

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**Tema:**

**ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS  
DE LA COOPERATIVA VENCEDORES LTDA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Contabilidad y Auditoría**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor:**

Kevin Alexander Chuquiana Sillagana

**Directora:**

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

**Ambato – Ecuador**

**Abril 2026**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KEVIN ALEXANDER CHUQUIANA SILLAGANA**, con cédula de ciudadanía **1850466283**, autor del trabajo de graduación titulado: "ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA COOPERATIVA VENCEDORES LTDA", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2026



Kevin Alexander Chuquiana Sillagana

CC. 1850466283

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS  
DE LA COOPERATIVA VENCEDORES LTDA**

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LA ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

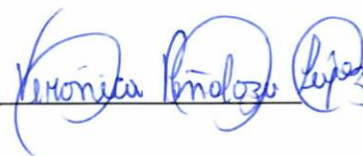
Autor:

Kevin Alexander Chuquiana Sillagana

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CC. 1803585718

**CALIFICADOR**

f. 

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 


José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

**PROSECRETARIO PUCE AMBATO**

f.   
**PUCE | AMBATO**  
**PROSECRETARIA**

Ambato – Ecuador

Abril 2026

## DEDICATORIA

*A mis padres, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida y el motor de mis sueños. Gracias por su amor incondicional, por cada sacrificio realizado y por enseñarme que la perseverancia es la clave para alcanzar cualquier meta. De igual manera, a mi hermano, por ser mi compañero constante, por su apoyo incondicional y por estar presente en cada paso de este camino, brindándome siempre la fuerza necesaria para continuar. También a mi familia, les dedico este éxito como agradecimiento por su confianza y por ser esa red de apoyo que nunca me dejó desfallecer.*

*Finalmente, extendiendo esta dedicatoria a mis docentes, quienes con su guía, paciencia y sabiduría no solo me transmitieron conocimientos técnicos, sino que moldearon mi carácter profesional y me inspiraron a buscar siempre la excelencia en cada desafío.*

**Kevin Alexander Chuquiana Sillagana**

## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para transitar este camino y ver culminado este proyecto de vida. Su guía ha sido el motor fundamental para superar cada desafío con fe y perseverancia.*

*A mi tutor de tesis, le expreso mi sincera gratitud por su invaluable guía académica, su tiempo y sus conocimientos. Sus consejos fueron determinantes para estructurar esta investigación y alcanzar la excelencia profesional que este trabajo requería.*

*Finalmente, agradezco de todo corazón a mis familiares y amigos, por ser mi soporte incondicional y mi mayor motivación. Gracias por creer en mis capacidades, por su paciencia y por brindarme el amor necesario para transformar el esfuerzo en este gran logro compartido.*

**Kevin Alexander Chuquiana Sillagana**

## RESUMEN

Un análisis exhaustivo de las finanzas resulta fundamental para asegurar la sostenibilidad de muchas instituciones como la Cooperativa Vencedores LTDA. La evaluación y comprensión de varios de los financieros que afectan a la cooperativa no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también refuerza su competitividad en el entorno del mercado. Esta investigación detallada se enfoca en examinar de qué manera la situación económica impacta las decisiones estratégicas de la Cooperativa Vencedores LTDA. Adicionalmente, se establece un vínculo entre datos contables con la parte de la gestión cotidiana de la organización, con el propósito de facilitar una administración más eficaz que esté alineada con los objetivos institucionales.

Se ha implementado un enfoque que integra diversas estrategias con el objetivo de analizar diferentes informes financieros y evaluar métricas clave fundamentales para la salud económica de una entidad. Entre estas métricas se destacan elementos esenciales, como la liquidez, que muestra una capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo; la solvencia, que indica su aptitud para satisfacer deudas a largo plazo; la rentabilidad, que proporciona información sobre el retorno de sus inversiones; y la eficiencia, que mide el uso adecuado de los recursos disponibles. Se lleva a cabo un estudio de naturaleza explicativa que, mediante la integración de diversos métodos teóricos, contribuye de manera significativa a la mejora del análisis financiero y a la optimización de las decisiones estratégicas en la Cooperativa. Optimiza la administración interna y la utilización de recursos en respuesta a las variaciones en el entorno financiero.

**Palabras clave:** análisis financiero, rentabilidad, eficiencia, toma de decisiones.

## ABSTRACT

*A thorough financial analysis is fundamental to ensuring the sustainability of many institutions, such as Cooperativa Vencedores LTDA. Evaluating and understanding the various financial factors that affect the cooperative not only improves the quality of its decisions but also strengthens its competitiveness in the market. This detailed research focuses on examining how the economic situation impacts the strategic decisions of Cooperativa Vencedores LTDA. Additionally, it establishes a link between accounting data and the day-to-day management of the organization, with the aim of facilitating more effective administration aligned with institutional objectives.*

*An approach integrating diverse strategies has been implemented to analyze different financial reports and evaluate key metrics fundamental to the economic health of an entity. These metrics include essential elements such as liquidity, which demonstrates the company's ability to meet short-term obligations; solvency, which indicates its capacity to meet long-term debt; profitability, which provides information on the return on investment; and efficiency, which measures the appropriate use of available resources. An explanatory study is conducted that, through the integration of various theoretical methods, significantly contributes to improving financial analysis and optimizing strategic decisions within the Cooperative. It optimizes internal management and resource utilization in response to variations in the financial environment.*

**Keywords:** *financial analysis, profitability, efficiency, decision-making.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	4
1.1. Fundamentación teórica del análisis financiero y la toma de decisiones estratégicas .....	4
1.2. Estudio de los indicadores que inciden en los resultados financieros y la toma de decisiones de las empresas .....	7
1.3. Efecto de los análisis financieros en decisiones estratégicas .....	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	16
2.1. Tipo y métodos de investigación .....	16
2.2. Análisis y diseño de la investigación .....	19
2.3. Caracterización de empresa .....	29
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS .....	34
3.1. Factores financieros que condicionan la decisión: .....	34
3.2. Indicadores clave para medir el impacto financiero: cálculo e implicaciones gerenciales .....	38
CONCLUSIONES .....	45
RECOMENDACIONES .....	46
BIBLIOGRAFÍA .....	47
ANEXOS .....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra de encuestados prevista en la Cooperativa Vencedores Ltda. ..	18
Tabla 2. Análisis de resultados de la entrevista aplicada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. ....	28
Tabla 3. Análisis de resultados de la entrevista aplicada a la Contadora de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. ....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿La información financiera disponible permite identificar las causas de los problemas financieros? .....	20
Figura 2. ¿Con qué frecuencia se usan presupuestos y proyecciones financieras para planificar decisiones? .....	21
Figura 3. ¿Con qué frecuencia se toman decisiones estratégicas con información financiera incompleta o desactualizada?.....	22
Figura 4. ¿La cooperativa utiliza indicadores de liquidez para apoyar la toma de decisiones? .....	23
Figura 5. ¿Se analiza indicadores de endeudamiento y estructura de capital para definir estrategias? .....	24
Figura 6. ¿Se aplican indicadores de gestión para definir políticas?.....	25
Figura 7. ¿Los indicadores financieros actuales son suficientes para analizar el impacto financiero en la gestión estratégica?.....	26
Figura 8. ¿Considera necesario incorporar nuevos indicadores financieros para mejorar las decisiones estratégicas? .....	27

## INTRODUCCIÓN

La adopción y expansión del cooperativismo en Ambato promueve la inclusión financiera y potencia un desarrollo local sostenible, aspectos que contribuyen al fortalecimiento y a la mejora de la economía regional. La conversión de datos contables en decisiones estratégicas es importante para situaciones a largo plazo de una organización. De igual manera, la implementación de análisis financiero proporciona los fundamentos necesarios para que los directivos realicen decisiones informadas y apropiadas en la gestión empresarial. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), en uno de sus escritos del año 2023, subraya la relevancia y el significado de los indicadores financieros en todo el sector solidario. Por otro lado, la Asociación Mundial de Cajas de Ahorro y Crédito (WOCCU) se dedica a la creación y alineación de metodologías para cooperativas a nivel global, con el objetivo de promover la cohesión y la estandarización en sus prácticas.

En la Cooperativa Vencedores Ltda., es imperativo establecer un sistema que sea formal y que a la vez vincule de manera regular los resultados contables con las decisiones estratégicas. Existen informes valiosos; sin embargo, presentan variaciones en términos de frecuencia y formato, y la correlación entre las ratios financieras y las resoluciones internas es inconsistente, las variaciones dificultan la realización de comparaciones históricas y la evaluación de riesgos.

La cooperativa no tiene un análisis que sea estandarizado o que relacione de forma adecuada los indicadores financieros y decisiones de la empresa, impactando su gestión. De esta situación se formula la siguiente pregunta: ¿De qué manera el análisis del impacto financiero incide en la toma de decisiones estratégicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.?

El objetivo general es analizar el impacto financiero para la toma de decisiones estratégicas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. De este propósito se derivan tres objetivos específicos: primero, fundamentar teóricamente los indicadores financieros que respaldan la decisión estratégica en organizaciones

cooperativas; posteriormente diagnosticar los problemas financieros de la cooperativa que determinan los factores que inciden en la decisión; y por último determinar los indicadores clave para el análisis del impacto financiero en la gestión estratégica.

Las dimensiones bajo consideración son liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia. La evaluación incluirá la evaluación de la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a través del índice circulante y el índice de liquidez. Además, se analizarán indicadores como endeudamiento, autonomía financiera y apalancamiento para medir la solidez y el riesgo. La rentabilidad y la eficiencia se evaluarán utilizando métricas como el rendimiento de los activos, capital y el margen. El análisis también incorporará medidas de eficiencia, incluidos los gastos operativos y su vínculo con los activos en promedio y la rotación de activos, para evaluar la utilización efectiva de los recursos. Estos indicadores tienen definiciones técnicas reconocidas a nivel nacional e internacional. (SEPS, 2023; WOCCU, 2022; ECB, 2024).

La ruta metodológica adopta un enfoque mixto, con una síntesis más amplia que la del resumen y sin detallar soluciones. En el componente cuantitativo se construirán series temporales mensuales de los indicadores señalados, a partir de balances generales y estados de resultados correspondientes al 2024. Se calcularán las razones, a la vez, se representarán tendencias y se examinarán variaciones interanuales.

En el marco del componente cualitativo, se revisaron documentos de lineamientos de la institución, los informes de gestión y las actas de las decisiones adoptadas por la dirección. Asimismo, se planea llevar a cabo entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos y personal relevante, implementando protocolos de consentimiento y confidencialidad, con el fin de contextualizar las modificaciones observadas en los indicadores.

Este análisis lleva a cabo una revisión mensual de la cooperativa durante el período de 2024. Las fuentes empleadas abarcan estados financieros, informes operativos

y datos relativos a depósitos, ingresos, costos y patrimonio. La fundamentación de este estudio tiene por necesidad colocar un marco robusto y su pertinente relevancia. La evaluación periódica de las cuatro dimensiones de la cooperativa ofrecerá criterios clave que permitirán priorizar iniciativas estratégicas, ajustar la financiación y salvaguardar el patrimonio colectivo. Se desarrolla un procedimiento sencillo y repetible que vincula indicadores con decisiones. Este procedimiento se alinea con las directrices del ente supervisor nacional y es consistente con los métodos utilizados en la industria, incluidas las pautas de WOCCU (2022) y BCE (2024). La investigación esclarece la relación entre el desempeño en finanzas del lugar y las estrategias de las cooperativas locales, lo cual es esencial para organizaciones de características similares.

Cualquier dato financiero se usará solo con fines académicos, por lo que se debe obtener autorización de la institución correspondiente. Además, se documentarán todos los cálculos, garantizando que cada inferencia se base solo en la evidencia. La estructura del trabajo empieza por el Capítulo I que presenta la base teórica y el estado actual del análisis financiero y las decisiones en cooperativas. El Capítulo II detalla el diseño metodológico y las técnicas para calcular e interpretar los indicadores. El Capítulo III expone el diagnóstico y los resultados para liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia, y discute sus implicaciones.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Fundamentación teórica del análisis financiero y la toma de decisiones estratégicas**

#### **Definición y alcance del análisis financiero**

En la contabilidad, el análisis financiero es un conjunto de pasos que son ordenado que pasa la información o datos de los estados en evaluaciones sobre liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia. Los estudios financieros son esenciales para identificar la situación y el rendimiento económico y financiero de cualquier organización (Marcillo-Cedeño et al., 2021). Con base en este supuesto, la práctica profesional recomienda comparar los resultados con los requisitos de presentación y divulgación de las NIC para garantizar la coherencia y comparabilidad de los indicadores entre períodos y con respecto a referencias externas.

La literatura reciente subraya que el análisis financiero no se limita a describir el pasado, sino que sirve de enlace entre el registro histórico y la planificación prospectiva. El análisis financiero examina datos a corto, mediano y de largo plazo (Grisanti, 2022). Así, los auditores desarrollan tendencias y cambios porcentuales que permiten a la junta fijar normas de liquidez prudentes y niveles de deuda adecuados. Sin embargo, si los estados financieros carecen de evidencia de auditoría, los pronósticos pueden estar sesgados y esto puede comprometer la credibilidad del proceso de formulación de la estrategia.

#### **Naturaleza de la decisión estratégica**

Las decisiones estratégicas suponen elecciones significativas que dirigen la asignación de recursos y definen la ventaja competitiva a mediano y largo plazo. La gestión financiera es vital porque guía las decisiones de la empresa según sus objetivos (Gutiérrez-Zambrano et al., 2025). En esta situación, la contabilidad de gestión es clave para integrar indicadores como las ganancias esperadas y los costos de los pasivos, así su objetivo es permitir a la dirección evaluar si la política

de promoción del crecimiento tiene un efecto positivo sobre el valor de las acciones y si también puede crear riesgos que superen los niveles de tolerancia establecidos. Estos órganos monitorean y gestionan las operaciones de la empresa, garantizando un ambiente seguro y controlado.

El análisis de las finanzas implica evaluar algunos aspectos históricos para desarrollar estrategias en varios plazos (Grisanti, 2022). Así, los auditores analizan tendencias y cambios porcentuales para ayudar a la junta directiva en establecer políticas prudentes de liquidez y niveles de deuda adecuados. Sin embargo, si los estados financieros carecen de evidencia de auditoría, los pronósticos pueden estar sesgados y esto puede comprometer la credibilidad del proceso de formulación de la estrategia.

### **Enfoques teóricos que vinculan finanzas y estrategia**

El análisis vertical y horizontal convierte variaciones contables en señales que orientan la formulación de acciones gerenciales. Como explica Proaño (2023), El estudio financiero, utilizando índices y ratios, es un proceso que facilita entender el bienestar económico de una empresa.

Las cooperativas utilizan un sistema de informes llamado PEARLS y CAMELS para gestionar sus operaciones, estas son herramientas esenciales para la recolección y análisis de los indicadores que evalúan la calidad de activos cooperativos y la suficiencia del capital. Los beneficios de las cooperativas de crédito dependen de su capacidad de intermediación financiera. La calidad de los activos gestionados es crucial (Valdivieso, 2024).

El Cuadro de Mando establece una conexión entre los indicadores de rendimiento y los resultados financieros. Un estudio que abarcó 200 pequeñas y medianas empresas en Rumiñahui evidenció una correlación significativa ( $r = 0.74$ ;  $p < 0.05$ ) entre la perspectiva de procesos y la perspectiva financiera. (Altamirano et al., 2024). Esta relación evidencia que procesos internos organizados y eficaces pueden reflejar mejoras iniciales en márgenes de beneficio y liquidez corporativa.

Así, refuerza la conexión entre el monitoreo del rendimiento organizacional y la implementación efectiva de la estrategia empresarial.

La Gestión Basada en Valor (VBM) sostiene que el crecimiento organizacional debe superar el costo del capital utilizado. Un análisis del EVA en 124,378 compañías ecuatorianas mostró que el 83.05% destruía valor económico, y solo el 16.95% lo generaba. (Molina & Molina, 2025). Es vital evitar la aplicación de estrategias de crecimiento que podrían resultar en la reducción o dilución del capital que tienen los socios.

### **Familias de indicadores en el análisis financiero**

Las ratios pertenecientes a la liquidez y los que son endeudamiento permiten evaluar la solvencia estructural, esto es esencial cuando se va a determinar los límites de endeudamiento y las políticas de financiación. Los ratios financieros son herramientas que permiten analizar la situación económica, proporcionando información de la rentabilidad, eficiencia y también de su solvencia (Villa Cueva & Crespo Córdova, 2024). Sin embargo, su interpretación puede resultar engañosa en situaciones donde los activos corrientes contemplan elementos con baja probabilidad de recuperación. En consecuencia, es fundamental realizar una revisión exhaustiva de la cartera antes de determinar el perfil de responsabilidad.

Por otra parte los índices de rentabilidad y eficiencia, como el beneficio neto o la rotación de activos, conectan la utilización de recursos con la generación de un valor económico. Estas herramientas recogen información importante para la evaluación financiera y decisiones estratégicas. Además, diversas investigaciones indican que es necesario incluir los flujos de efectivo, la depreciación y el inventario pueden alterar las ganancias contables (Carrera-Torrales y Rivera-Pizarro). La auditoría operativa refuerza la validez de los hallazgos al registrar las correcciones.

## **1.2. Estudio de los indicadores que inciden en los resultados financieros y la toma de decisiones de las empresas**

Un indicador financiero convierte datos contables en pruebas para lograr examinar que tan bien se está en lo económico y operativo de una entidad, se entiende por una razón financiera, al resultado de comparar cuentas del estado financiero de una entidad, según la (Universidad del Azuay, 2023). El análisis de indicadores financieros es fundamental para entender la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia de una entidad, lo que puede guiar decisiones estratégicas futuras.

Los autores coinciden en agrupar los indicadores en familias que facilitan su lectura integral. “Las ratios se agrupan en cinco grandes grupos: ratios de liquidez, de endeudamiento o solvencia, de gestión o rotación, de rentabilidad, y ratios bursátiles” (Universidad del Azuay, 2023, p. 42). Se eligieron las cuatro primeras familias por su reflejo de capacidad de pago, capital, utilidades y eficiencia operativa, relevantes para entender cooperativas, en lugar de indicadores bursátiles escasos en el sector.

La liquidez es el indicador financiero muy importante, y establece un vínculo crucial entre los activos disponibles y las deudas a corto plazo, mostrando la capacidad de una entidad para generar efectivo eficazmente. El índice de liquidez evalúa la proporción entre activos líquidos y obligaciones en el corto tiempo (Instituto Departamental de Tránsito del Quindío). Al alejarse la razón corriente del ideal, a la vez, el capital cambia y una entidad enfrenta problemas para cubrir gastos sin financiamiento inmediato.

El marco regulatorio se fundamenta en estrategias para gestionar y prevenir riesgos, exigiendo la implementación y comunicación regular de actividades que permiten la comparación de cooperativas y aseguran el cumplimiento de estándares internacionales como PEARLS y CAMELS. Este enfoque mejora la claridad y transparencia de la información para socios, facilitando la auditoría con estándares internacionales.

En cambio, el endeudamiento refleja el impacto de los prestamistas en los activos y anticipa los intereses venideros. Indica el nivel de apalancamiento relacionado con la contribución de los acreedores (Instituto Departamental de Tránsito del Quindío, 2023). Un índice elevado incrementa la probabilidad de iliquidez y aumenta el costo del endeudamiento, mientras que un nivel muy bajo puede indicar subutilización del apalancamiento; por ello, la literatura aconseja valores que equilibren riesgo y retorno.

La rentabilidad resume la eficacia de la entidad al transformar recursos en beneficios para los socios. En agosto de 2024, los índices de rentabilidad de las COAC son 0,34 % en ROA y 2,67 % en ROE (Caja Central Financoop 2024, p. 1). Estos valores muestran el retorno real del patrimonio, guía para decisiones de reinversión, distribución de excedentes y políticas de precios en productos financieros.

La eficiencia operativa influye en el proceso de conversión del dinero y, por ende, en una habilidad de financiar nuevas colocaciones sin necesidad de más endeudamiento. “El margen de absorción [...] de las COAC para agosto 2024 refleja 99,76 %, [...] mostrando un deterioro en el indicador de eficiencia” (Caja Central Financoop, 2024, p. 1). Una productividad decreciente absorbe excedentes y prolonga el ciclo de caja, obligando a revisar procesos internos y a replantear metas de rendimiento para restablecer la liquidez operativa.

### **Uso de los indicadores en decisiones**

La determinación de decisiones financieras requiere integrar criterios tácticos y estratégicos que permitan anticipar riesgos, corregir desviaciones y sostener la continuidad operativa. En el desarrollo de este proceso, los indicadores trascienden su función como meras cifras; constituyen directrices esenciales que guían las decisiones y acciones requeridas por los gerentes para ajustarse a las variaciones del entorno.

La gestión táctica aplica indicadores de liquidez y deuda rápidamente. Permite modificar créditos, reestructurar deudas o limitar nuevas asignaciones. Estas métricas respaldan cada medida correctiva, evitando decisiones intuitivas. Los indicadores financieros respaldan las decisiones gerenciales con evidencia del rendimiento (Loor, 2023). Si la razón corriente baja del umbral prudente o la cobertura de intereses excede lo recomendado, la gerencia prioriza liquidez sobre crecimiento para mantener la operación.

Comprender estos datos permite reconocer tendencias del mercado y prever escenarios futuros, lo que es vital para anticipar su efecto en la rentabilidad, rotación de activos y necesidades de financiamiento. El uso de estos evoluciona de reactivo a lo analítico, proporcionando mejor entendimiento en la gestión que es global.

Las decisiones estratégicas requieren un análisis que sea detallado en cuanto a la rentabilidad y eficiencia, combinando métricas como retorno de inversión y rotación de activos para identificar el valor sostenible que se crea dentro de la organización. Con respecto a esto, el análisis Du Pont evalúa indicadores como endeudamiento y rentabilidad, siendo útil para entender la ganancia de una empresa (Universidad del Azuay, 2023). Esos indicadores sintetizados son clave para evaluar la sostenibilidad en áreas críticas como expansión, estrategia de precios y distribución de beneficios. Si no aseguran sostenibilidad, la dirección necesita modificar el plan de inversiones o redefinir la combinación de productos financieros.

La implementación de indicadores de rendimiento está vinculada a la gobernanza en las instituciones, el análisis continuo de métricas financieras por la cooperativa mejora la calidad de decisiones y permite una gestión más eficiente, priorizando inversiones y corrigiendo desviaciones rápidamente. Además, esta estrategia integra análisis financiero, planificación estratégica, evaluación de riesgos y mejora continua, asegurando un enfoque cohesivo en la gestión empresarial.

La liquidez realiza un examen de la habilidad para cumplir deudas rápidamente con recursos accesibles. Se utilizan tres índices: índice de corriente, prueba ácida y

liquidez rápida. Al interpretar la razón corriente sin ajustar inventarios u otros activos de lenta conversión, se puede sobrestimar la disponibilidad; por tal motivo, la prueba ácida actúa como un contraste técnico y requiere revisar la composición del activo corriente, según indican las fichas de cálculo y su sintaxis de cuentas asociadas (SEPS, 2023), para que el diagnóstico no dependa de promedios que encubran iliquidez potencial.

Por último la integración de estos indicadores ofrece una visión más amplia del desempeño organizacional. Combinar liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad permite analizar la sostenibilidad financiera y guiar decisiones institucionales. Así, el análisis de indicadores se convierte en un proceso continuo y estratégico que mejora la adaptación y planificación de la cooperativa.

### **Indicadores de liquidez: definición, cálculo e interpretación operativa**

La liquidez indica la capacidad de cumplir a un pequeño tiempo con activos disponibles. Se emplean tres razones: razón corriente, prueba ácida y liquidez inmediata. Cuando la razón corriente se interpreta sin depurar inventarios u otros activos de lenta realización, la disponibilidad puede sobrestimarse; por ello, la prueba ácida funciona como contraste técnico y obliga a revisar la composición del activo corriente, conforme señalan las fichas de cálculo y su sintaxis de cuentas asociadas (SEPS, 2023), de modo que el diagnóstico no descansa en promedios que ocultan iliquidez potencial.

En cambio, la liquidez inmediata refleja la capacidad operativa y depende de la fuente de financiamiento. Esta medida cautelosa utiliza métricas de resiliencia para estandarizar suposiciones y mejorar la comparabilidad entre organizaciones, según las nuevas directrices de BIS (2025). Permite a la tesorería convertir señales a corto plazo en decisiones sobre caja, inversiones y riesgos sin depender de un único indicador.

Se sugiere un enfoque que sea relacional, es decir, si la razón es estable y la prueba ácida baja, la entidad puede tener activos ilíquidos; si la liquidez inmediata cambia,

es crucial analizar depósitos, plazos y políticas de contingencia, prácticas que el movimiento cooperativo incluye en tableros que conectan diagnóstico y acción (WOCCU, 2022). Esto permite respuestas rápidas a tensiones de financiamiento.

### **Indicadores de solvencia: fortaleza patrimonial y riesgo de crecimiento**

La solvencia evalúa la capacidad del patrimonio para absorber pérdidas y sostener la expansión del activo. Se utilizan tres medidas: endeudamiento total, autonomía financiera y apalancamiento. El endeudamiento expresa la proporción de pasivos sobre el activo, mientras que la autonomía revela el respaldo de capital propio; el apalancamiento relaciona el tamaño del activo con el patrimonio y evidencia cuántas veces el capital soporta la operación (SEPS, 2025), lo que en conjunto permite observar el equilibrio entre crecimiento, estructura de financiación y resiliencia ante choques adversos.

Un aumento en el apalancamiento es viable, siempre que existan márgenes financieros adecuados y políticas de capitalización definidas, pero, si este apalancamiento ocurre en un entorno donde los márgenes son estables o descendentes, se arriesga a comprometer la estabilidad del capital. Aquí cabe mencionar a la matriz CAMELS, herramienta para evaluar la salud financiera de uniones de crédito, compara retorno, capital y liquidez de estas instituciones liquidez (NCUA, 2025). Esta comparación que se logra evidenciar verifica que el crecimiento no dependa solo de la deuda acumulada y garantiza que la organización pueda manejar pérdidas sin afectar a los socios.

### **Indicadores de rentabilidad: desempeño económico y sostenibilidad del resultado**

La rentabilidad analiza la eficacia con que la entidad convierte recursos en excedentes económicos. Se emplean tres indicadores clave: retorno sobre activos, retorno sobre patrimonio y el margen financiero. El ROA mide lo bien que actúan los activos sin eventos extraordinarios, y el ROE indica la rentabilidad para el inversionista y depende del apalancamiento, y el margen relaciona el rendimiento

de la cartera con el costo de financiamiento, ayudando a identificar si los cambios en el resultado son por precios, combinación de productos o estructura de costos.

El juicio analítico evalúa rentabilidad, solvencia y eficiencia. Un alto ROE puede ser volátil por el apalancamiento financiero. Comparar márgenes de utilidad y costo-ingreso es esencial para evaluar la sostenibilidad económica. Esto se refleja en los indicadores europeos de productividad, como los informes del BCE (2025). Los tableros permiten a los analistas diferenciar entre mejoras sostenibles y efectos temporales que afectan la salud financiera.

### **Indicadores de eficiencia: productividad del gasto y aprovechamiento del activo**

La eficiencia relaciona ingresos y costos para medir el uso relativo de recursos. Este estudio adopta tres métricas: índice de eficiencia (cost-to-income, C/I), gasto operativo sobre activo total promedio y rotación de activos. El C/I evalúa gastos administrativos en relación con ingresos operacionales y es el indicador más conocido de la eficiencia del gasto; su interpretación es clara al identificar si la mejora surge de ingresos en aumento o de reducción de gastos, conforme sugieren los tableros de riesgo y las recientes plantillas de monitoreo comparativo (EBA, 2025).

El gasto operativo sobre activos mide el costo relativo, y la rotación de activos relaciona ingresos con el balance, abordando así problemas de escala y costos. Se examina la reducción de eficiencia en cooperativas para identificar si se debe a presión financiera o problemas internos, con el fin de ajustar y mantener la calidad del servicio.

### **1.3. Efecto de los análisis financieros en decisiones estratégicas**

El análisis financiero conecta la contabilidad con la estrategia de la cooperativa. La gerencia, al revisar periódicamente estados financieros, puede anticipar escenarios

y priorizar decisiones para mantener la estabilidad. El análisis se transforma en una herramienta de gobierno que guía la asignación y objetivos.

El análisis financiero convierte datos contables en indicadores para decisiones sobre liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia. La organización de la información es muy relevante para decidir en una empresa al hacer ver cómo está la situación financiera o económica y los riesgos en una organización (Arroba-Silva & Altamirano-Hidalgo, 2023). 1). Así, los indicadores se convierten en criterios que determinan si la entidad puede asumir más riesgos, necesita incrementar su capital o debe reducir gastos operativos.

Incluir estos análisis hace las decisiones más coherentes y transparentes. La dirección respalda cambios en políticas de crédito, financiamiento o distribución de excedentes por razones cuantitativas. Mejora la comunicación interna al presentar resultados financieros de forma clara, alineando a todos con los objetivos estratégicos.

Utilizar ratios mejora decisiones estratégicas al identificar fortalezas y debilidades financieras. Analizar ratios financieras revela patrones y valida metas. El consejo directivo establece umbrales para metas basadas en evidencias cuantificables.

Los análisis financieros llevan a decisiones estratégicas más prudentes y orientadas a resultados, al integrar indicadores en la planificación y control, la cooperativa mejora su capacidad de adaptación y crecimiento alineado con su misión.

### **De los indicadores a las políticas: mecanismos de traducción**

La liquidez influye en las políticas de capital de trabajo, sobre todo en crédito y cobranza. Al extenderse el periodo de cobro, la entidad modifica plazos, intensifica garantías y mejora inventarios para liberar liquidez y prevenir tensiones de caja.

En cambio, el endeudamiento patrimonial indica cuánto puede el capital de una empresa cubrir sus obligaciones financieras. Este concepto mide la relación entre las deudas de una entidad y su patrimonio. Un mayor endeudamiento señala más riesgo financiero y dependencia de financiamiento externo. Esto lo respalda el informe SEPS 2025. Si las deudas superan el umbral seguro, la dirección renegociará pasivos, limitará nuevas deudas y fortalecerá reservas para mantener la solvencia.

La rentabilidad y eficiencia guían la fijación de recursos y precios. El análisis financiero ayuda a interpretar el caso en finanzas a través de índices (Proaño, 2023). Una caída de rotaciones indica proyectos no muy rentables; la administración responde reordenando inversiones, revisando productos y ajustando márgenes para restaurar el valor económico.

### **Reglas internas y apetito de riesgo en la decisión estratégica**

La eficacia del análisis financiero depende de que exista un marco de apetito de riesgo que traduzca los indicadores en límites concretos y alertas tempranas. Estas directrices deben definir y mantener límites internos alineados al apetito de riesgo de la entidad (Autoridad Bancaria Europea, 2021). Con bandas y semáforos, la dirección decide si expande la cartera, pausa nuevas colocaciones o activa planes de contingencia al sobrepasar una ratio clave.

El consejo debe fijar los límites y revisar su cumplimiento frecuentemente para que las decisiones estratégicas permanezcan dentro del riesgo aceptable. “El marco de gestión de riesgos debe fijar límites internos alineados con el apetito de riesgo de la entidad” (Autoridad Bancaria Europea, 2021). De este modo, toda propuesta de expansión, desinversión o reajuste de precios se subordina a una prueba de consistencia frente a los indicadores críticos fijados por el directorio.

La evidencia empírica confirma que los movimientos adversos en la morosidad obligan a frenar el crecimiento de la cartera. El cambio en el patrón ratio muestra

que un deterioro en la cartera genera mayores provisiones y una rápida restricción de créditos hasta restaurar los niveles de liquidez normales.

Ante un margen comprimido y rentabilidad en descenso, la organización ajusta precios, recorta costos o pospone inversiones. Una caída del ROA lleva a renegociar con proveedores y ajustar tarifas hasta que los márgenes alcancen el objetivo.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente capítulo expone el diseño metodológico que orienta el estudio en análisis financiero y el efecto en decidir en la Cooperativa de Vencedores. La metodología se entiende como la articulación coherente de procesos que guían desde la definición del problema hasta el análisis de los resultados, garantizando que el conocimiento generado sea válido, confiable y éticamente aceptable en el contexto científico actual (Hernández-Flórez, 2025). En este sentido, cada decisión metodológica se vincula directamente con el problema planteado y con los objetivos formulados anteriormente.

### **2.1. Tipo y métodos de investigación**

#### **Tipo de investigación**

El estudio se ubica, en primer lugar, en el nivel descriptivo, porque busca caracterizar el sistema financiero de la cooperativa y describir el desempeño de métricas como liquidez, solvencia y rentabilidad, así como su correspondencia con determinadas decisiones estratégicas. Este describe propiedades y las características más relevantes del fenómeno o situación analizado, lo que permite obtener una comprensión clara de la situación financiera de la Cooperativa Vencedores LTDA. Y de la manera en que sus resultados se reflejan en la gestión estratégica.

Desde la perspectiva de la modalidad, la investigación incorpora un componente documental, en la medida en que se apoya en la revisión sistemática de estados financieros, informes contables, normativa aplicable al sector cooperativo y otros documentos institucionales. En un trabajo reciente se indica textualmente que la investigación documental es la investigación, recuperación, evaluación, juicio e interpretación de datos secundarios, es decir, los recolectados y registrados por otros investigadores en fuentes documentales (Chillagana, 2025). En este estudio, dicho proceso permite sistematizar la información disponible de la institución de ahorro y contextualizar la regulación.

El estudio incluye investigación de campo para recopilar datos sobre el uso de resultados financieros en decisiones estratégicas. Este enfoque conecta la información empírica de directivos y personal clave de la cooperativa con los indicadores financieros, uniendo la descripción cuantitativa de la estructura financiera con la gestión estratégica.

### **Enfoque y diseño de investigación**

El estudio es mixto, en el que se combinan componentes cuantitativos y cualitativos. Para seleccionar el enfoque se considera, ante todo, la forma en que se expresarán los resultados. En el ámbito metodológico se señala que, investigación, recuperación, evaluación, juicio e interpretación de datos de segundo nivel, es decir, los recolectados y vistos por otros en fuentes documentales (Cimberio Hidalgo & Sigüenza Macías, 2025).

Se añade un componente cualitativo, además de calcular y comparar indicadores, es relevante entender cómo interpretan esos resultados los tomadores de decisiones en la cooperativa. Los estados financieros presentan cifras y cambios, pero no indican por sí mismos por qué algunos cambios son alarmantes, qué criterios se valoran al analizar la liquidez o morosidad, o cómo se ajustan políticas, metas o acciones basándose en esos datos. En este contexto, las entrevistas a líderes y a personal clave ayudan a reconstruir la lógica con la que se analizan los indicadores financieros, identificando percepciones, argumentos y prioridades que guían la gestión.

En coherencia con lo anterior, el diseño del estudio es un estudio observacional y transversal, donde se analizan las variables sin manipulación y se analiza la información en un periodo determinado. Los datos financieros se toman de los estados contables emitidos por la entidad, mientras que la información cualitativa se recoge en un momento específico mediante entrevistas semiestructuradas. Este diseño facilita describir, en un mismo horizonte temporal, la situación de la cooperativa y las decisiones asociadas, integrando la evidencia cuantitativa con las apreciaciones de los actores responsables de la gestión.

## Población y muestra

La muestra es por directivos y personal técnico del área financiera, crediticia, de riesgos y administración, es decir, aquellos que participan directamente en la realización, análisis y uso de la información para decisiones estratégicas. La muestra será no probabilística por criterio, se busca trabajar con informantes que tienen responsabilidad directa en el uso de datos financieros. De esta manera, la muestra estará integrada por 15 participantes, para obtener una visión fundada sobre los problemas financieros que inciden en la toma de decisiones y sobre los indicadores clave utilizados para analizar el impacto financiero en la gestión estratégica.

**Tabla 1.** Muestra de encuestados prevista en la Cooperativa Vencedores Ltda.

Nº	Cargo / grupo	Área	Nº de encuestados
1	Gerente general	Dirección	1
2	Contador/a	Financiera – Contable	1
3	Jefe de riesgos	Riesgos	1
4	Oficiales de crédito	Crédito	4
5	Analistas / asesores de crédito	Crédito – Negocios	4
6	Personal administrativo del área financiera	Administración – Finanzas	4
	<b>Total</b>		<b>15 encuestados</b>

Fuente: elaboración propia

## Tipo de recolección de la información

Se realizará mediante dos formas principales: la encuesta estructurada y una entrevista semiestructurada. Ambas se aplicarán a informantes que cumplen funciones clave en la gestión y decisiones que son estratégicas de la cooperativa, lo que permite vincular de forma directa los datos obtenidos con los objetivos de diagnosticar los problemas financieros que inciden en la decisión e identificar los indicadores financieros clave que orientan la gestión estratégica.

En primer lugar, se empleará una encuesta a 15 colaboradores de las áreas nombradas como financiera, crediticia, de riesgos y administrativa, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por criterio. El cuestionario se organizará en

secciones que abordan, por un lado, Identificación de problemas financieros que afectan decisiones. (liquidez, morosidad, costos, calidad de la información, entre otros) y, por otro, la valoración de los indicadores financieros utilizados para analizar el impacto en la gestión estratégica. Los ítems utilizan una escala de Likert s para medir la visión del personal sobre problemas financieros en la institución.

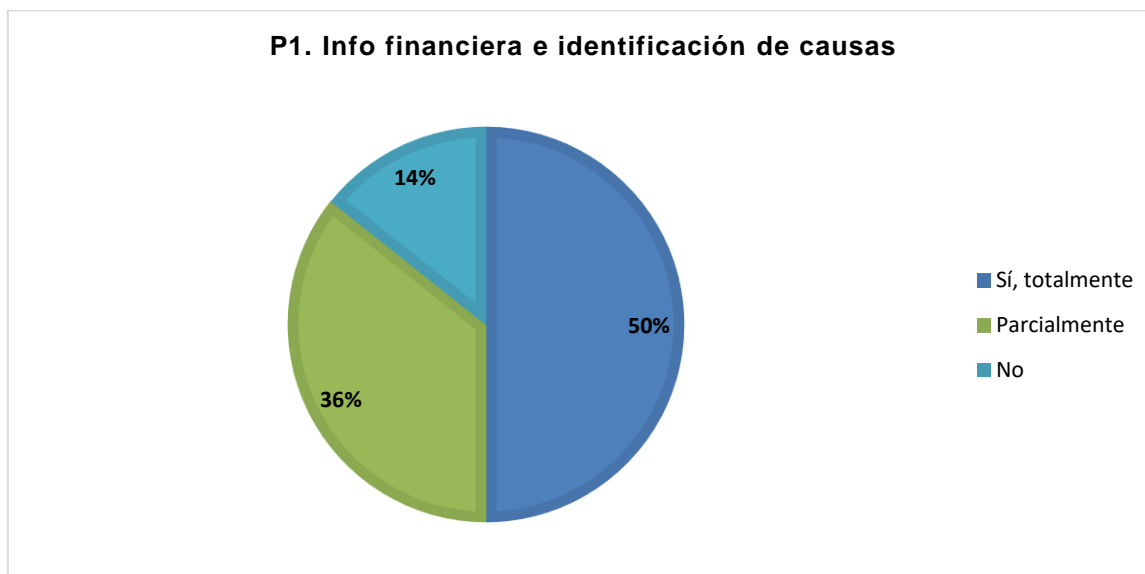
Se hizo una entrevista semiestructurada al gerente y el contador de la cooperativa. La guía de entrevista incluirá dos secciones con cinco preguntas abiertas cada una, centradas en los problemas que afectan decisiones y en seleccionar indicadores clave para evaluar el rendimiento financiero y su impacto en la gestión estratégica. Esta metodología proporcionará información cualitativa exhaustiva sobre la interpretación de la situación financiera, cómo se conectan las áreas implicadas en el análisis y qué mejoras son vistas como necesarias para potenciar el uso del análisis financiero en decisiones estratégicas.

## **2.2. Análisis y diseño de la investigación**

Se presentan los hallazgos que se consideran importantes de la encuesta al personal directivo y técnico de la Cooperativa de Ahorro., cuyo propósito es recoger su percepción sobre los principales problemas financieros y sobre el uso de la información contable y de los indicadores para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

## Pregunta 1. Información financiera e identificación de causas

**Figura 1.** ¿La información financiera disponible permite identificar las causas de conflictos financieros?



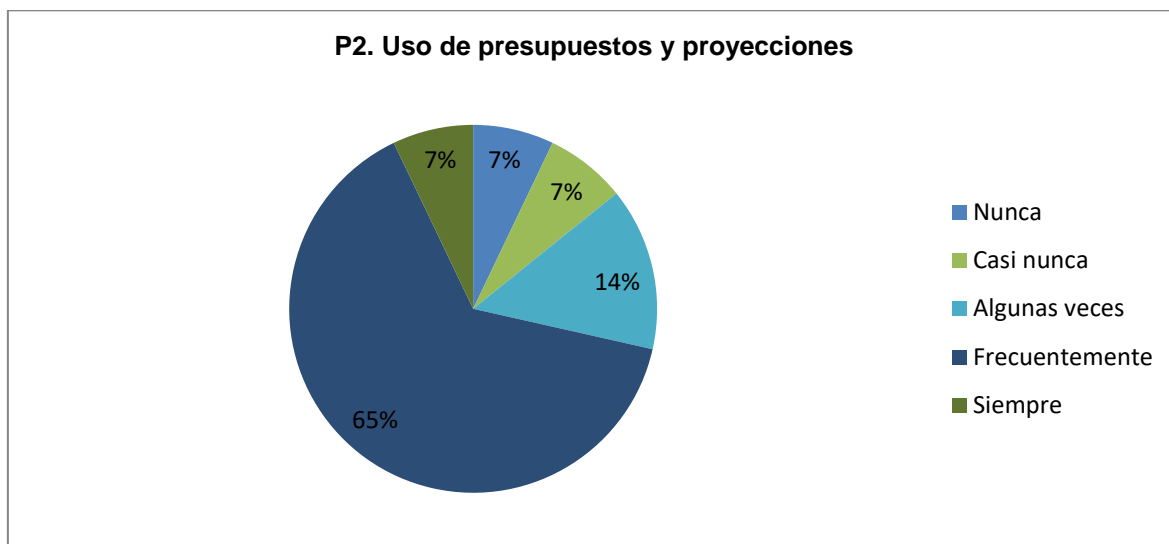
Fuente: elaboración propia

El 50,0 % considera que la información es totalmente suficiente, mientras que el 35,7 % señala que solo lo es de forma parcial y el 14,3 % manifiesta que no permite identificar adecuadamente las causas. Desde el análisis financiero, estos resultados evidencian que, existe una base de datos que sirve de insumo para el diagnóstico, su nivel de desagregación, oportunidad o confiabilidad no es homogéneo para todos los usuarios internos.

Esta situación plantea un riesgo para decidir bien, porque la identificación incompleta de las causas de los problemas puede llevar a soluciones parciales o a medidas correctivas mal orientadas.

## Pregunta 2. Uso de presupuestos y proyecciones

**Figura 2.** ¿Con qué frecuencia se usan presupuestos y proyecciones financieras para planificar decisiones?



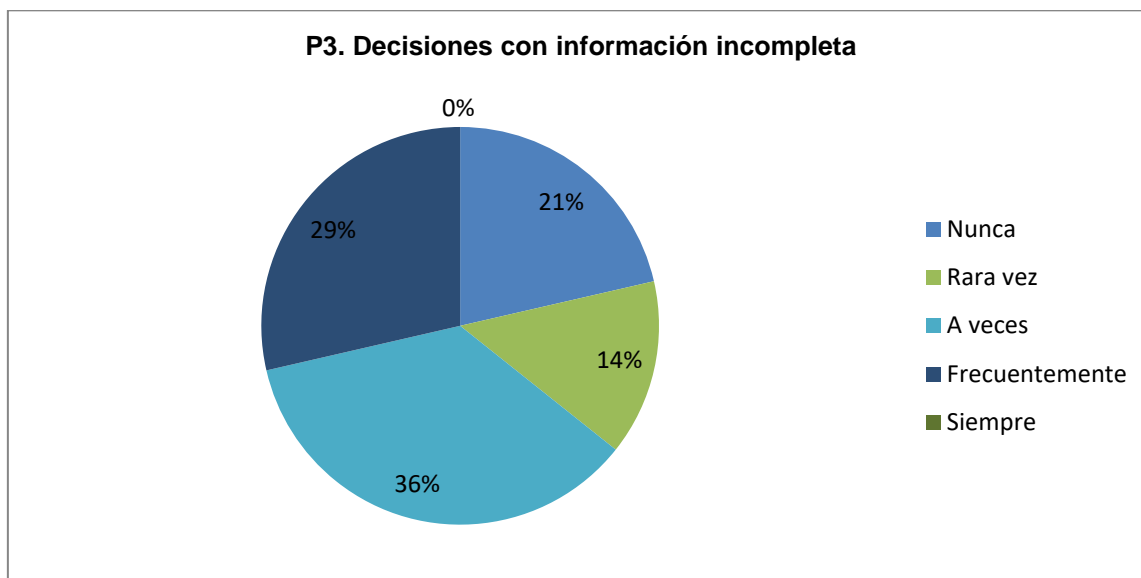
Fuente: elaboración propia

El 64,3 % de los encuestados señala que los emplea frecuentemente y un 7,1 % indica que siempre lo hace, mientras que el resto los utiliza solo algunas veces o casi nunca. Desde la gestión financiera este patrón muestra que existe una cultura de planificación basada en instrumentos formales, pero aún no se ha logrado una institucionalización plena de la disciplina presupuestaria en todos los procesos.

El hecho de que una proporción de colaboradores no use de forma sistemática los presupuestos implica que ciertas decisiones podrían estar guiadas por criterios discrecionales o de corto plazo, en lugar de apoyarse en proyecciones razonadas de ingresos, costos y flujos de efectivo. Esto no solo incrementa el riesgo financiero, sino que también plantea un dilema ético relacionado con el uso prudente de los recursos de los socios.

### Pregunta 3. Decisiones con información incompleta

**Figura 3.** ¿Con qué frecuencia se toman decisiones estratégicas con información financiera incompleta o desactualizada?



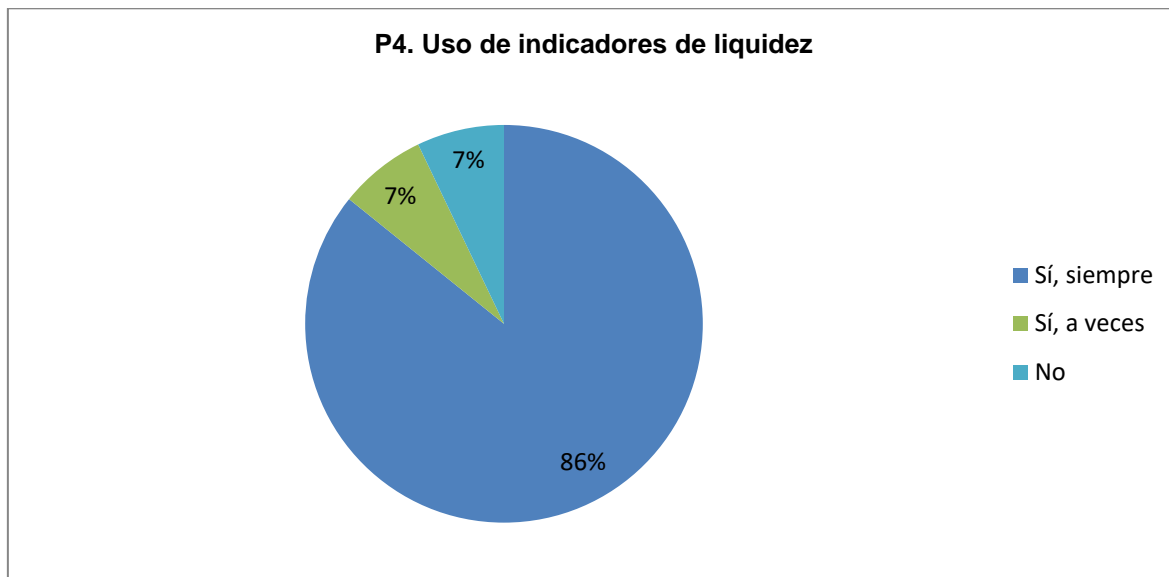
Fuente: elaboración propia

El 35,7 % menciona que a veces sucede, el 28,6 % frecuentemente, el 21,4 % nunca y el 14,3 % raramente. Esto muestra que, a pesar de los esfuerzos por obtener datos actualizados, persisten errores en la disponibilidad y consistencia de la información clave para tomar decisiones.

Decidir con información insuficiente aumenta el riesgo de pasar por alto la liquidez, la deuda o la rentabilidad, y disminuye la capacidad de anticipar problemas.

#### Pregunta 4. Uso de indicadores de liquidez

Figura 4. ¿La cooperativa utiliza indicadores de liquidez para apoyar las decisiones?



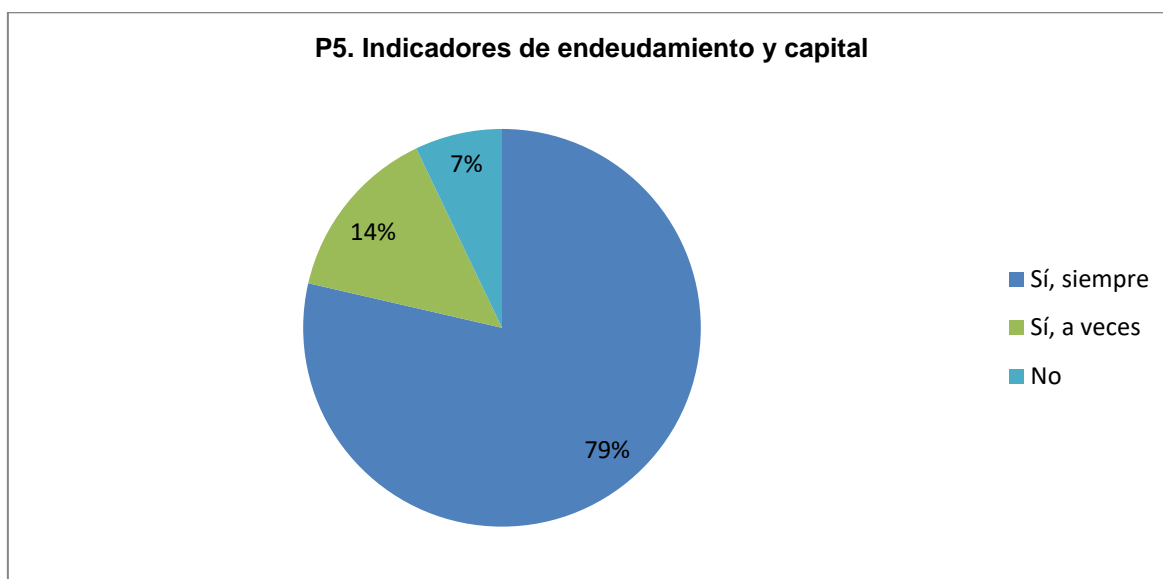
Fuente: elaboración propia

El 85,7 % manifiesta que se utilizan siempre, mientras que un 7,1 % señala que solo se aplican a veces y otro 7,1 % afirma que no se usan. Este resultado sugiere que, a nivel institucional, la liquidez es un aspecto monitoreado de forma prioritaria, es coherente con la naturaleza de una cooperativa que debe garantizar el cumplimiento de las que son sus obligaciones con socios y terceros.

No obstante, que un segmento del personal perciba un uso limitado o inexistente de estos indicadores puede interpretarse como una brecha en la comunicación o en la socialización de la información financiero gerencial.

## Pregunta 5. Indicadores de endeudamiento y estructura de capital

**Figura 5.** ¿Se analiza indicadores de endeudamiento y estructura de capital para definir estrategias?



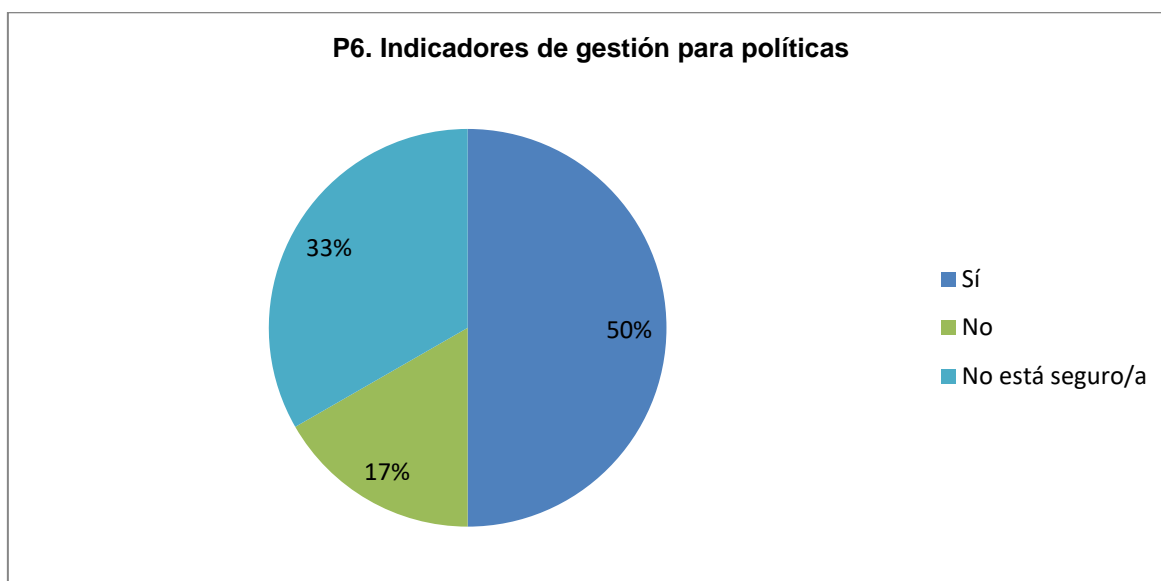
Fuente: elaboración propia

El 78,6 % señalan que estos indicadores se utilizan siempre, el 14,3 % que se consideran solo a veces y el 7,1 % que no se analizan. Esta distribución refleja que la cooperativa mantiene una preocupación significativa por el nivel de apalancamiento y la composición entre recursos propios y ajenos.

Sin embargo, la existencia de un grupo que solo ocasionalmente o nunca recurre a estos indicadores indica que la lectura del riesgo financiero no es uniforme en toda la organización. Si determinadas decisiones de inversión, expansión o contratación de deuda se adoptan sin considerar la estructura de capital, se corre el riesgo de exceder la capacidad de cancelar y de comprometer solvencia en el mediano tiempo.

## Pregunta 6. Aplicación de indicadores de gestión

**Figura 6.** ¿Se aplican indicadores de gestión para definir políticas?



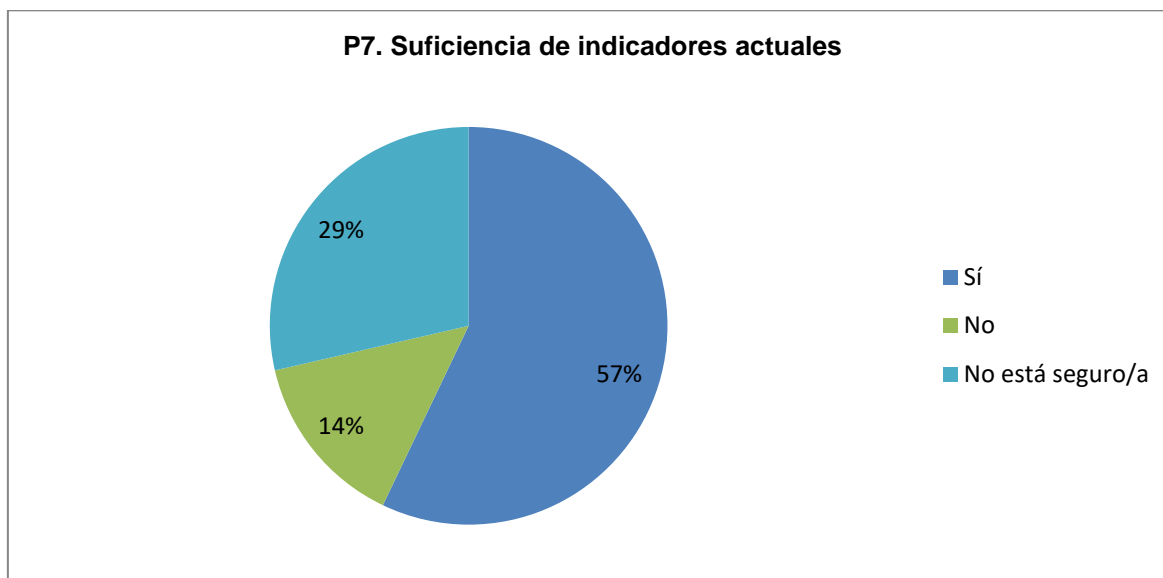
Fuente: elaboración propia

La sexta pregunta aborda la aplicación de indicadores de gestión para definir políticas. El 50,0 % de los encuestados afirma que sí se utilizan, el 16,7 % indica que no se aplican y el 33,3 % declara no estar seguro. Aunque existe un sistema de indicadores de gestión, su uso no está plenamente internalizado ni comprendido por todo el personal. Ello implica que la conexión entre resultados económicos, por ejemplo, rentabilidad y liquidez y el desempeño operativo podría no estar claramente establecida en la práctica.

La alta proporción de personas que manifiestan desconocimiento sobre estos indicadores refleja una debilidad en la gobernanza de la información: si los colaboradores no conocen cómo se mide su desempeño ni cómo esas métricas influyen en las políticas institucionales, es difícil alinear conductas y decisiones cotidianas con los objetivos financieros.

## Pregunta 7. Suficiencia de indicadores actuales

**Figura 7.** ¿Los indicadores financieros actuales son suficientes para analizar el impacto financiero en la gestión estratégica?



Fuente: elaboración propia

El porcentaje del 57,1 % opina que son suficientes, mientras que el 14,3 % no lo cree y el 28,6 % tiene dudas. Este descubrimiento muestra una aceptación general de los indicadores actuales, pero también expresa insatisfacción y dudas que deben tenerse en cuenta.

Esta sensación de insuficiencia o confusión sugiere que los indicadores actuales podrían basarse en ratios que son convencionales sin considerar métricas avanzadas, como creación de valor, sensibilidad de flujos de caja o señales de deterioro de cartera.

## Pregunta 8. Necesidad de nuevos indicadores

**Figura 8.** ¿Considera necesario incorporar nuevos indicadores financieros para mejorar las decisiones estratégicas?



Fuente: elaboración propia

Finalmente, el 64,3 % de los encuestados considera que sí es necesario ampliar el conjunto de indicadores, el 7,1 % cree que no es indispensable y el 28,6 % no está seguro. La tendencia predominante a favor de la incorporación de nuevos indicadores revela una percepción de que la información actual, aunque útil, podría no ser suficiente para respaldar decisiones cada vez más complejas en un entorno financiero competitivo.

Posteriormente, están resultados de la entrevista semiestructurada a informantes que son clave en la institución que se estudia, específicamente al gerente general y al contador. Esta técnica permitió profundizar en la forma en que se elaboran y analizan los estados financieros, los problemas que se consideran más relevantes y las mejoras que se estiman necesarias para fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

**Tabla 2.** Análisis de resultados de la entrevista aplicada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.

N°	Pregunta	Interpretación
1	¿Cómo describiría el papel que cumple el análisis financiero en las decisiones estratégicas de la cooperativa?	El gerente reconoce que el análisis financiero es un insumo central para decidir, porque permite evaluar liquidez, morosidad y solvencia antes de definir acciones. Esto evidencia que la dirección usa los estados financieros como base para la planificación, aunque el enfoque se orienta sobre todo al control de riesgos.
2	Desde su experiencia en gerencia, ¿cuáles considera que son los problemas financieros más relevantes que enfrenta actualmente la cooperativa?	Señala como problemas críticos la morosidad de la cartera y la presión sobre la liquidez, asociados al contexto económico del país. Esto indica una alta exposición al riesgo de crédito y la urgencia de hacer más fuerte las políticas de recuperación y gestión de recursos disponibles.
3	¿Cuáles indicadores financieros analiza más a menudo al hacer decisiones estratégicas?	Revisa principalmente indicadores de morosidad, liquidez y solvencia requeridos por el ente regulador. Estos ratios indican una gestión centrada en la estabilidad y el cumplimiento, pero hay oportunidades para incluir indicadores de rentabilidad
4	¿Cómo se coordina el análisis financiero entre las áreas decisorias?	Menciona reuniones entre finanzas, créditos y riesgos para revisar información y definir alternativas. Esto refleja un trabajo conjunto en el análisis, pero también sugiere que los procesos dependen en gran medida de espacios de reunión más que de procedimientos formales documentados.
5	¿Qué estrategias de mejora debe implementar la cooperativa según los indicadores financieros?	Indica que, según los resultados de los indicadores, se plantean acciones como campañas de recuperación en la cartera, revisión de políticas y fortalecimiento de la captación. Se evidencia que los indicadores sí se traducen en decisiones operativas, aunque el énfasis está en medidas correctivas más que en estrategias preventivas de largo plazo.
6	¿Qué indicadores financieros sugiere para completar la información que dé soporte a las decisiones empresariales del lugar?	Señala que se utilizan los indicadores definidos por la SEP y Solidaria y que no se plantea incorporar otros adicionales. Esto muestra una fuerte dependencia del marco regulatorio y una limitada iniciativa para construir un sistema de indicadores internos más amplio para la gestión estratégica.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.** Análisis de resultados de la entrevista a la Sra. Contadora de la Cooperativa.

N°	Pregunta	Interpretación
1	¿Qué normativas utiliza para realizar los estados financieros?	La contadora indica que se aplica el COCO y el plan de cuentas emitido por la SEP, así como sus resoluciones. Esto asegura que la creación de estados financieros cumple con el marco regulatorio del sector, favoreciendo la comparabilidad y el cumplimiento, aunque restringe la flexibilidad para ajustar criterios propios.
2	¿Cuáles son los principales problemas o dificultades financieras con mayor frecuencia en la cooperativa?	Identifica como problemas frecuentes la morosidad y la presión de liquidez al aumentar retiros y no crecer la captación. Este diagnóstico refleja la perspectiva de gerencia y muestra que el riesgo de crédito tiene consecuencias en la capacidad de respuesta de la cooperativa.
3	¿Qué indicadores financieros calcula y reporta de forma habitual a la gerencia?	Señala que se reportan principalmente indicadores de solvencia, liquidez y morosidad, definidos recientemente como parte de los informes obligatorios. Esto muestra que el sistema de indicadores aún se encuentra en consolidación y que la información que llega a gerencia se centra en la situación prudencial más que en la eficiencia o rentabilidad.
4	A su criterio profesional, ¿cuáles son las debilidades de la información frente a la toma de decisiones?	La principal debilidad es el sistema informático, que retrasa los reportes y crea dependencia del proveedor. Esta situación limita la confianza en la información y puede retrasar el análisis necesario para la toma de decisiones.
5	¿Qué ajustes o innovaciones propone para el proceso contable?	Propone mejorar la agilidad y el soporte del sistema informático para garantizar que los reportes se generen sin demoras. Ello sugiere que el proceso contable en sí es funcional, pero se ve afectado por barreras tecnológicas que impiden aprovechar plenamente la información disponible.
6	¿Qué indicadores financieros sugiere para completar la información que dé soporte a la toma de decisión?	Indica que no es posible "inventar" indicadores, dado que la cooperativa se rige por los parámetros de la Superintendencia. Esta respuesta evidencia respeto por la normativa, pero también una ausencia de iniciativas para complementar los indicadores regulatorios con métricas internas de gestión que apoyen mejor la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia

### 2.3. Caracterización de empresa

**Nombre:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda.,

**Representante legal:** Segundo Manuel Tusa Chisag.

**Ubicación:** La cooperativa tiene su matriz en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, y cuenta con una agencia en la parroquia rural de Quisapincha, dentro del mismo cantón.

**Figura 9.** Ubicación de Cooperativa Vencedores Ltda.



Fuente: Google Maps.

### **Reseña histórica:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda. Aparece en el año 2002 aproximadamente por iniciativa de un grupo de personas, con el propósito de atender las necesidades financieras de sectores indígenas y de lugares campesinos que no eran cubiertos por la banca tradicional. Ese mismo año, mediante Acuerdo del entonces Ministerio de Bienestar Social, nace la cooperativa como una entidad jurídica que comienza sus actividades en Puganza, parroquia Quisapincha, cantón Ambato.

En 2007, la oficina se mudó al centro parroquial para ampliar servicios. En 2010 se abre una agencia y, en el mismo año, se reforma el estatuto social para que Ambato pase a ser la matriz institucional, reforma que es aprobada por la autoridad de control.

En enero de 2020 la cooperativa tiene una nueva imagen y adopta el nombre comercial “Vencedores Ltda.”, con la finalidad de proyectarse como una organización moderna y tecnológicamente fortalecida. Ese mismo año se aprueba una fusión por absorción mediante la cual Vencedores Ltda. incorpora a otra cooperativa, lo que permite incrementar su base de socios y consolidar su presencia dentro del sistema.

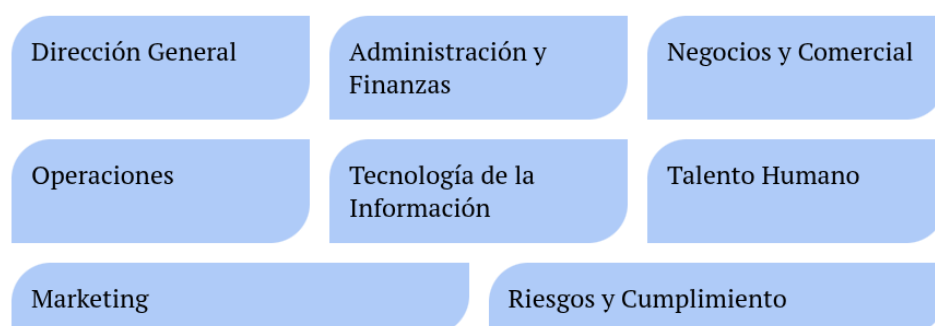
### **Actividades de la empresa:**

Vencedores Ltda. es una cooperativa de intermediación financiera que forma parte del sistema popular. Su actividad principal consiste en captar recursos de sus socios y clientes a través de productos de ahorro, para luego colocarlos mediante diferentes líneas de crédito, manteniendo un enfoque social y de inclusión financiera.

Entre sus actividades destacan la captación de ahorros a través de cuentas de ahorro, ahorros programados y productos para niños y jóvenes; así como la concesión de créditos de consumo y microcréditos para financiar emprendimientos y unidades productivas. La cooperativa ofrece estos servicios junto a beneficios extra para sus miembros y utiliza canales digitales para la atención.

**Figura 10. Áreas dentro de la Cooperativa Vencedores Ltda.**

## Áreas



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.

## Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. es una entidad de intermediación financiera reconocida y sostenible, orientada a mejorar las condiciones de vida de sus socios y clientes mediante la prestación de servicios financieros oportunos, seguros y de calidad, con enfoque social y solidario.

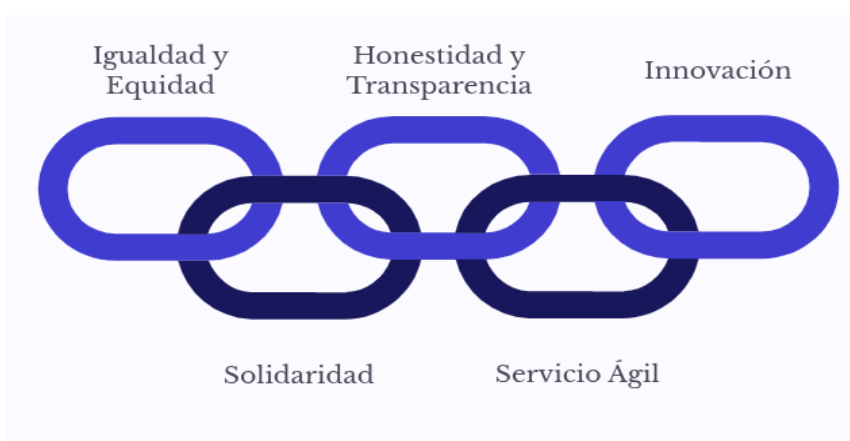
## Visión

Consolidarse como una cooperativa referente en inclusión financiera e innovación tecnológica dentro del sistema financiero, fortaleciendo su presencia en Tungurahua, y contribuyendo al desarrollo económico y social de sus socios.

## Valores corporativos

La gestión de Vencedores Ltda. se orienta por valores como la igualdad, la equidad y la solidaridad, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social. La institución promueve además la satisfacción del socio y del cliente mediante la prestación de servicios ágiles y oportunos.

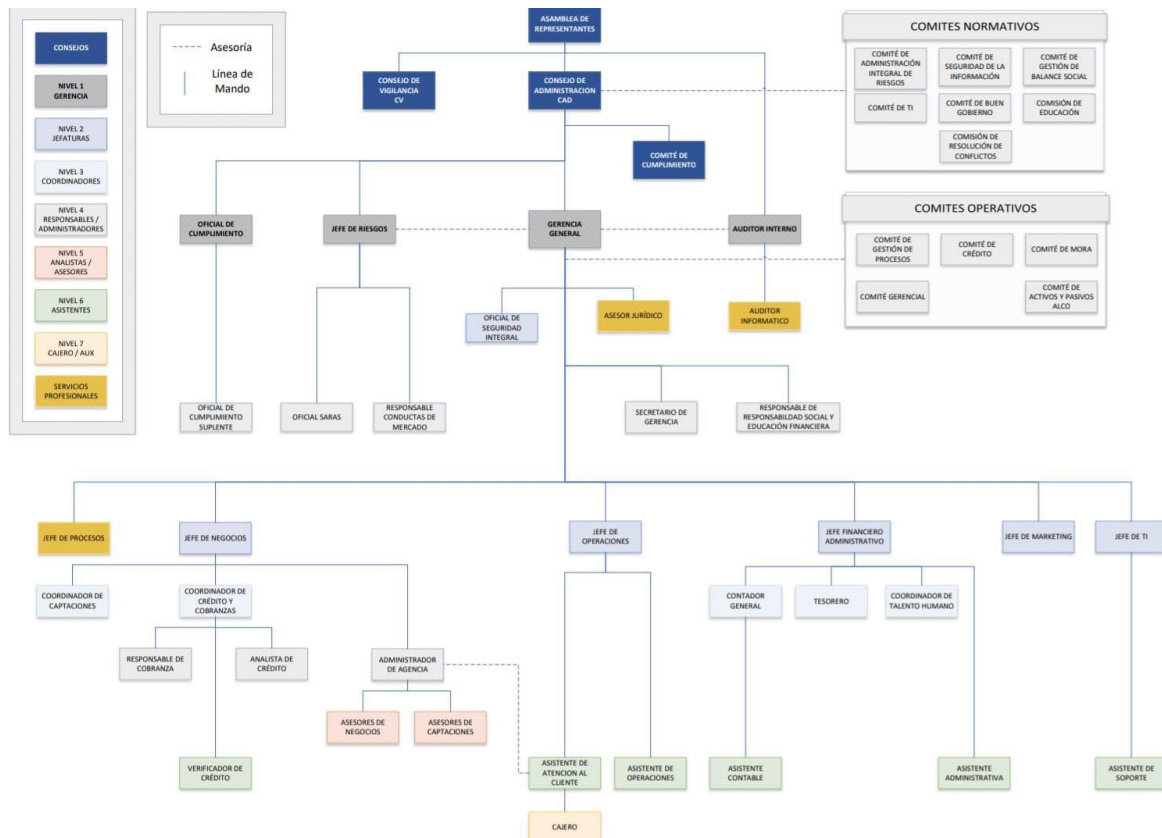
**Figura 11.** Valores de la Cooperativa Vencedores Ltda.



Fuente: elaboración propia

# Organigrama

Figura 12. Organigrama estructural de la Cooperativa.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.

## CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

### 3.1. Factores financieros que condicionan la decisión:

#### Liquidez

La liquidez mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir obligaciones de corto tiempo a medida que estas vencen.

**Tabla 4.** Matriz de evidencias, factores y decisiones vinculadas a la liquidez

Código	Fuente	Factor identificado	Problema financiero diagnosticado	Decisión condicionada
E1	Encuesta, Figura 4	Dependencia del control de liquidez como insumo frecuente para decidir, con brecha interna en socialización del criterio	La liquidez se posiciona como condición crítica de corto plazo y no se gestiona con el mismo nivel de consistencia en todo el personal	Priorización de acciones inmediatas y ajustes de corto plazo para sostener cumplimiento y continuidad operativa
E2	Entrevista a gerencia, Tabla 2	Morosidad de cartera como factor que presiona recursos disponibles y obliga a medidas de recuperación	Presión sobre disponibilidad de corto plazo asociada al comportamiento de cartera	Ajuste del ritmo de decisiones operativas y financieras para sostener capacidad de respuesta
E3	Entrevista a contabilidad, Tabla 3	Morosidad como factor que limita liquidez operativa y reduce margen de maniobra	Restricción de capacidad de respuesta frente a obligaciones y requerimientos operativos	Programación y priorización de compromisos para reducir riesgo de incumplimientos

Fuente: elaboración propia

El factor que condiciona con mayor fuerza la decisión relacionada con la liquidez es la morosidad, debido a que limita la disponibilidad operativa y reduce el margen de respuesta ante obligaciones de corto plazo. Ese comportamiento desplaza la toma de decisiones hacia priorización de compromisos, ajustes de ritmo operativo y control de contingencias para sostener continuidad. Un factor complementario se asocia con la consistencia interna en el uso y circulación de información de liquidez, debido a que la aplicación no homogénea del criterio incrementa dependencia de

medidas reactivas y debilita la anticipación de necesidades de corto plazo.

## Solvencia

Representa la capacidad para atender sus compromisos financieros a largo tiempo y la medida en que sus activos totales respaldan sus deudas totales.

**Tabla 5.** Matriz de evidencias, factores y decisiones vinculadas a la solvencia

Código	Fuente	Factor identificado	Problema financiero diagnosticado	Decisión condicionada
E1	Encuesta, Figura 5	Dependencia de indicadores de endeudamiento para orientar estrategias, con heterogeneidad en la práctica	Riesgo de decisiones de estructura financiera sin consistencia institucional plena	Definición de políticas de apalancamiento y composición de financiamiento con potencial variabilidad en criterios internos
E2	Entrevista a gerencia, Tabla 2	Enfoque de control de riesgos como factor dominante para evaluar solvencia	La solvencia se analiza principalmente desde el riesgo, con necesidad de ampliar lectura estratégica	Priorización de decisiones orientadas a prudencia y contención frente a escenarios adversos
E3	Entrevista a contabilidad, Tabla 3	Concentración informativa en prudencia, con menor visibilidad de otras dimensiones de desempeño	Diagnóstico centrado en prudencia que puede limitar lectura integral del desempeño financiero	Decisiones estratégicas enfocadas en cumplimiento prudencial antes que en equilibrio con crecimiento y desempeño

Fuente: elaboración propia

El factor principal que incide en decisiones vinculadas con solvencia es la orientación prudencial del análisis, debido a que las decisiones se estructuran con prioridad en control de riesgos y cumplimiento de criterios de estabilidad. Esa orientación condiciona decisiones de apalancamiento, composición de financiamiento y ritmo de crecimiento, con preferencia por la contención ante escenarios adversos. Un factor adicional se relaciona con la homogeneidad del criterio institucional, debido a que la variación en aplicación y comunicación interna puede generar decisiones con diferentes niveles de restricción según el área que interpreta la información.

## Rentabilidad

La rentabilidad mide la eficacia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y transformar las ventas en utilidades netas.

**Tabla 6.** Matriz de evidencias, factores y decisiones vinculadas a la rentabilidad

Código	Fuente	Factor identificado	Problema financiero diagnosticado	Decisión condicionada
E1	Encuesta, Figura 7	Percepción de suficiencia combinada con duda institucional sobre la cobertura del sistema de indicadores	Riesgo de decisiones sin visión completa del impacto financiero, debido a brechas de claridad y cobertura	Definición de estrategias con posibilidad de subestimar efectos sobre resultados y desempeño económico
E2	Entrevista a gerencia, Tabla 2	Ausencia parcial de indicadores de rentabilidad como factor que limita soporte decisional	Limitación de información específica para evaluar desempeño económico y orientar estrategias	Decisiones de crecimiento, ajustes operativos o políticas sin respaldo suficiente en desempeño económico
E3	Entrevista a contabilidad, Tabla 3	Prioridad prudencial como factor que reduce visibilidad de resultados y desempeño	Diagnóstico incompleto del desempeño económico cuando la rentabilidad no ocupa un lugar central en reportes	Decisiones con sesgo hacia prudencia, con menor base para optimizar resultados y sostenibilidad económica

Fuente: elaboración propia

El factor que más condiciona decisiones sobre rentabilidad es la cobertura limitada y el desequilibrio del sistema de información utilizado para orientar decisiones, debido a que la atención se concentra en aspectos prudenciales y se reduce la visibilidad sistemática del desempeño económico como insumo estratégico. Esa condición incide en decisiones de crecimiento, ajustes operativos y definición de políticas, debido a que dificulta evaluar con claridad el efecto de acciones sobre resultados y sostenibilidad. Un factor complementario se vincula con claridad interna sobre indicadores disponibles, debido a que percepciones mixtas sobre suficiencia limitan la alineación de criterios al decidir.

## Eficiencia

Mide que tan positiva es administración para hacer uso de activos propios en la generación de ventas, reflejando el número de veces que estos se recuperan en un ejercicio económico.

**Tabla 7.** Matriz de evidencias, factores y decisiones vinculadas a la eficiencia

<b>Código</b>	<b>Fuente</b>	<b>Factor identificado</b>	<b>Problema financiero diagnosticado</b>	<b>Decisión condicionada</b>
E1	Encuesta, Figura 6	Despliegue parcial de indicadores de gestión y falta de conocimiento institucional sobre medición del desempeño	Debilidad en seguimiento de eficiencia y alineación entre desempeño cotidiano y objetivos financieros	Definición de políticas sin soporte homogéneo en indicadores de gestión y desempeño
E2	Entrevista a gerencia, Tabla 2	Informalidad procedimental como factor que reduce eficiencia en flujo y uso de información	Riesgo de análisis tardío o discontinuo por ausencia de procedimientos estandarizados	Decisiones sujetas a tiempos de coordinación y no a rutinas institucionalizadas de análisis
E3	Entrevista a contabilidad, Tabla 3	Limitación tecnológica y de soporte informático como factor que afecta eficiencia informativa	Ineficiencia en procesamiento y disponibilidad de información para decidir	Decisiones con retraso o con menor profundidad analítica por restricciones del sistema

Fuente: elaboración propia

El factor central que condiciona decisiones relacionadas con eficiencia es la falta de estandarización en rutinas al examinar y la dependencia de coordinación informal, debido a que la oportunidad del análisis se sujeta a reuniones y a disponibilidad coyuntural de información. Esa situación incide en decisiones de control de gastos y asignación de recursos, debido a que puede retrasar acciones correctivas y reducir profundidad analítica. Un factor adicional es la limitación tecnológica reportada, debido a que restringe agilidad en procesamiento de información y afecta el tiempo de respuesta requerido para decisiones operativas y administrativas.

### 3.2. Indicadores clave para medir el impacto financiero: cálculo e implicaciones gerenciales

#### A. Liquidez

Se presentan el indicador de liquidez calculado a partir de los valores reportados en los estados financieros 2024.

##### Liquidez corriente

$$LC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$
$$LC = \frac{28.772.193,76}{40.458.720,57} = 0,71$$
$$LC = 0,71 \text{ veces}$$

Se establece que la relación ideal entre activos y pasivos corrientes es de 1 a 1.. Valores superiores mejoran la percepción del acreedor, aunque un índice demasiado elevado puede reflejar exceso de liquidez poco productiva. La liquidez corriente de 0,71 veces indica que por cada dólar de obligación corriente la cooperativa dispone de 0,71 dólares de activos corrientes. El resultado se ubica por debajo del criterio 1 a 1, por lo que la capacidad de pago de corto plazo se mantiene restringida y depende del ritmo de recuperación de cartera y de la administración de vencimientos.

#### B. Solvencia

A continuación, se presentan los indicadores de solvencia calculados a partir de los valores reportados en los estados financieros 2024.

### Endeudamiento del activo

$$EA = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$EA = \frac{45.965.666,99}{51.143.778,07} = 0,8988$$

$$EA = 89,88 \text{ por ciento}$$

El endeudamiento del activo indica la autonomía financiera. Un índice alto refleja alta dependencia de acreedores y riesgo financiero, mientras un índice bajo refleja mayor independencia frente a terceros. En este caso de 89,88 por ciento evidencia que la mayor parte de los activos se financió con pasivos. El resultado señala dependencia significativa de recursos de terceros y una capacidad de endeudamiento limitada, dado que incrementos adicionales del pasivo podrían elevar el riesgo financiero y la presión por cumplimiento de obligaciones.

### Endeudamiento patrimonial

$$EP = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\begin{aligned} \text{Patrimonio} &= \text{Activo total} - \text{Pasivo total} = 51.143.778,07 - 45.965.666,99 \\ &= 5.178.111,08 \end{aligned}$$

$$EP = \frac{45.965.666,99}{5.178.111,08} = 8,88$$

$$EP = 8,88 \text{ veces}$$

El endeudamiento patrimonial refleja el compromiso con los acreedores y sirve para identificar si el financiamiento proviene principalmente de fondos propios o ajenos, lo cual orienta la lectura de la capacidad de crédito.

Interpretación. El endeudamiento patrimonial de 8,88 veces indica que el pasivo total equivale a 8,88 veces el patrimonio. El resultado muestra predominio del

financiamiento ajeno sobre el propio, lo que incrementa la exposición a variaciones dentro de las tasas y condiciones en refinanciamiento.

### Apalancamiento

$$AP = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$AP = \frac{51.143.778,07}{5.178.111,08} = 9,88$$

$$AP = 9,88 \text{ veces}$$

El apalancamiento expresa cuántas unidades monetarias de los activos se sostienen por cada unidad de patrimonio. Un apalancamiento elevado implica mayor sensibilidad, debido a que una reducción del activo puede absorber el patrimonio, mientras un aumento del activo puede revalorizarlo. El mecanismo es válido si la rentabilidad supera el costo. Un apalancamiento de 9,88 veces implica 9,88 dólares de activos por cada dólar de patrimonio. El resultado muestra una estructura muy apalancada, sensible a cambios en el valor de activos y costos de deuda, lo que hace crucial la gestión de riesgos y la planificación de liquidez.

### Estructura del pasivo por plazos

$$ECP = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

$$ELP = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

$$\text{Pasivo corriente} = 40.458.720,57$$

$$\text{Pasivo no corriente} = 5.506.946,42$$

$$ECP = \frac{40.458.720,57}{45.965.666,99} = 0,8802$$

$$ELP = \frac{5.506.946,42}{45.965.666,99} = 0,1198$$

$$ECP = 88,02 \text{ por ciento}$$

$$ELP = 11,98 \text{ por ciento}$$

La proporción de endeudamiento a largo plazo sea mayor que la de corto plazo, debido a que una agrupación de obligaciones en el corto tiempo puede generar problemas de liquidez. El endeudamiento a corto tiempo representó 88,02 por ciento del pasivo total, mientras el endeudamiento a largo plazo representó 11,98 por ciento. La estructura muestra concentración del pasivo en el corto plazo, lo que incrementa la presión de vencimientos y eleva el riesgo de iliquidez, especialmente si la recuperación de cartera no acompaña el calendario de pagos.

### **C. Eficiencia**

#### **Rotación de ventas**

Mide la eficiencia en la utilización del activo y las veces que con un nivel fijo de ingresos, se emplean los activos.

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas o ingresos de operación}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{7.112.128,14}{51.143.778,07} = 0,14 \text{ veces}$$

El indicador mide la eficiencia directiva; más ingresos con la misma inversión indican mejor gestión. El resultado evidenció un nivel bajo de rotación, lo cual sugiere que el volumen de ingresos generado por unidad monetaria es invertida en activos fue reducido durante el período. La lectura se fortalece al analizarla junto con los márgenes y el peso de los gastos financieros.

#### **Impacto de los gastos de administración y ventas**

Cuantifica el impacto de los gastos operativos sobre los ingresos, evaluando su absorción antes del resultado neto.

*Impacto de gastos de administración y ventas*

$$= \frac{\text{Gastos de administración y ventas}}{\text{Ventas o ingresos de operación}}$$

$$\begin{aligned} \text{Impacto de gastos de administración y ventas} &= \frac{2.281.348,90}{7.112.128,14} \times 100 \\ &= 32,08 \% \end{aligned}$$

Los altos gastos operativos pueden afectar el margen operativo y bajar las ganancias netas, así que se requiere control para prevenir una presión excesiva en los resultados. El porcentaje visto evidenció una carga significativa de costos operativos en relación con los ingresos, el comportamiento restringe la habilidad de aumentar el patrimonio por excedentes y disminuye el margen para gastos financieros y contingencias.

**Impacto de la carga financiera**

Calcula el porcentaje de gastos financieros respecto a los ingresos operativos para evaluar el impacto del financiamiento.

$$\begin{aligned} \text{Impacto de la carga financiera} &= \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas o ingresos de operación}} \\ \text{Impacto de la carga financiera} &= \frac{3.651.031,43}{7.112.128,14} \times 100 = 51,34 \% \end{aligned}$$

La carga financiera no debe superar el 10% de las ventas y debe relacionarse con el margen operativo. El indicador superó el umbral, revelando alta presión financiera sobre los ingresos. La situación aumenta la sensibilidad del resultado neto a cambios en tasas y morosidad, lo que requiere supervisión gerencial en el costo de fondeo y la estructura de obligaciones.

## E. Rentabilidad

### ROA, rentabilidad sobre activos

Analiza la capacidad del total de activos para hacer ganancias netas, ignorando por el momento la forma en que está estructurada la financiación.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100$$

$$ROA = \frac{193.306,89}{51.143.778,07} \times 100 = 0,38 \%$$

Los índices de rentabilidad sirven como indicadores que permiten evaluar la eficacia y eficiencia en la administración de los costos y gastos, con el propósito de generar ganancias en una organización. La rentabilidad sobre activos fue baja, lo que limitó la utilidad neta generada por ellos en el período. El rendimiento se vincula con la carga de costos financieros y con la eficacia en el uso del activo.

### ROE, rentabilidad sobre patrimonio

Expresa el rendimiento que obtuvo el patrimonio invertido, a partir de la utilidad neta.

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$ROE = \frac{193.306,89}{4.984.804,19} \times 100 = 3,88 \%$$

El estudio de la rentabilidad del patrimonio facilita evaluar cómo se realiza el retorno de las inversiones de socios o accionistas. El rendimiento del patrimonio fue regular, pero quedó condicionado por el total de utilidades netas alcanzadas, el resultado indica que el excedente producido no fue suficiente para mostrar un alto retorno sobre el capital, por lo que la estrategia de crecimiento patrimonial necesita mantener la mejora del margen neto.

### **Rentabilidad neta de ventas, margen neto**

Muestra la utilidad neta que se recibe por cada unidad monetaria de ingresos del período, por lo que permite evaluar la conversión de ingresos en utilidad neta.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas o ingresos de operación}} \times 100$$

$$\text{Margen neto} = \frac{193.306,89}{7.112.128,14} \times 100 = 2,72 \%$$

Según la SCVS, el margen neto debe analizarse con cuidado y compararse con el margen de la operación y así identificar si una ganancia proviene principalmente de la operación como tal o en otros ingresos, debido a que las conclusiones pueden ser incompletas si se observa un solo indicador.

Interpretación. El margen neto evidenció una rentabilidad limitada por cada unidad monetaria de ingreso. La lectura sugiere que, pese a registrarse un resultado positivo, existe restricción en la capacidad de absorción de gastos operativos y financieros, por lo que la gestión debe priorizar el control de costos y la eficiencia del fondeo.

La determinación de estos indicadores clave es vital para la administración estratégica porque permiten medir el alcance de las capacidades reales de la organización. Sin este análisis, la estrategia corre el riesgo de ser idealista e inalcanzable. En el caso analizado, el impacto financiero dicta una hoja de ruta enfocada en el fortalecimiento del flujo de caja y la optimización del gasto operativo como pasos previos indispensables para cualquier plan de crecimiento sostenible.

## CONCLUSIONES

- La fundamentación de indicadores financieros aplicables al sector cooperativo confirma que la toma de decisiones se respalda, principalmente, en razones estandarizadas que permiten monitorear liquidez y riesgo. En la cooperativa, la práctica interna evidencia un uso extendido de indicadores de endeudamiento y estructura de capital, una mayoría indicó que se aplican siempre, mientras una minoría señaló que solo se revisan ocasionalmente o no se analizan. Esta distribución muestra una preferencia clara por el control del apalancamiento como criterio de decisión.
- El diagnóstico institucional revela que la calidad y oportunidad de la información varían, lo que afecta la identificación de causas y la selección de opciones. El 50% del personal opinó que la información ayuda a identificar causas de problemas, un grupo relevante la vio parcialmente suficiente y una minoría la consideró insuficiente.
- Se necesitan indicadores integrales, no solo métricas prudenciales, para evaluar el impacto financiero en la gestión estratégica. A pesar de que muchos consideraron adecuados los indicadores, hubo incertidumbre y un deseo de ampliar el conjunto. La liquidez corriente fue inferior al estándar y el endeudamiento dependió en gran medida de recursos externos, lo que requiere un análisis integrado para decisiones preventivas.

## RECOMENDACIONES

- Resulta pertinente formalizar un sistema institucional de análisis financiero que consolide indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad en una matriz única de control, con definiciones operativas, responsables y periodicidad de revisión, de modo que las decisiones estratégicas no dependan de prácticas dispersas ni de revisiones no uniformes. Esta medida responde a la necesidad de estandarización identificada en el uso desigual de indicadores y en la variabilidad del análisis entre áreas.
- Se recomienda fortalecer la gobernanza de la información mediante procedimientos documentados para generar reportes, y calendarios de cierre y análisis, con el fin de reducir decisiones basadas en información incompleta. Esto, con el objetivo de mejorar la oportunidad y confiabilidad de reportes, considerando que se identificaron brechas de suficiencia informativa y recurrencia de decisiones con información desactualizada, lo que afecta la precisión del diagnóstico y la pertinencia de las medidas adoptadas.
- Se propone un tablero de indicadores financieros con alertas de liquidez y apalancamiento, complementado por métricas de eficiencia operativa y capacitación interna. La aceptación de indicadores actuales convive con percepciones de insuficiencia, debido a la preferencia por métricas ampliadas y limitaciones de liquidez que requieren seguimiento preventivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Faneite, S. F. (2023). Criterios para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos en las investigaciones mixtas. *Revista Honoris Causa*, 15(2), 62–83. Recuperado de <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/303>
- Altamirano Salazar, W. A., Altamirano Gallegos, L. A., Calero Jácome, M. M., & Aguaiza Loja, P. E. (2024). *Balanced Scorecard y el desempeño financiero de las Pymes en el Ecuador*. *Revista Electrónica TAMBARA*, 24(134), 2113-2126. Recuperado de [https://tambara.org/wp-content/uploads/2024/07/5.BSC\\_y\\_el\\_desempe%C3%B1o\\_financieros\\_de\\_las\\_Pymes\\_en\\_el\\_Ecuador\\_Altamirano-W.-et-al.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2024/07/5.BSC_y_el_desempe%C3%B1o_financieros_de_las_Pymes_en_el_Ecuador_Altamirano-W.-et-al.pdf)
- Autoridad Bancaria Europea. (2021). Directrices sobre gobierno interno (EBA/GL/2021/05). Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbde/INF/MenuHorizontal/Normativa/guias/EBA-2021-05-ES.pdf>
- Caja Central Financoop. (2024, septiembre). Boletín informativo: Análisis mensual del sistema financiero popular y solidario. <https://financoop.net/wp-content/uploads/2024/09/Boletin-Financoop-SEP-2024.pdf>
- Carrera-Torrales, D. S., & Rivera-Pizarro, C. (2025). Análisis financiero para la correcta toma de decisiones a la compañía Boutique Sports J&J (Guayaquil), 2022–2023. *Revista Científica CZAMBOS*, 4(1), 1–16. <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/87>
- Cely Calixto, N. J., Palacios Alvarado, W., & Caicedo Rolón, Á. J. (2023). Conceptos y enfoques de metodología de la investigación. Universidad Francisco de Paula Santander. Recuperado de <https://repositorio.ufps.edu.co/bitstreams/7f7338b9-3422-4473-b4f6-509e7e4745bc/download>

Chillagana, I. S. M. (2025). La teoría de la dominación masculina en Infortunios de la virtud del Marqués de Sade (Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador). Universidad Central del Ecuador. <https://www.dspace.uce.edu.ec/bitstreams/f93733f2-8f64-425e-a38a-6ba206b47366/download>

Chillagana, J. (2025). Metodología de la investigación: Enfoques y aplicaciones en ciencias sociales. Editorial Universitaria. (Referencia empleada para la cita textual sobre investigación documental).

Cimberio Hidalgo, X. J., & Sigüenza Macías, E. F. (2025). Metodología académica con aplicación a las investigaciones sociales: enfoques, tipos, métodos y diseños. *Sociedad & Tecnología*, 8(2), 337–347. Recuperado de <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/484>

Grisanti, G. (2022). El análisis financiero y la tecnología en la toma de decisiones empresariales certeras y oportunas. *Revista CITIS*, 1(1), 44–52. <https://servicio.bc.uc.edu.ve/citis/v1n1/v1n12022.pdf>

Gutiérrez-Zambrano, C., Zambrano-Loor, R., Soledispa-Lucas, F., & Murillo-Delgado, I. (2025). La gestión financiera y toma de decisiones estratégicas en pequeñas y medianas empresas (Pymes). *593 Digital Publisher*, 10(4), 397–408. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/download/3036/2695/25658](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/3036/2695/25658)

Hernández-Flórez, N., & Klimenko, O. (2025). Metodología de la investigación, enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. *Nexus*, 3(1), 1–19. <https://nexushouseeditorial.com/index.php/nexus/article/download/24/18>

Instituto Departamental de Tránsito del Quindío. (2023). Indicadores financieros a junio de 2023.

[https://idtq.gov.co/medios/INDICADORES\\_FINANCIEROS\\_IDTQ\\_A\\_JUNIO\\_DE\\_2023.pdf](https://idtq.gov.co/medios/INDICADORES_FINANCIEROS_IDTQ_A_JUNIO_DE_2023.pdf)

Larco Castillo, F. (2021). *Evaluación de la salud financiera de los segmentos del sector financiero popular y solidario a través del sistema CAMEL: Documento metodológico y ejercicio de aplicación*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Eval\\_Salud\\_Financiera\\_Segmentos\\_CAMEL\\_publicacion.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Eval_Salud_Financiera_Segmentos_CAMEL_publicacion.pdf)

Marcillo-Cedeño, C. A., Aguilar-Guijarro, C. L., & Gutiérrez-Jaramillo, N. D. (2021). *Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia*. 593 Digital Publisher, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>

Medina Romero, M. Á., Rojas León, C. R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R. M., Martel Carranza, C. P., & Castillo Acobo, R. Y. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

Molina Panchi, P. A., & Molina Panchi, D. F. (2025). *Aplicación del Valor Económico Agregado (EVA) en el sector empresarial de Ecuador: Una perspectiva global de la creación de valor*. *Espíritu Emprendedor TES*, 9(2), 110-129. <https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n2.2025.429>

Moreira-Guerrero, M. A., & Zambrano-Intriago, M. J. (2023). Análisis financiero para evaluar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresarial Sucre. *Yachasun*, 7(13), 1–16. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/421>

Proaño, L. (2023). Análisis financiero para la toma de decisiones. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador. <https://www.dspace.uce.edu.ec/bitstreams/5e8da146-3f8a-4a0e-9b86-bd6746c3018d/download>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2011). Tabla de indicadores. [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s. f.). Razón indicadores fórmula. [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/recursos/referencia\\_indicadores.pdf](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/recursos/referencia_indicadores.pdf)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2025). *Fichas metodológicas de indicadores financieros* (Versión 2.0). <https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2025/04/Fichas-Metodologicas-de-Indicadores-Financieros.pdf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). Guía para la gestión de límites de riesgo: concentración de cartera y de depósitos. [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/GUIA-PARA-LA-GESTION-DE-LIMITES-DE-RIESGO\\_CONCENTRACION.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/GUIA-PARA-LA-GESTION-DE-LIMITES-DE-RIESGO_CONCENTRACION.pdf)

Universidad del Azuay (Casa Editora). (2023). *Análisis financiero*. Universidad del Azuay. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-303.pdf>

Valdivieso, J., & Guerrero, E. (2024). Determinantes del desempeño financiero en cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador. *Revista de Economía (UNAM)*, 39(155), 53–76. <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rie/article/view/87540>

Villa Cueva, J. A., & Crespo Córdova, A. B. (2024). Los indicadores financieros y no financieros como herramientas de gestión en el sector ferretero. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(40), 111–126. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9412075.pdf>

World Council of Credit Unions (WOCCU). (2022). *PEARLS tool v6—Methodology overview*. [https://www.woccu.org/documents/preview/6\\_1\\_PEARLS\\_tool\\_V6](https://www.woccu.org/documents/preview/6_1_PEARLS_tool_V6)

## ANEXOS



### Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

#### Carrera de Contabilidad y Auditoría

#### **Tema del proyecto de investigación: ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA.**

Encuesta dirigida al personal directivo y técnico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda.

**Objetivo:** Identificar, desde la percepción del personal directivo y técnico, los problemas financieros que inciden en la toma de decisiones estratégicas y los indicadores financieros que se consideran clave para analizar el impacto de la situación financiera en la gestión estratégica.

#### **Instrucciones para el encuestado**

**Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión:**

##### **I. Cargo que desempeña:**

- Gerente general
- Contador/a
- Jefe de riesgos
- Oficial de crédito
- Analista / asesor de crédito
- Personal administrativo del área financiera
- Otro: \_\_\_\_\_

##### **II. Tiempo de trabajo en la cooperativa:**

- de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- Más de 6 años

**1. ¿La información financiera disponible permite identificar las causas de los problemas financieros?**

- Sí, totalmente
- Parcialmente
- No

**2. ¿Con qué frecuencia se usan presupuestos y proyecciones financieras para planificar decisiones?**

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

**3. ¿Con qué frecuencia se toman decisiones estratégicas con información financiera incompleta o desactualizada?**

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

**4. ¿La cooperativa utiliza indicadores de liquidez para apoyar la toma de decisiones?**

- Sí, siempre
- Sí, a veces
- No

**5. ¿Se analiza indicadores de endeudamiento y estructura de capital para definir estrategias?**

- Sí, siempre
- Sí, a veces
- No

**6. ¿Se aplican indicadores de gestión para definir políticas?**

- Sí
- No
- No está seguro/a

**7. ¿Los indicadores financieros actuales son suficientes para analizar el impacto financiero en la gestión estratégica?**

- Sí
- No
- No está seguro/a

**8. ¿Considera necesario incorporar nuevos indicadores financieros para mejorar las decisiones estratégicas?**

- Sí
- No
- No está seguro/a



## **Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades**

### **Carrera de Contabilidad y Auditoría**

#### **Tema del proyecto de investigación: ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA.**

Dos informantes clave seleccionados mediante muestreo por criterio: gerente general y contador/a.

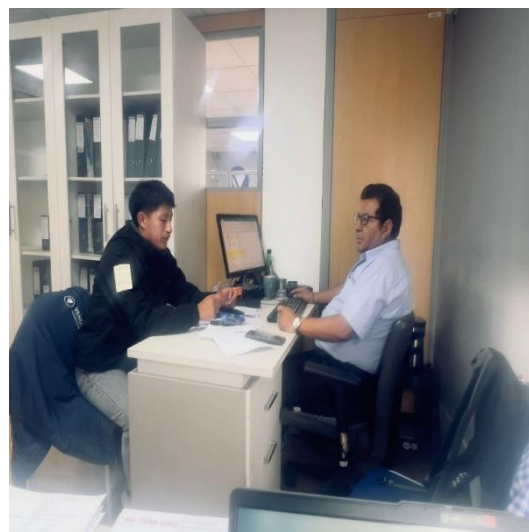
**Objetivo:** Profundizar en la percepción de los informantes clave sobre: los problemas financieros que enfrenta la cooperativa y los factores que inciden en la toma de decisiones estratégicas; y los indicadores financieros que se consideran más relevantes para analizar el impacto del desempeño financiero en la gestión estratégica de la cooperativa.

#### **Entrevista al gerente general**

1. ¿Cómo describiría el papel que cumple el análisis financiero en las decisiones estratégicas de la cooperativa?
2. Desde su experiencia en la gerencia, ¿cuáles considera que son los problemas financieros más relevantes que enfrenta actualmente la cooperativa?
3. ¿Qué indicadores financieros revisa con mayor frecuencia al momento de tomar decisiones?
4. Cuando se analizan problemas financieros, ¿cómo se coordina el análisis de problemas financieros entre las áreas involucradas en la toma de decisiones?
5. A partir de los indicadores financieros, ¿cuáles son las estrategias de mejora que debe ejecutar la cooperativa?
6. ¿Qué indicadores financieros sugiere para complementar la información que de soporte a la toma de decisiones?

## Entrevista al contador

1. ¿Qué normativas utilizan para realizar los estados financieros?
2. ¿Cuales son los principales problemas o dificultades financieras con mayor frecuencia en la cooperativa?
3. ¿Qué indicadores financieros calcula y reporta de forma habitual a la gerencia?
4. A su criterio profesional, ¿Cuáles son las debilidades de la información financiera frente a la toma de decisiones?
5. ¿Qué cambios o mejoras sugiere en el proceso contable?
6. ¿Que indicadores financieros sugiere para complementar la información que de soporte a la toma de decisiones?



## Estados Financieros 2024



BALANCE GENERAL POR AGENCIAS  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA  
Al 31 de diciembre del 2024

141220	De 181 a 360 días	8.813,90
141225	De más de 360 días	19.991,63
<b>1420</b>	<b>Cartera de microcrédito reestructurada por vencer</b>	<b>11.722,91</b>
142005	De 1 a 30 días	266,23
142010	De 31 a 90 días	1.037,83
142015	De 91 a 180 días	1.380,64
142020	De 181 a 360 días	2.553,31
142025	De más de 360 días	6.484,90
<b>1426</b>	<b>Cartera de crédito de consumo que no devenga intereses</b>	<b>28.669,35</b>
142605	De 1 a 30 días	3.332,35
142610	De 31 a 90 días	3.064,41
142615	De 91 a 180 días	4.689,51
142620	De 181 a 360 días	8.783,70
142625	De más de 360 días	8.799,38
<b>1428</b>	<b>Cartera de microcrédito que no devenga intereses</b>	<b>1.451.855,94</b>
142805	De 1 a 30 días	173.297,42
142810	De 31 a 90 días	160.858,19
142815	De 91 a 180 días	214.736,34
142820	De 181 a 360 días	354.197,99
142825	De más de 360 días	548.766,00
<b>1436</b>	<b>Cartera microcrédito refinanciada que no devenga intereses</b>	<b>11.532,44</b>
143605	De 1 a 30 días	1.220,02
143610	De 31 a 90 días	1.261,94
143615	De 91 a 180 días	1.957,58
143620	De 181 a 360 días	4.193,00
143625	De más de 360 días	2.899,90
<b>1444</b>	<b>Cartera microcrédito reestructurada que no devenga intereses</b>	<b>1.729,15</b>
144405	De 1 a 30 días	557,34
144410	De 31 a 90 días	577,60
144415	De 91 a 180 días	594,21
<b>1450</b>	<b>Cartera de crédito de consumo vencida</b>	<b>23.404,92</b>
145010	De 31 a 90 días	3.503,24
145015	De 91 a 180 días	3.918,74
145020	De 181 a 270 días	3.290,33
145025	De más de 270 días	12.692,61
<b>1451</b>	<b>Cartera de crédito inmobiliario vencida</b>	<b>1,00</b>
145130	De más de 720 días	1,00
<b>1452</b>	<b>Cartera de microcrédito vencida</b>	<b>856.694,66</b>
145205	De 1 a 30 días	267,77
145210	De 31 a 90 días	161.004,27
145215	De 91 a 180 días	184.339,24
145220	De 181 a 360 días	267.192,81
145225	De más de 360 días	243.890,57
<b>1460</b>	<b>Cartera de microcrédito refinanciada vencida</b>	<b>6.579,47</b>
146010	De 31 a 90 días	1.192,88
146015	De 91 a 180 días	1.458,81
146020	De 181 a 360 días	2.863,14
146025	De más de 360 días	1.064,64
<b>1468</b>	<b>Cartera de microcrédito reestructurada vencida</b>	<b>2.194,47</b>
146810	De 31 a 90 días	843,18
146815	De 91 a 180 días	990,00
141205	De 1 a 30 días	2.005,07
141210	De 31 a 90 días	3.552,43



**BALANCE GENERAL POR AGENCIAS**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA**  
**Al 31 de diciembre del 2024**

21013590	AHORRO CREDI AHORRO ACTIVOS	595.489,23
210140	Otros depósitos	834,71
210150	Depósitos por confirmar	1.404,70
<b>2103</b>	<b>Depósitos a plazo</b>	<b>32.502.965,39</b>
210305	De 1 a 30 días	4.103.131,68
210310	De 31 a 90 días	5.737.196,15
210315	De 91 a 180 días	6.582.672,99
210320	De 181 a 360 días	12.386.371,79
210325	De más de 361 días	3.693.592,78
<b>25</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2.020.546,51</b>
<b>2501</b>	<b>Intereses por pagar</b>	<b>1.453.496,85</b>
<b>250105</b>	<b>Depósitos a la vista</b>	<b>159,68</b>
25010505	INT. POR PAGAR AHORRO SOCIOS	85,85
25010510	INT. POR PAGAR AHORRO CLIENTES	24,07
25010515	INT. POR PAGAR AHORRO VOLUNTARIO CREDITO	35,49
25010520	INT. POR PAGAR AHORRO PROGRAMADO	5,22
25010525	INT. POR PAGAR INFANTO JUVENIL	3,18
25010530	INT. POR PAGAR AHORRO PREMIO VENCEDOR	1,41
25010535	INT. POR PAGAR AHORRO CREDI AHORRO	23,49
25010540	INT. POR PAGAR AHORRO GANA MAS	0,97
250115	Depósitos a plazo fijo	1.436.780,68
<b>250135</b>	<b>Obligaciones financieras</b>	<b>16.556,49</b>
25013510	INT POR PAGAR OBLIG CON INSTIT FINANCI DEL PAIS Y SECTOR POP Y SOLID	1.298,34
25013515	INT POR PAGAR OBLIG CON INSTIT FINANCI DEL EXTERIOR	11.916,09
25013545	INT POR PAGAR OBLIG CON ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO	3.341,46
<b>2503</b>	<b>Obligaciones patronales</b>	<b>51.786,67</b>
<b>250310</b>	<b>Beneficios Sociales</b>	<b>33.357,58</b>
25031005	DECIMO TERCER SUELDO	6.273,88
25031010	DECIMO CUARTO SUELDO	12.517,33
25031015	BONIFICACIÓN POR VACACIONES	14.566,37
<b>250315</b>	<b>Aportes al IESS</b>	<b>18.105,06</b>
25031505	APORTE PATRONAL IESS	9.515,53
25031510	APORTE PERSONAL IESS	7.127,17
25031520	PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS IESS	1.288,09
25031525	PRESTAMOS HIPOTECARIOS IESS	174,27
250320	Fondo de reserva IESS	324,03
<b>2504</b>	<b>Retenciones</b>	<b>13.853,80</b>
<b>250405</b>	<b>Retenciones fiscales</b>	<b>13.853,80</b>
25040501	COMPRAS AL COMERCIALIZADOR: de bienes de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, bioacuático, forestal y carnes en estado natural	33,78
25040504	Servicios Profesionales prestado x sociedades residentes	80,40
25040505	1% Activos Fijos/Suministros/Publicidad	397,96
25040506	10% Arriendos Bienes Inmuebles	932,06
25040518	IVA COBRADO	254,02
25040531	2% R/F DEPOSITOS A PLAZO	251,35
25040536	30% IVA COMPRA BIENES	291,84
25040537	70% IVA PRESTACION DE SERVICIOS	2.103,42
25040538	100% RETENCION IVA	6.391,14
25040546	8% PREDOMINA EL INTELECTO	1.864,87
25040550	1% OTRAS RETENCIONES APLICABLES	75,49
25040554	10% HONORARIOS PROFESIONALES TITULO	435,56
18991502	(DEPRECIACION ACUMULADA ENSERES OFICINA)	-1.628,23
18991503	(DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES OFICINA)	-52.522,40
<b>480020</b>	<b>(Equivalencia de moneda extranjera)</b>	<b>480.000,00</b>



**BALANCE GENERAL POR AGENCIAS**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA**  
**Al 31 de diciembre del 2024**

18992005	(DEPREC. ACUM. EQUIPOS /COMPUTACIÓN	-190.278,36
189925	(Unidades de transporte)	-24.736,54
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>193.238,47</b>
<b>1901</b>	<b>Inversiones en acciones, participaciones y aportaciones</b>	<b>39.731,24</b>
<b>190110</b>	<b>En entidades del sector financiero popular y solidario</b>	<b>39.731,24</b>
19011005	FINANCOOP	39.731,24
<b>1905</b>	<b>Gastos diferidos</b>	<b>57.881,13</b>
190510	Gastos de instalación	12.036,94
190520	Programas de computación	46.060,00
190525	Gastos de adecuación	137.442,43
<b>190590</b>	<b>Otros gastos diferidos</b>	<b>29.915,06</b>
19059005	GASTO RIFAS PROMOCIONES	23.491,26
19059015	OTROS GASTOS DIFERIDOS	6.423,80
<b>190599</b>	<b>(Amortización acumulada gastos diferidos)</b>	<b>-167.573,30</b>
19059910	(AMORT. ACUM. GTOS. INSTALACIÓN)	-12.036,94
19059920	(AMORT. ACUM. PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN)	-46.060,00
19059925	(AMORT. ACUM. GTOS. ADECUACIÓN)	-79.561,30
19059935	(AMORT. ACUM. GTOS. RIFAS PROMOCIONALES)	-23.491,26
19059945	(AMORT. ACUM. OTROS GTOS. DIFERIDOS)	-6.423,80
<b>1990</b>	<b>Otros</b>	<b>108.693,03</b>
<b>199010</b>	<b>Otros impuestos</b>	<b>3.846,88</b>
19901002	Imp. Renta que nos han retenido	3.846,88
<b>199015</b>	<b>Depósitos en garantía y para importaciones</b>	<b>13.150,00</b>
19901505	POR ARRENDAMIENTO	13.150,00
<b>199090</b>	<b>VARIAS</b>	<b>91.696,15</b>
19909001	Money Gram	4.125,24
19909005	Facilito	55.719,83
19909025	Western Union	31.851,08
<b>1999</b>	<b>(Provisión para otros activos irre recuperables)</b>	<b>-13.066,93</b>
199990	(Provisión para otros activos)	-13.066,93
<b>TOTAL ACTIVO:</b>		<b>51.143.778,07</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>45.965.666,99</b>
<b>21</b>	<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>40.050.935,01</b>
<b>2101</b>	<b>Depósitos a la vista</b>	<b>7.547.969,62</b>
<b>210135</b>	<b>Depósitos de ahorro</b>	<b>7.545.730,21</b>
21013505	AHORRO SOCIOS ACTIVOS	3.562.427,48
21013510	AHORRO CLIENTES ACTIVOS	1.963.613,42
210135105	AHORRO PROGRAMADO BLOQUEO	127,22
210135110	AHORRO CREDIAHORRO BLOQUEO	8.195,01
210135115	AHORRO GANA MAS ACTIVO	116.595,43
210135120	AHORRO GANA MAS INACTIVO	3.698,80
21013515	AHORRO VOLUNTARIO CREDITO ACTIVOS	815.336,25
21013520	AHORRO PROGRAMADO ACTIVOS	71.619,26
21013525	AHORRO SOCIOS INACTIVOS	131.626,57
21013530	AHORRO CLIENTES INACTIVOS	88.565,46
21013550	AHORRO CLIENTES BLOQUEOS	102.479,00
21013555	AHORRO EMPRENDEDOR BLOQUEOS	429,89
21013560	AHORRO INFANTO JUVENIL ACTIVOS	67.698,21
21013570	AHORRO INFANTO JUVENIL ACTIVOS BLOQUEOS	10.221,04
21013580	AHORRO PREMIO VENCEDOR ACTIVOS	7.697,04



**BALANCE GENERAL POR AGENCIAS**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA**  
**Al 31 de diciembre del 2024**

25040561	OTRAS RETENCIONES 2.75%	724,13
2505	Contribuciones, impuestos y multas	440,25
250590	Otras contribuciones e impuestos	440,25
25059005	5% CONTRIBUCION SOLCA	440,25
2506	Proveedores	4.070,94
250605	PROVEEDORES LOCALES	4.070,94
2590	Cuentas por pagar varias	496.898,00
259090	Otras cuentas por pagar	496.898,00
25909004	CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	1.903,00
25909017	PRESTAMO PAISES BAJOS	494.995,00
26	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>3.777.532,43</b>
2602	<b>Obligaciones con instituciones financieras del país y sector financiero popular y solidario</b>	<b>282.208,41</b>
260205	De 1 a 30 días con entidades financieras privadas	13.701,54
260210	De 31 a 90 días con entidades financieras privadas	27.983,93
260215	De 91 a 180 días con entidades financieras privadas	42.640,98
260220	De 181 a 360 días con entidades financieras privadas	88.737,88
260225	De más de 360 días con entidades financieras privadas	109.144,08
2603	<b>Obligaciones con entidades financieras del exterior</b>	<b>333.334,99</b>
260305	De 1 a 30 días	0,99
260310	De 31 a 90 días	166.667,00
260320	De 181 a 360 días	166.667,00
2606	<b>Obligaciones con entidades financieras públicas</b>	<b>3.161.989,03</b>
260605	De 1 a 30 días	166.110,94
260610	De 31 a 90 días	293.725,27
260615	De 91 a 180 días	318.699,89
260620	De 181 a 360 días	679.243,37
260625	De más de 360 días	1.704.209,56
29	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>116.653,04</b>
2990	<b>Otros</b>	<b>116.653,04</b>
299005	Sobrantes de caja	23,90
299090	Varios	116.629,14
29909004	SOCIOS	5.387,55
29909005	Fondos por Pagar	8.166,51
29909015	DEPOSITOS NO IDENTIFICADOS	103.075,08
<b>TOTAL PASIVO:</b>		<b>45.985.666,99</b>
3	<b>PATRIMONIO</b>	<b>4.984.804,19</b>
31	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1.756.754,34</b>
3103	Aportes de socios	1.756.754,34
310305	<b>APORTE DE SOCIOS</b>	<b>1.756.754,34</b>
31030505	CERTIFICADOS DE APORTACION	1.749.078,16
31030515	CERTIFICADOS DE APORTACION BLOQUEOS	7.676,18
33	<b>RESERVAS</b>	<b>3.228.049,85</b>
3301	<b>Fondo Irrepartible de Reserva Legal</b>	<b>3.202.473,86</b>
330105	<b>Reserva legal Irrepartible de utilidades o excedentes</b>	<b>815.830,26</b>
33010510	FONDO IRREPARTIBLE RESERVA LEGAL	815.830,26
330110	Aportes de los socios por norma de fortalecimiento de cooperativas de ahorro y crédito	2.374.031,60
330115	Donaciones	12.612,00
33011505	DONACIONES EN EFECTIVO	12.612,00
3303	<b>Especiales y Facultativas</b>	<b>25.575,99</b>
330310	PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	25.575,99



**BALANCE GENERAL POR AGENCIAS**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA**  
**Ai 31 de diciembre del 2024**

<b>TOTAL PATRIMONIO:</b>		<b>4.984.804,19</b>
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>4.245.922,03</b>
<b>7102</b>	<b>Activos propios en poder de terceros entregados en garantía</b>	<b>3.426.987,85</b>
710225	Cartera de crédito productivo	3.426.987,85
<b>7103</b>	<b>Activos castigados</b>	<b>525.665,06</b>
<b>710310</b>	<b>Cartera de créditos</b>	<b>525.428,34</b>
71031010	ACT.CASTIGADO CREDITO CONSUMO	62.352,45
71031015	ACT.CASTIGADO CREDITO VIVIENDA	4.710,57
71031020	ACT.CASTIGADO CREDITO MICROEMPRESA	458.365,32
710320	Cuentas por cobrar	236,72
<b>7107</b>	<b>Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial</b>	<b>21.619,37</b>
710710	Cartera de crédito de consumo	3.196,24
710720	Cartera de Microcrédito	11.126,61
710745	Cartera de créditos refinanciada	5.810,13
710750	Cartera de créditos reestructurada	1.486,39
<b>7109</b>	<b>Intereses, comisiones e ingresos en suspenso</b>	<b>271.649,75</b>
<b>710910</b>	<b>Cartera de crédito de consumo</b>	<b>7.865,71</b>
71091001	CONSUMO PRIORITARIO INTERESES CARTERA VENCIDA	6.635,70
71091002	CONSUMO PRIORITARIO INTERESES CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES	1.230,01
<b>710915</b>	<b>Cartera de crédito Inmobiliario</b>	<b>361,11</b>
71091501	INMOBILIARIO INTERESES CARTERA VENCIDA	361,11
<b>710920</b>	<b>Cartera de microcrédito</b>	<b>261.542,60</b>
71092001	MICROCREDITO INTERESES CARTERA VENCIDA	226.657,68
71092002	MICROCREDITO INTERESES CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES	34.884,92
710945	Cartera de créditos refinanciada	1.701,99
710950	Cartera de créditos reestructurada	178,34
<b>72</b>	<b>DEUDORAS POR EL CONTRARIO</b>	<b>-4.245.922,03</b>
<b>7202</b>	<b>ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS EN GARANTIA</b>	<b>-3.426.987,85</b>
720210	CARTERA DE CREDITO EN GARANTIA	-3.426.987,85
<b>7203</b>	<b>ACTIVOS CASTIGADOS</b>	<b>-525.665,06</b>
720310	CARTERA DE CREDITOS	-525.428,34
720320	CUENTAS POR COBRAR	-236,72
<b>7207</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL</b>	<b>-21.619,37</b>
720705	CARTERA DE CREDITO EN DEMANDA JUDICIAL	-21.619,37
<b>7209</b>	<b>Intereses, comisiones e ingresos en suspenso</b>	<b>-271.649,75</b>
720905	COMERCIAL PRIORITARIO	-1.172,84
720910	CONSUMO PRIORITARIO	-7.887,16
720915	INMOBILIARIO	-361,11
720920	MICROCREDITO	-261.542,60
720945	CARTERA REFINANCIADA	-1.649,47
720950	CARTERA REESTRUCTURADA	963,43
<b>73</b>	<b>ACREEDORAS POR EL CONTRARIO</b>	<b>54.257.262,26</b>
<b>7301</b>	<b>VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS</b>	<b>54.143.586,95</b>
730110	DOCUMENTOS EN GARANTIA	54.143.586,95
<b>7314</b>	<b>PROVISIONES CONSTITUIDAS</b>	<b>113.675,31</b>
731405	PROVISIONES CONSTITUIDAS	28.378,75
731439	Provision Generica	85.296,56
<b>74</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>-54.257.262,26</b>
<b>7401</b>	<b>Valores y bienes recibidos de terceros</b>	<b>-54.143.586,95</b>
740110	Documentos en garantía	-54.143.586,95



**BALANCE GENERAL POR AGENCIAS**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA**  
**Al 31 de diciembre del 2024**

7414	Provisiones constituidas	-113.675,31
741404	Provisión cartera refinanciada microcrédito	-14.262,95
741412	Provisión cartera reestructurada microcrédito	-14.115,80
741423	Provisión genérica voluntaria cartera microcrédito	-85.296,56
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN:</b>		<b>0,00</b>

**Pérdidas y Ganancias**

Resultado (Utilidad): 193.306,89

Total

PASIVO + PATRIMONIO + UTILIDAD:

50.950.471,18

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL



ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR AGENCIAS  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA

Ai 31 de diciembre del 2024

AGENCIA: CONSOLIDADO

	CÓDIGO	TOTAL
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>6.918.821,25</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>3.651.031,43</b>
<b>4101</b>	<b>Obligaciones con el público</b>	<b>3.326.320,39</b>
<b>410115</b>	<b>Depósitos de ahorro</b>	<b>97.333,47</b>
41011505	INTERESES AHORRO SOCIOS	64.173,20
41011510	INTERESES AHORRO CLIENTES	17.853,73
41011515	INTERESES AHORRO VOLUNTARIO	3.508,13
41011525	INTERESES AHORRO PROGRAMADO	2.747,31
41011530	INTERES AHORRO INFANTO JUVENIL	753,31
41011535	INTERESES AHORRO PREMIO VENCEDOR	161,79
41011540	INTERESES AHORRO CREDIAHORRO	4.951,95
41011545	INTERESES AHORRO GANA MAS	3.186,05
410130	Depósitos a plazo	3.228.988,92
<b>4103</b>	<b>Obligaciones financieras</b>	<b>324.711,04</b>
<b>410310</b>	<b>Obligaciones con entidades financieras del país</b>	<b>284.127,02</b>
41031004	Interes por Credito Codesarrollo	116.770,06
41031005	Interes por credito Finanzas Populares	167.356,96
410315	Obligaciones con entidades financieras del exterior	40.584,02
<b>42</b>	<b>COMISIONES CAUSADAS</b>	<b>1.894,87</b>
<b>4290</b>	<b>Varias</b>	<b>1.894,87</b>
429005	Comisiones Bancarias	1.894,87
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>984.546,05</b>
<b>4401</b>	<b>Inversiones</b>	<b>93,74</b>
440105	PROVISION DE INVERSIONES	93,74
<b>4402</b>	<b>Cartera de créditos</b>	<b>973.925,48</b>
440220	Crédito de consumo	25.159,27
440240	Microcrédito	948.766,21
<b>4403</b>	<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>7.633,86</b>
440305	PROVISION CUENTAS POR COBRAR	7.633,86
<b>4405</b>	<b>Otros activos</b>	<b>2.892,97</b>
440505	PROVISIÓN OTROS ACTIVOS	2.892,97
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>2.281.348,90</b>
<b>4501</b>	<b>Gastos de personal</b>	<b>1.097.950,49</b>
<b>450105</b>	<b>Remuneraciones mensuales</b>	<b>438.491,30</b>
45010505	SUELDOS	438.491,30
<b>450110</b>	<b>Beneficios sociales</b>	<b>139.316,15</b>
45011010	DECIMO TERCER SUELDO	67.770,92
45011015	DECIMO CUARTO SUELDO	33.258,15
45011020	BONIFICACIÓN VACACIONAL	33.433,92
45011025	BONIFICACION AÑOS SERVICIOS	4.853,16
<b>450115</b>	<b>Gastos de representación, residencia y responsabilidad</b>	<b>8.210,26</b>
45011505	GASTOS DE REPRESENTACION	8.210,26
<b>450120</b>	<b>Aportes al IESS</b>	<b>98.619,84</b>
45012001	Aporte Patronal IESS	98.619,84
450135	Fondo de reserva IESS	46.137,38
<b>450190</b>	<b>Otros</b>	<b>367.175,56</b>
45019003	Horas Extras	25.780,71
45019004	Uniformes	6.888,90



**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR AGENCIAS  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA**

**Al 31 de diciembre del 2024**

AGENCIA:	CONSOLIDADO	
45019005	Comisiones	192.756,66
45019006	Servicios Personales	17.629,68
45019007	Bono de responsabilidad	121.014,00
45019012	CAPACITACION AL PERSONAL	3.105,61
<b>4502</b>	<b>Honorarios</b>	<b>71.880,09</b>
<b>450205</b>	<b>Consejos</b>	<b>56.687,20</b>
<b>45020505</b>	<b>DIRECTORES</b>	<b>29.360,39</b>
4502050501	Consejo de Vigilancia	12.123,89
4502050505	Consejo de Administración	17.236,50
45020508	Refrigerio Consejo Administracion	322,00
45020536	VIATICOS, MOVILIZACION OTRAS COMISIONES Y COMITES	12,17
45020538	MOVILIZACION REPRESENTANTES ASAMBLEA	328,00
45020543	Servicios de Gerencia General	26.666,64
<b>450210</b>	<b>Honorarios profesionales</b>	<b>15.192,89</b>
45021001	Honorarios Profesionales	15.192,89
<b>4503</b>	<b>Servicios varios</b>	<b>423.690,49</b>
450305	Movilización, fletes y embalajes	12.280,18
<b>450310</b>	<b>Servicios de guardiania</b>	<b>94.472,56</b>
45031005	SERVICIOS DE GUARDIANIA Y SEGURIDAD	94.472,56
<b>450315</b>	<b>Publicidad y propaganda</b>	<b>29.616,13</b>
45031505	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	29.616,13
<b>450320</b>	<b>Servicios básicos</b>	<b>10.160,13</b>
45032005	Teléfono	774,74
45032010	Luz Eléctrica	8.373,47
45032015	Agua	964,95
45032020	SERVICIO DE INTERNET	46,97
<b>450325</b>	<b>Seguros</b>	<b>10.386,21</b>
45032510	SEGURO RAMOS GENERALES	10.386,21
<b>450330</b>	<b>Arrendamientos</b>	<b>108.843,05</b>
45033005	GASTO ARRIENDO OFICINAS	108.299,57
45033010	ARRENDAMIENTO ESPACIO FISICO	543,48
<b>450390</b>	<b>Otros servicios</b>	<b>157.932,23</b>
45039005	SERVICIOS DE AUDITORIA	3.120,00
45039010	Combustible	3.185,83
45039015	Capacitacion Directivos	240,00
45039020	Internet	33.744,62
45039025	Buro de Creditos	16.568,58
45039030	GASTOS JUDICIALES Y NOTARIALES	3.397,70
45039035	Lubricantes	65,10
45039040	Gestion Cobranzas	6.917,49
45039050	Refrigerio Consejo de Administracion	114,25
45039060	REFRIGERIO DEL PERSONAL	230,05
45039075	EVENTOS SOCIALES	51.217,28
45039080	Licencias Software	39.131,33
<b>4504</b>	<b>Impuestos, contribuciones y multas</b>	<b>376.282,31</b>
<b>450405</b>	<b>Impuestos Fiscales</b>	<b>84.581,13</b>
45040501	Impuestos Fiscales	1,16
45040505	IVA GASTO	84.579,97
<b>450410</b>	<b>Impuestos Municipales</b>	<b>15.614,09</b>
45041005	IMPUESTOS MUNICIPALES	15.614,09



**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR AGENCIAS  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA**

Al 31 de diciembre del 2024

<b>AGENCIA:</b>	<b>CONSOLIDADO</b>	
45079028	GASTO EN SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	611,23
45079042	REFRIGERIOS CAPACITACIONES	218,90
45079044	ASESORIAS	4.953,33
	<b>TOTAL GASTOS:</b>	<b>6.918.821,25</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>7.112.128,14</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>6.805.847,61</b>
<b>5101</b>	<b>Depósitos</b>	<b>81.953,38</b>
<b>510110</b>	<b>Depósitos en entidades financieras públicas, privadas y del sector financiero popular y solidario</b>	<b>81.953,38</b>
51011001	Ahorros	81.953,38
<b>5103</b>	<b>Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores</b>	<b>235.265,64</b>
<b>510315</b>	<b>Mantenidas hasta el vencimiento</b>	<b>235.265,64</b>
51031501	INT. INVERSIONES MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	235.265,64
<b>5104</b>	<b>Intereses y descuentos de cartera de créditos</b>	<b>6.488.305,72</b>
510410	Cartera de crédito de consumo	240.759,64
510420	Cartera de microcrédito	6.154.137,11
510430	Cartera de créditos refinanciada	9.959,01
510435	Cartera de créditos reestructurada	4.468,80
510450	De mora	78.981,16
<b>5190</b>	<b>Otros intereses y descuentos</b>	<b>322,87</b>
<b>519090</b>	<b>Otros</b>	<b>322,87</b>
51909001	Interes Covid	322,87
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	<b>66.963,10</b>
<b>5290</b>	<b>Otras</b>	<b>66.963,10</b>
529005	Comisiones EASYPAGOS	10.295,31
529010	Comisiones B.D.H.	1.725,58
529015	Comision cobranza seg. desgravamén	49.226,19
529020	COMISIONES PAGO AGIL	2.449,16
529025	Comisiones WESTERN UNION	1.147,90
529030	COMISIONES FACILITO FACTURABLE	2.118,96
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>120.285,61</b>
<b>5490</b>	<b>Otros servicios</b>	<b>120.285,61</b>
<b>549005</b>	<b>Tarifados con costo máximo</b>	<b>120.285,61</b>
54900505	SERVICIO DE TRANSFERENCIAS	4.130,67
54900510	SERVICIO DE REPOSICION LIBRETACARTOLA	363,60
54900515	SERVICIO EMISION ESTADOS DE CUENTA	106,48
54900525	SERVICIOS REF. FINANCIERAS SOCIOS	47,56
54900530	SERVICIO REF. FINANCIERA CLIENTE	346,35
54900535	GESTION POR COBRANZAS	115.272,21
54900540	SERVICIOS EMISION MOVIMIENTOS CUENTA	18,74
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>631,88</b>
5503	Excedentes o utilidades recibidos por certificados de aportación	631,88
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>118.399,94</b>
<b>5601</b>	<b>UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS</b>	<b>25.490,18</b>
560105	Utilidad venta o cambio activos fijos	25.490,18
<b>5604</b>	<b>Recuperaciones de activos financieros</b>	<b>92.872,30</b>
<b>560405</b>	<b>De activos castigados</b>	<b>33.448,32</b>
56040505	RECUPERACION CARTERA DE CREDITOS CASTIGADA	33.448,32
560410	Reversión de provisiones	58.930,86



ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR AGENCIAS  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA

Al 31 de diciembre del 2024

AGENCIA:	CONSOLIDADO	
56041035	REVER PROV DE MICROREDITO	56.201,15
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	493,12
5690	Otros	37,46
569090	OTROS	37,46
56909005	OTROS INGRESOS	37,46
	<b>TOTAL INGRESOS:</b>	<b>7.112.128,14</b>

Total

Resultado (Utilidad): 193.306,89

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL