
| 17021020 | EDIFICIO CENTRO DE CONVENCION | 245.269,16 | | |
| 1799 | (PROVISIÓN PARA BIENES ADJUDICADOS POR PAGO) | | | -1.622.153,65 |
| 179910 | (PROVISIÓN PARA BIENES ADJUDICADOS POR PAGO) | | -1.622.153,65 | |
| 17991007 | (VIVIENDA PEDERNALES) | -95.000,00 | | |
| 17991008 | (EDIFICIO) | -449.907,32 | | |
| 17991009 | (CENTRO DE CONVECCION) | -1.072.841,65 | | |
| 17991017 | (TERRENO LICTO) | -4.404,68 | | |
| 18 | PROPIEDADES Y EQUIPO | | | 15.309.715,86 |
| 1801 | TERRENOS | | | 2.777.875,79 |
| 180105 | TERRENOS | | 2.777.875,79 | |
| 18010505 | TERRENO MATRIZ RIOBAMBA PARQUEADERO | 231.349,98 | | |

| | | | |
|----------|---|---------------|---------------|
| 18994040 | (GENERADOR DE PLANTA EN DEPRECIACION) | -53.454,30 | |
| 18994042 | (EQUIPOS DE FUMIGACION EN DEPRECIACION) | -9.246,67 | |
| 18994045 | (EQUIPO DE AMPLIFICACION DEPRECIADOS) | -5.611,32 | |
| 18994050 | (VALLAS PUBLICITARIAS DEPRECIADOS) | -69.982,92 | |
| 18994055 | (EQUIPOS DE SEGURIDAD DEPRECIADOS) | -344,39 | |
| 18994058 | (EQUIPOS DE LIMPIEZA EN DEPRECIACION) | -647,51 | |
| 18994060 | (GENERADOR DE PLANTA DEPRECIADOS) | -54.526,83 | |
| 19 | OTROS ACTIVOS | | 30.951.423,44 |
| 1901 | INVERSIONES EN ACCIONES, PARTICIPACIONES Y APORTACIONES | | 548.652,56 |
| 190125 | EN ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA | 548.652,56 | |
| 19012515 | FINANCOOP | 541.124,73 | |
| 19012520 | UPROCACH | 1.600,00 | |
| 19012525 | ICORED | 375,00 | |
| 19012530 | JARDIN AZUAYO | 5.552,83 | |
| 1902 | DERECHOS FIDUCIARIOS | | 28.665.642,89 |
| 190205 | INVERSIONES | 7.483.937,69 | |
| 19020505 | JUBILACION PATRONAL | 189.734,55 | |
| 19020510 | FIDEVAL FONDOS Y FIDEICOMISOS | 6.100.402,24 | |
| 19020511 | FIDEVAL | 1.193.800,90 | |
| 190286 | FONDOS DE LIQUIDEZ | 21.181.705,20 | |
| 19028605 | FONDO DE LIQUIDEZ | 21.181.705,20 | |
| 1904 | GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS | | 542.866,86 |
| 190405 | INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO | 71.376,83 | |
| 19040505 | INTERESES ANTICIPADOS DPF | 71.376,83 | |
| 190410 | ANTICIPOS A TERCEROS | 604.238,00 | |
| 19041010 | TRÁMITES | 168.413,71 | |
| 19041025 | ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO | 93.808,94 | |
| 19041074 | MANTENIMIENTO DE SOFTWARE | 7.587,50 | |
| 19041075 | BANRED AMORTIZACIONES | 34.500,00 | |
| 19041076 | PROGRAMAS Y LICENCIAS AMORTIZACIONES | 299.227,85 | |
| 19041077 | OTROS | 700,00 | |
| 190490 | OTROS GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS | 538.952,44 | |
| 19049005 | SEGURO DE EQUIPOS ELECTRONICOS | 43.891,98 | |
| 19049015 | SEGURO TRANSPORTE DE VALORES DAQUIMOVIL | 26.334,52 | |
| 19049020 | SEGURO DE FIDELIDAD | 5.318,71 | |
| 19049025 | SEGUROS DE VEHICULOS | 89.472,05 | |
| 19049035 | SEGURO DE MOTOS | 16.505,52 | |
| ----- | ----- | ----- | ----- |

| | | | | |
|----------|---|----------------|----------------|----------------|
| 199990 | (PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS) | | -75.566,98 | |
| 19999005 | (PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS) | -75.566,98 | | |
| 2 | PASIVOS | | | 575.402.146,22 |
| 21 | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO | | | 507.728.807,85 |
| 2101 | DEPÓSITOS A LA VISTA | | 111.086.287,10 | |
| 210135 | DEPÓSITOS DE AHORRO | 110.832.802,71 | | |
| 21013505 | DEPÓSITO DE AHORRO ACTIVAS | 73.174.191,78 | | |
| 25909030 | CIAS X PAGAR DEP NO CONFIRMADOS | 236.774,40 | | |
| 25909031 | SOBRANTES BDH | 283,93 | | |
| 25909050 | MONEYGRAM | 208,90 | | |
| 25909078 | COMPRAS POS MASTERCARD NAC. | 65.646,16 | | |
| 25909081 | COMPRAS POS MASTERCARD INTERNACIONAL | 11.896,49 | | |
| 25909082 | RETIRO ATM MASTERCARD INTERNACIONAL | 287,70 | | |
| 25909083 | RETIRO ATM BANRED NACIONALES | 47.274,05 | | |
| 25909086 | RECAUDACIONES FACILITO | 0,24 | | |
| 25909088 | CORRESPONSALIA POR RETIROS Y DEPOSITOS | 382,00 | | |
| 26 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | | | 52.684.324,12 |
| 2602 | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS | | 10.187.729,42 | |
| 260205 | DE 1 A 30 DÍAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS | 362.500,00 | | |
| 26020505 | DE 1 A 30 DIAS | 362.500,00 | | |
| 260210 | DE 31 A 90 DÍAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS | | 961.239,08 | |
| 26021005 | DE 31 A 90 DÍAS | 961.239,08 | | |
| 260215 | DE 91 A 180 DÍAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS | | 1.328.883,18 | |
| 26021505 | DE 91 A 180 DÍAS | 1.328.883,18 | | |
| 260220 | DE 181 A 360 DÍAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS | | 2.477.815,84 | |
| 26022005 | DE 181 A 360 DÍAS | 2.477.815,84 | | |
| 260225 | DE MÁS DE 360 DÍAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS | | 5.057.291,32 | |
| 26022505 | DE MÁS DE 360 DÍAS | 5.057.291,32 | | |
| 2603 | OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL EXTERIOR | | | 11.333.333,00 |
| 260310 | DE 31 A 90 DÍAS | | 333.333,00 | |
| 260315 | DE 91 A 180 DÍAS | | 1.500.000,00 | |
| 260320 | DE 181 A 360 DÍAS | | 1.833.331,00 | |
| 260325 | DE MÁS DE 360 DÍAS | | 7.666.669,00 | |
| 2606 | OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS PÚBLICAS | | | 31.163.261,70 |
| 260605 | DE 1 A 30 DÍAS | | 1.251.145,26 | |
| 26060505 | DE 1 A 30 DÍAS | 1.251.145,26 | | |
| 260610 | DE 31 A 90 DÍAS | | 2.465.744,37 | |
| 26061005 | DE 31 A 90 DÍAS | 2.465.744,37 | | |
| 260615 | DE 91 A 180 DÍAS | | 3.523.472,48 | |
| 26061505 | DE 91 A 180 DÍAS | 3.523.472,48 | | |
| 260620 | DE 181 A 360 DÍAS | | 6.776.073,53 | |
| 26062005 | DE 181 A 360 DÍAS | 6.776.073,53 | | |
| 260625 | DE MÁS DE 360 DÍAS | | 47.416.896,00 | |

| | | | |
|----------|--|---------------|---------------|
| 26021005 | PRIVADAS DE 31 A 90 DÍAS | 961.239,08 | |
| 260215 | DE 91 A 180 DÍAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS | | 1.328.883,18 |
| 26021505 | DE 91 A 180 DÍAS | 1.328.883,18 | |
| 260220 | DE 181 A 360 DÍAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS | | 2.477.815,84 |
| 26022005 | DE 181 A 360 DÍAS | 2.477.815,84 | |
| 260225 | DE MÁS DE 360 DÍAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS | | 5.057.291,32 |
| 26022505 | DE MÁS DE 360 DÍAS | 5.057.291,32 | |
| 2603 | OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL EXTERIOR | | 11.333.333,00 |
| 260310 | DE 31 A 90 DÍAS | | 333.333,00 |
| 260315 | DE 91 A 180 DÍAS | | 1.500.000,00 |
| 260320 | DE 181 A 360 DÍAS | | 1.833.331,00 |
| 260325 | DE MÁS DE 360 DÍAS | | 7.666.669,00 |
| 2606 | OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS PÚBLICAS | | 31.163.261,70 |
| 260605 | DE 1 A 30 DÍAS | | 1.251.145,26 |
| 26060505 | DE 1 A 30 DÍAS | 1.251.145,26 | |
| 260610 | DE 31 A 90 DÍAS | | 2.465.744,37 |
| 26061005 | DE 31 A 90 DÍAS | 2.465.744,37 | |
| 260615 | DE 91 A 180 DÍAS | | 3.523.472,48 |
| 26061505 | DE 91 A 180 DÍAS | 3.523.472,48 | |
| 260620 | DE 181 A 360 DÍAS | | 6.776.073,53 |
| 26062005 | DE 181 A 360 DÍAS | 6.776.073,53 | |
| 260625 | DE MÁS DE 360 DÍAS | | 17.146.826,06 |
| 26062505 | DE MÁS DE 360 DÍAS | 17.146.826,06 | |
| 28 | APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES | | 1.853.617,00 |
| 2801 | APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES | | 1.853.617,00 |
| 280105 | OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES | | 1.853.617,00 |
| 28010505 | APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES | 1.853.617,00 | |
| 29 | OTROS PASIVOS | | 398.130,56 |
| 2903 | FONDOS EN ADMINISTRACIÓN | | 1.861,52 |
| 290305 | FONDOS DE ADMINISTRACION | | 1.861,52 |
| 29030505 | INSTITUCIONES PROYECTOS | 1.861,52 | |
| 2990 | OTROS | | 396.269,04 |
| 299005 | SOBRANTES DE CAJA | | 56.352,12 |

| | | | | |
|----------|--|---------------|---------------|---------------|
| 299090 | FONDOS VARIOS | | 339.910,92 | |
| 29909040 | SEGURO DESGRAVAMEN VIGENTE | 339.916,92 | | |
| 3 | PATRIMONIO | | | 62.702.322,60 |
| 31 | CAPITAL SOCIAL | | | 13.346.952,78 |
| 3103 | APORTES DE SOCIOS | | 13.346.952,78 | |
| 310305 | CERTIFICADOS DE APORTACION | | 13.071.430,74 | |
| 31030506 | CERTIFICADOS DE APORTACION | 13.071.430,74 | | |
| 310310 | CERTIFICADOS DE APORTACION(INACT) | | 275.522,04 | |
| 31031005 | CERTIFICADOS DE APORTACION(INACT) | 275.522,04 | | |
| 33 | RESERVAS | | | 47.280.490,88 |
| 3301 | FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL | | 47.276.085,87 | |
| 330105 | RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE DE UTILIDADES O EXCEDENTES | | 15.139.122,30 | |
| 33010505 | DISTRIBUCION DE EXCEDENTES | 13.986.539,46 | | |
| 33010515 | OTROS APORTES PATRIMONIALES | 1.152.582,84 | | |
| 330110 | APORTES DE LOS SOCIOS POR NORMA DE FORTALECIMIENTO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO | | 32.136.963,57 | |
| 33011005 | RESERVA PARA FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL | 32.136.963,57 | | |
| 3303 | ESPECIALES | | | 2.065,01 |
| 330305 | RESERVAS ESPECIALES COOP | | 2.065,01 | |
| 33030505 | RESERVAS ESPECIALES COOP | 2.065,01 | | |
| 3305 | REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO | | | 2.340,00 |
| 330505 | REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO | | 2.340,00 | |
| 33050505 | REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO | 2.340,00 | | |
| 35 | SUPERAVIT POR VALUACIONES | | | 2.074.878,94 |
| 3501 | SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS | | | 2.074.878,94 |
| 350105 | SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS | | 2.074.878,94 | |
| 35010507 | SUPERAVIT TERRENO GY. CENTRO CENTENARIO | 189.974,37 | | |
| 35010509 | SUPERAVIT TERRENO CENTRO DE CAPACITACION Y USO MULTIPLE | 517,66 | | |
| 35010510 | SUPERAVIT EDIFICIO GY. NORTE | 123.778,87 | | |
| 35010512 | SUPERAVIT EDIFICIO LA LIBERTAD | 119.463,15 | | |
| 35010513 | SUPERAVIT TERRENO LA LIBERTAD | 9.476,44 | | |
| 35010515 | SUPERAVIT EDIFICIO MATRIZ | 246.112,93 | | |
| 35010517 | SUPERAVIT TERRENO MATRIZ | 92.120,70 | | |
| 35010519 | SUPERAVIT TERRENO GARAJE | 205.991,94 | | |
| 35010522 | SUPERAVIT EDIFICIO GY. CENTRO | 145.773,93 | | |
| 35010525 | SUPERAVIT EDIFICIO AMBATO | 110.642,09 | | |
| 35010527 | SUPERAVIT TERRENO AMBATO | 28.412,06 | | |
| 35010542 | SUPERAVIT EDIFICIO MATRIZ 2 | 73.419,17 | | |
| 35010543 | SUPERAVIT TERRENO MATRIZ 2 | 76.372,13 | | |
| 35010548 | SUPERAVIT TERRENO QUITO NORTE | 1.681,48 | | |

COOPERATIVA FERNANDO DAQUILEMA
ESTADO DE RESULTADOS
CONSOLIDADO
EJERCICIO 2024
AL 2024-12-31

| Cuenta | Nombre | Saldo | |
|----------|---|---------------|---------------|
| 4 | GASTOS | | 81.960.968,91 |
| 41 | INTERESES CAUSADOS | | 39.379.019,89 |
| 4101 | OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO | 35.607.206,88 | |
| 410115 | DEPÓSITOS DE AHORRO | 2.437.977,12 | |
| 41011505 | DEPÓSITOS DE AHORRO | 1.273.773,68 | |
| 41011530 | AHORRO COORPORATIVO | 69.589,21 | |
| 41011535 | AHORRO COOPERATIVO | 436.682,38 | |
| 41011545 | AHORRO PROGRAMADO | 323.082,69 | |
| 41011550 | AHORRO PROGRAMADO EMPLEADOS | 63.074,64 | |
| 41011555 | AHORRO CAPITAL SEMILLA | 0,84 | |
| 41011590 | DEPOSITOS DE AHORRO DAQUIMOVIL | 271.773,68 | |
| 410130 | DEPÓSITOS A PLAZO | 33.164.160,40 | |
| 41013005 | DEPÓSITOS A PLAZO | 33.164.160,40 | |
| 410140 | DEPÓSITOS DE CUENTA BÁSICA | 5.069,36 | |
| 41014001 | DEPOSITOS DE CUENTA BASICA | 5.069,36 | |
| 4103 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | 3.771.813,01 | |
| 410310 | OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL PAÍS | 1.938.481,90 | |
| 41031015 | INTERES CPN | 58.084,17 | |
| 41031020 | INTERESES FINANCOOP | 236.430,37 | |
| 41031025 | INTERESES CONAFIPSE | 1.260.557,05 | |
| 41031026 | INTERESE BANCO COOP NACIONAL | 212.851,02 | |
| 41031030 | INTERESES BANECUADOR | 170.559,29 | |
| 410315 | OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL EXTERIOR | 1.833.331,11 | |
| 41031505 | INTERESES OIKO CREDIT | 285.437,25 | |
| 41031535 | INTERESES SYMBIOTICS | 491.067,05 | |
| 41031538 | WORLD BUSINESS CAPITAL | 1.056.826,81 | |
| 42 | COMISIONES CAUSADAS | | 59.795,26 |
| 4290 | VARIAS | 59.795,26 | |
| 429005 | COMISIONES | 59.795,26 | |
| 42900510 | COMISIONES INTERCAMBIO MASTERCARD | 204,75 | |
| 42900515 | COMISION CAUSADO POR INTERBANCOS | 40.192,38 | |
| 42900550 | COMISION CORRESPONSALES | 18.770,26 | |
| 42900555 | COMISIONES CAUSADAS TC | 627,87 | |
| 44 | PROVISIONES | | 11.567.087,56 |
| 4402 | CARTERA DE CRÉDITOS | 11.474.179,36 | |
| 440210 | CRÉDITO PRODUCTIVO | 142.410,83 | |
| 440220 | CRÉDITO DE CONSUMO | 2.372.644,90 | |
| 44022005 | CREDITO DE CONSUMO | 2.372.644,90 | |
| 440230 | CRÉDITO INMOBILIARIO | 176.154,23 | |
| 44023005 | CRÉDITO INMOBILIARIO | 176.154,23 | |
| 440240 | MICROCRÉDITO | 8.782.969,40 | |
| 44024005 | MICROCRÉDITO | 8.782.778,87 | |
| 44024020 | MICROCRÉDITO REESTRUCTURADO | 190,53 | |

| | | | | |
|----------|--|--------------|--------------|---------------|
| 440405 | BIENES ALJUJICADOS | | 5.834,36 | |
| 44040517 | TERRENO LICTO | 2.569,38 | | |
| 44040519 | TERRENO GUANO | 3.264,98 | | |
| 4405 | OTROS ACTIVOS | | | 74.347,14 |
| 440505 | OTROS ACTIVOS | | 74.347,14 | |
| 44050505 | OTROS ACTIVOS | 74.347,14 | | |
| 45 | GASTOS DE OPERACION | | | 29.814.196,23 |
| 4501 | GASTOS DE PERSONAL | | | 13.529.379,98 |
| 450105 | REMUNERACIONES MENSUALES | | 2.871.871,62 | |
| 45010501 | REMUNERACION PERMANENTE | 2.849.571,62 | | |
| 45010503 | RECONOCIMIENTO ECONOMICO | 22.300,00 | | |
| 450110 | BENEFICIOS SOCIALES | | 1.546.934,12 | |
| 45011005 | DECIMO TERCER SUELDO | 754.678,54 | | |
| 45011010 | DECIMO CUARTO SUELDO | 219.880,55 | | |
| 45011015 | VACACIONES | 377.545,03 | | |
| 45011020 | DESAHUCIO | 194.830,00 | | |
| 450120 | APORTES AL IESS | | 1.104.227,31 | |
| 45012005 | APORTES AL IESS | 1.099.364,49 | | |
| 45012006 | APORTE IESS PERSONAL PASANTES | 4.862,82 | | |
| 450130 | PENSIONES Y JUBILACIONES | | 107.537,00 | |
| 45013005 | JUBILACION | 107.537,00 | | |
| 450135 | FONDO DE RESERVA IESS | | 689.783,23 | |
| 45013505 | FONDOS DE RESERVA IESS | 689.783,23 | | |
| 450190 | OTROS | | 7.209.026,70 | |
| 45019005 | HORAS EXTRAS | 381.086,48 | | |
| 45019010 | BONIFICACION RECOMPENSA GRATIFICACION | 5.314.349,36 | | |
| 45019015 | MOVILIZACION KULLKI | 214.842,35 | | |
| 45019020 | CUMPLIMIENTO DE METAS | 301.252,23 | | |
| 45019030 | CAPACITACION | 186.006,31 | | |
| 45019032 | GASTOS VARIOS CAPACITACION | 3.004,55 | | |
| 45019035 | VIATICOS Y MOVILIZACION | 210.307,92 | | |
| 45019036 | VIATICOS Y MOVILIZACION AL EXTERIOR | 88.554,18 | | |
| 45019040 | SUBSISTENCIAS | 130.014,33 | | |
| 45019042 | CAFETERIA Y REFRIGERIO | 5.317,85 | | |
| 45019045 | INDEMNIZACION POR DESPIDO INTEMPESTIVO | 215.951,21 | | |
| 45019050 | AGASAJO NAVIDEÑO | 26.128,01 | | |
| 45019055 | UNIFORMES | 75.293,44 | | |
| 45019060 | OTROS GASTOS PERSONAL | 600,56 | | |

| | | | | |
|----------|---|--------------|---------------|---------------|
| 45079083 | EXAMENES MEDICOS DE INGRESO Y SALIDA DEL PERSONAL | 3.493,38 | | |
| 45079084 | SERVICIOS DIGITALES | 2.464,55 | | |
| 45079087 | ATENCION A TERCEROS | 967.699,92 | | |
| 47 | OTROS GASTOS Y PERDIDAS | | | 319.778,10 |
| 4701 | PÉRDIDA EN VENTA DE BIENES | | 97.533,73 | |
| 470105 | PERDIDAS EN BIENES | | 97.533,73 | |
| 47010505 | PERDIDAS EN BIENES | 97.533,73 | | |
| 4703 | INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES | | 222.244,37 | |
| 470305 | INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS | | 222.244,37 | |
| 47030505 | INT. Y COM. DEVEN. EN EJER. ANT. PRODUCTIVO | 2.293,01 | | |
| 47030506 | INT. Y COM. DEVEN. EN EJER. ANT. CONSUMO PRIORITARIO | 26.756,00 | | |
| 47030507 | INT. Y COM. DEVEN. EN EJER. ANT. INMOBILIARIO | 3.047,27 | | |
| 47030508 | INT. Y COM. DEVEN. EN EJER. ANT. MICROCRÉDITO | 190.148,09 | | |
| 48 | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS | | | 821.091,87 |
| 4810 | PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS | | 222.161,91 | |
| 481005 | PARTICIPACION EMPLEADOS | | 222.161,91 | |
| 4815 | IMPUESTO A LA RENTA | | 598.929,96 | |
| 481505 | IMPUESTO A LA RENTA | | 598.929,96 | |
| 5 | INGRESOS | | | 82.620.956,42 |
| 51 | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | | | 76.934.366,51 |
| 5101 | DEPÓSITOS | | 1.637.792,04 | |
| 510110 | DEPÓSITOS EN ENTIDADES FINANCIERAS PÚBLICAS, PRIVADAS Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO | | 1.637.792,04 | |
| 51011005 | INTERES CTA. CTE. | 1.282.574,92 | | |
| 51011010 | INTERESES CTA. AHORROS | 355.217,12 | | |
| 5103 | INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES | | 2.006.942,42 | |
| 510315 | MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO | | 2.006.942,42 | |
| 51031505 | MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO | 2.006.942,42 | | |
| 5104 | INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS | | 73.289.632,05 | |
| 510405 | CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO | | 1.054.520,42 | |
| 51040505 | CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO | 1.054.520,42 | | |
| 510410 | CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO | | 19.799.917,03 | |

| | | | | |
|----------|--|--------------|--------------|--------------|
| 51045020 | DE MORA MICROCRÉDITO | 704.434,01 | | |
| 51045035 | DE MORA CARTERA REESTRUCTURADA | 187,57 | | |
| 52 | COMISIONES GANADAS | | | 135.829,60 |
| 5290 | OTRAS | | 135.829,60 | |
| 529005 | OTROS INGRESOS | | 135.829,60 | |
| 52900505 | COMISIONES INTERCAMBIO MASTERCARD | 42.970,28 | | |
| 52900510 | COMISIONES CAUSADAS INTERBANCOS | 67.770,61 | | |
| 52900515 | COMISIONES CONSUMO INTERNET TC | 25.088,71 | | |
| 53 | UTILIDADES FINANCIERAS | | | 1.183.573,30 |
| 5304 | RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL | | 1.183.573,30 | |
| 530405 | RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL | | 1.183.573,30 | |
| 53040507 | RENDIMIENTO POR FIDEICOMISO PARTICIPACION FIDUCIARIA | 877.335,64 | | |
| 53040515 | RENDIMIENTO POR JUBILACION PATRONAL | 12.027,46 | | |
| 53040516 | RENDIMIENTO FIDEVAL | 294.210,20 | | |
| 54 | INGRESOS POR SERVICIOS | | | 858.725,58 |
| 5490 | OTROS SERVICIOS | | 858.725,58 | |
| 549005 | TARIFADOS CON COSTO MÁXIMO | | 492.906,05 | |
| 54900505 | REPOSICION DE LIBRETAS AHORRO | 5.921,16 | | |
| 54900515 | CERTIFICACIONES | 38.180,00 | | |
| 54900537 | COMISIONES ATM OTROS NACIONALES | 93.983,16 | | |
| 54900555 | ESTADO DE CUENTA | 3.619,00 | | |
| 54900566 | EMISION REPOSICION ROBO DETERIORO TC | 3.041,52 | | |
| 54901045 | USO DE CANALES | 164.964,69 | | |
| 54901050 | COMISIONES RIA | 17.987,00 | | |
| 54901065 | AVANCES DE EFECTIVO VENTANILLAS TC | 71.636,43 | | |
| 54901070 | AVANCES DE RETIRO ATMS | 6.212,80 | | |
| 55 | OTROS INGRESOS OPERACIONALES | | | 813.820,50 |
| 5590 | OTROS | | | 813.820,50 |
| 559005 | SERVICIOS NO FINANCIEROS | | 813.820,50 | |
| 55900501 | NOTIFICACION COBRANZA EXTRAJUDICIAL | 62.167,58 | | |
| 55900502 | NOTIFICACION DEMANDA JUDICIAL | 133.095,43 | | |
| 55900505 | AVALUOS DE INMUEBLES | 119.667,40 | | |
| 55900510 | INGRESOS VARIOS | 14.021,66 | | |
| 55900515 | BIENES DADOS DE BAJA | 14.364,86 | | |
| 55900520 | INTERESES E INCENTIVOS DPF | 28.064,42 | | |
| 55900523 | REVERSION DE VACACIONES | 125.142,01 | | |
| 55900524 | REVERSION DE GASTOS 2024 | 74.760,83 | | |
| 55900526 | DEVOLUCION SUELDO IESS | 71.130,05 | | |
| 55900527 | DEVOLUCION POR APOORTE IESS 20.60 | 4.157,34 | | |
| 55900528 | DEVOLUCION POR SINIESTROS. | 5.618,97 | | |
| 55900529 | VENTA DE BIENES E INMUEBLES | 4.684,00 | | |
| 55900531 | INTERESES POR OBLIGACIONES FINANCIERAS | 1.715,56 | | |
| 55900532 | COAC SEMBRANDO UN NUEVO PAIS | 100.816,79 | | |
| 55900533 | NOTA DE CREDITO POR FACTURAS | 1.519,71 | | |
| 55900534 | FONDOS RESERVA, APOORTE IESS Y DECIMOS | 3.125,89 | | |
| 55900535 | JUBILACION Y DESAHUCIO | 49.768,00 | | |
| 56 | OTROS INGRESOS | | | 2.694.640,93 |
| 5604 | RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS | | | 2.694.640,93 |
| 560405 | DE ACTIVOS CASTIGADOS | | 658.048,40 | |
| 56040510 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO | 11.222,65 | | |
| 56040520 | CARTERA DE CRÉDITOS DE MICROCRÉDITO | 641.284,05 | | |
| 56040535 | CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA | 5.541,70 | | |
| 560410 | REVERSIÓN DE PROVISIONES | | 1.456.548,45 | |
| 56041005 | REVERSIÓN DE PROVISIONES | 1.258.188,99 | | |
| 56041010 | REVERSIÓN DE PROVISIONES REESTRUCTURADOS | 742,28 | | |
| 56041025 | REVERSION DE PROVISIONES CUENTA POR COBRAR | 143.267,17 | | |