

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN FINANZAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE UNA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 4, UBICADA EN LA PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA; Y PROPUESTA DE MEJORA. CASO:  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S LTDA.**

**TANIA MARIBEL USHCA CUJI**

**TUTOR: MBA. DIEGO SERRANO MACHADO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO ECONÓMICO  
FINANCIERO**

**QUITO, AGOSTO 2025**

**Director:**

Mgr. Diego Serrano Machado

**Lectora:**

Mgr. Verónica Apolo Bustamante

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo, en primer lugar, Dios, por darme la sabiduría necesaria durante de mi carrera de posgrado, permitiéndome llegar hasta el final.

A mis queridos padres José Ushca y Rosa Cuji, quienes son mi pilar fundamental en la vida, que con su apoyo y amor he logrado alcanzar mis objetivos.

A mis queridos Abuelitos quienes con sus consejos sabios a pesar de no tener preparación profesional, ha permitido subir cada escalón de mis logros.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador,  
por abrir las puertas, brindándome una educación  
con excelencia basado en principios éticos.

A los docentes de mi carrera de finanzas y mi director  
de Tesis Mgtr. Diego Serrano Machado, quienes fueron  
apoyo y guía en cada nivel; con sus excelentes  
enseñanzas y conocimientos impartidos.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, tiene como objetivo evaluar la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., una entidad del segmento 4 ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el periodo 2021–2023. A través de un enfoque metodológico integral, se aplicaron herramientas como el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, así como indicadores clave de liquidez, rentabilidad, apalancamiento y eficiencia operativa. Esta evaluación permitió identificar los aciertos como las debilidades estructurales en la gestión financiera de la cooperativa. Los resultados evidencian un crecimiento en activos y cartera de créditos, acompañado de una dependencia elevada del financiamiento externo, reflejado en un apalancamiento superior a 8 veces en los tres años. Asimismo, se observó una disminución preocupante en la rentabilidad neta y en los indicadores ROA y ROE, especialmente en 2023, lo cual evidencia presiones operativas que deben ser atendidas. La gestión del capital de trabajo mostró una evolución favorable, aunque el incremento en las cuentas por cobrar implica riesgos crediticios que requieren un control más estricto. Se plantea una propuesta de mejora enfocada en la diversificación de fuentes de financiamiento, la optimización del portafolio crediticio y una gestión eficiente del flujo de efectivo. La implementación de estas medidas fortalecerá la posición financiera de la cooperativa, incrementará su capacidad de respuesta ante riesgos y contribuirá al desarrollo económico y social.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión financiera, evaluación, rentabilidad, propuesta de mejora.

## ABSTRACT

This paper aims to evaluate the financial management of the Savings and Credit Cooperative P.A.I.S. Ltda., a segment 4 entity located in the Riobamba canton, Chimborazo province, during the 2021–2023 period. Through a comprehensive methodological approach, tools such as horizontal and vertical analysis of financial statements were applied, as well as key indicators of liquidity, profitability, leverage, and operational efficiency. This evaluation made it possible to identify both strengths and structural weaknesses in the cooperative's financial management. The results show growth in assets and loan portfolio, accompanied by a high dependence on external financing, reflected in a leverage ratio exceeding eight times over the three years. Likewise, a worrying decline in net profitability and ROA and ROE indicators was observed, especially in 2023, which highlights operational pressures that must be addressed. Working capital management showed favorable evolution, although the increase in accounts receivable implies credit risks that require stricter control. A proposal for improvements is presented, focusing on diversifying financing sources, optimizing the loan portfolio, and efficient cash flow management. The implementation of these measures will strengthen the cooperative's financial position, increase its risk response capacity, and contribute to economic and social development.

**KEY WORDS:** Financial management, evaluation, profitability, improvement proposal.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	V
ABSTRACT.....	VI
INTRODUCCIÓN .....	1
1. ANTECEDENTES.....	4
1.1. Realidad de las cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Riobamba .....	4
1.2. Cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S Ltda. ....	5
1.2.1. Estructura organizacional .....	9
1.2.2. Análisis PESTEL .....	11
1.2.3. Clientes .....	17
2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA PERÍODO 2021-2023.....	19
2.1. Análisis horizontal .....	21
2.2. Análisis vertical.....	24
2.3. Indicadores Financieros.....	26
2.3.1. Indicadores de Liquidez .....	26
2.3.2. Indicadores de Rentabilidad .....	29
2.3.3. Indicadores de apalancamiento .....	36
2.3.4. Indicadores de operaciones.....	37
3. PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA .....	41
3.1. ACTIVOS .....	42
3.1.1. Efectivo.....	42
3.1.2. Cuentas por cobrar .....	45

3.2. Pasivos.....	46
3.3. Patrimonio.....	48
3.3.1. Utilidad del Ejercicio .....	48
3.4. Ingresos.....	50
3.5. Costos y gastos.....	53
3.6. Proyecciones 2025 .....	55
3.6.1. Análisis DuPont .....	58
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
4.1. Conclusiones .....	61
4.2. Recomendaciones.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución de clientes de la cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda. ....	17
<b>Tabla 2.</b> Información financiera de la cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., para los años 2021, 2022 y 2023. ....	20
<b>Tabla 3.</b> Cuadro de Análisis horizontal COAC P.A.I.S Ltda. ....	22
<b>Tabla 4.</b> Análisis Vertical estado de situación financiera.....	25
<b>Tabla 5.</b> Cálculo índice de liquidez .....	27
<b>Tabla 6.</b> Cálculo capital de trabajo .....	28
<b>Tabla 7.</b> Cálculo margen operativo.....	29
<b>Tabla 8.</b> Cálculo margen operativo.....	31
<b>Tabla 9.</b> Cálculo margen neto.....	32
<b>Tabla 10.</b> Cálculo ROA.....	33
<b>Tabla 11.</b> Calculo margen ROE.....	34
<b>Tabla 12.</b> Cálculo margen EBITDA .....	35
<b>Tabla 13.</b> Cálculo de índice de apalancamiento .....	37
<b>Tabla 14.</b> Cálculo de rotación de cuentas por cobrar.....	38
<b>Tabla 15.</b> Cálculo de rotación de cuentas por pagar .....	39
<b>Tabla 16.</b> Cálculo del Free Cash Flow (FCF) .....	44
<b>Tabla 17.</b> Análisis Cuentas por cobrar. ....	45
<b>Tabla 18.</b> Estado de situación financiera proyectada 2025 COAC P.A.I.S Ltda.....	56
<b>Tabla 19.</b> Estado de resultados proyectado 2025 COAC P.A.I.S Ltda. ....	56
<b>Tabla 20.</b> Análisis financieros clave periodo 2021-2023.....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda. ....	10
<b>Figura 2.</b> Representación gráfica de la distribución de los clientes y socios de la COAC P.A.I.S LTDA. ....	18
<b>Figura 3.</b> Pasivos COAC P.A.I.S Ltda. 2021-2023. ....	46
<b>Figura 4.</b> Patrimonio COAC P.A.I.S Ltda. 2021-2023. ....	48
<b>Figura 5.</b> Ingresos COAC P.A.I.S Ltda. 2021-2023. ....	50
<b>Figura 6.</b> Costos y gastos COAC P.A.I.S Ltda. 2021-2023. ....	53

## INTRODUCCIÓN

El sistema financiero ecuatoriano está conformado por diversas instituciones públicas y privadas, entre las cuales se encuentran bancos, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, y cajas de ahorro. Dentro de este contexto, las cooperativas de ahorro y crédito cumplen un papel fundamental al proporcionar servicios financieros accesibles para amplios sectores de la población, fomentando la inclusión financiera y contribuyendo al desarrollo económico de las familias. No obstante, la creciente competitividad del sector y el avance acelerado de la tecnología han supuesto desafíos significativos para estas instituciones, las cuales no han logrado alcanzar el crecimiento y la estabilidad financiera esperados.

En este sentido, las cooperativas de ahorro y crédito enfrentan diversas problemáticas relacionadas con la gestión eficiente de sus recursos. Según Tapia (2022), las cooperativas pertenecientes a los segmentos 3 y 4 presentan dificultades para afrontar sus obligaciones financieras, lo que ha derivado, en algunos casos, en insolvencias que conducen al cese de sus operaciones o a procesos de liquidación. La inadecuada administración de los riesgos financieros y la limitada capacidad de adaptación a los cambios del mercado afectan directamente la sostenibilidad de estas entidades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., con sede en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, enfrenta dificultades en la gestión de sus recursos financieros, se han identificado problemas críticos, tales como un alto nivel de morosidad, deficiencias en la gestión de riesgos, un manejo ineficiente de la cartera crediticia y la ausencia de herramientas efectivas de planificación financiera. Estas falencias limitan su capacidad para garantizar la estabilidad financiera y la prestación eficiente de servicios a sus socios y clientes.

De esta manera, entre las causas generadas de esta problemática, se destaca la falta de modelos financieros adecuados que permitan establecer directrices claras para mejorar los niveles de rentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa. Asimismo, el acceso restringido a tecnologías innovadoras ha impedido la modernización de sus procesos administrativos y operativos, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas y la adaptación a las exigencias del entorno financiero actual.

En el mismo orden de ideas, dado la relevancia de estas dificultades, resulta imperativo llevar a cabo una evaluación exhaustiva de la gestión financiera de la cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S Ltda., con el fin de identificar las principales deficiencias y oportunidades de mejora. La presente investigación tiene como propósito analizar los indicadores financieros clave y proponer estrategias que fortalezcan la solvencia, liquidez y eficiencia operativa de la institución. Asimismo, se busca formular recomendaciones orientadas a la reducción de la morosidad, la optimización de la gestión de riesgos y el cumplimiento de la normativa vigente.

De esta manera, con la implementación de estrategias de mejora basadas en un análisis riguroso permitirá potenciar la estabilidad y competitividad de la cooperativa dentro del sistema financiero ecuatoriano. En este sentido, la presente investigación contribuirá no solo al fortalecimiento institucional de la cooperativa P.A.I.S Ltda., sino también al desarrollo sostenible del sector cooperativo en la región, promoviendo mejores condiciones económicas y financieras para sus socios y la comunidad en general.

En el contexto económico actual, las cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel fundamental en la promoción del desarrollo económico y social de las comunidades. En Ecuador, este tipo de entidades no solo actúa como un canal para ofrecer productos financieros accesibles, sino que también contribuye a la inclusión financiera y a la mejora de las condiciones de vida de sus asociados. En particular, el sector cooperativo de ahorro y crédito en la provincia de Chimborazo, y más específicamente en el cantón Riobamba, ha mostrado un crecimiento constante, consolidándose como un pilar esencial para la economía local.

En tal sentido, el presente trabajo tuvo como objetivo realizar evaluar y determinar propuestas de mejora para la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S LTDA., domiciliada en el Cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo; a través de un análisis exhaustivo de los estados financieros de la cooperativa, con la identificación de sus fortalezas y debilidades, con el fin de ofrecer recomendaciones prácticas que contribuyan a optimizar su desempeño y a asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

El alcance del presente proyecto radica en la determinación de soluciones prácticas y contextualizadas, que no solo atienden las deficiencias actuales de la cooperativa, sino que también sirven como modelo replicable para otras instituciones que enfrentan desafíos similares. La mejora en la gestión financiera de la COAC P.A.I.S Ltda., contribuirá al fortalecimiento del sistema financiero ecuatoriano en su conjunto, promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo económico sostenible.

De tal manera que, para abordar la problemática, se llevó a cabo una metodología de enfoque cuantitativo, a través de un análisis horizontal y vertical de los estados financieros, así como el cálculo de diversos indicadores financieros clave y proyección a los estados financieros. La aplicación de estos métodos permitió determinar con precisión las áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento financiero de la cooperativa.

Los indicadores financieros 2021, 2022, 2023, evidencian que la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S LTDA., domiciliada en el Cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo, un crecimiento notable y constante en sus activos, pasivos y patrimonio a lo largo del período analizado; no obstante su rentabilidad demuestra una tendencia decreciente pasando de 54% en el año 2021 a 46% en el año 2023; lo cual demuestra el aumento de los gastos operativos que superan a los ingresos obtenidos, afectando potencialmente a la eficiencia y rentabilidad por cada dólar de venta; además los ratios de liquidez generan preocupación ya que en los años analizados demuestran un porcentaje bajo lo cual podría ser riesgo en el entorno económico que demanda alto liquidez.

Finalmente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S LTDA., a fin de que se refleje una mayor rentabilidad y disminución de costos operativos, se recomienda diversificar sus fuentes de ingreso: modernización de la banca virtual, comisiones por transferencias, tarjeta de débito, servicios de pagos de servicios básicos y otros servicios adicionales, segmentación de créditos para vivienda, agrícola y credi joven; así como también gestión eficiente de riesgos crediticios, promover inversiones a largo plazo, a fin de maximizar la rentabilidad sin comprometer la solidez financiera de la cooperativa.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1. Realidad de las cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Riobamba

En el contexto del sistema financiero ecuatoriano, las cooperativas de ahorro y crédito han emergido como actores de significativa relevancia, trascendiendo su rol como puras entidades crediticias para consolidarse como pilares fundamentales del desarrollo socioeconómico (Morales, Chamba, & Elizalde, 2020). A lo largo de su trayectoria, estas organizaciones han demostrado ser instrumentos catalizadores de progreso en ámbitos tanto urbanos como rurales, atendiendo las necesidades financieras de sectores históricamente marginados por la banca tradicional. Esta preponderancia en la economía nacional subraya la imperiosa necesidad de implementar, en el ámbito interno de estas instituciones, mecanismos de gestión robustos y prospectivos, orientados a la edificación de entidades financieras intrínsecamente sólidas y sostenibles en el largo plazo.

El panorama actual del cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador revela una vasta red de 897 entidades activas, evidenciando una notable concentración geográfica en determinadas provincias. De acuerdo con los datos publicados en los catastros de cooperativas financieras por la superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS, 2025), las provincias de Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Guayas albergan la mayor proporción de estas instituciones, con 171, 161, 86, 82 y 60 cooperativas respectivamente. Esta distribución geográfica sugiere una vinculación con dinámicas socioeconómicas regionales específicas, las cuales ameritan un análisis más profundo para comprender las particularidades del desarrollo cooperativo en cada contexto provincial.

Así mismo, el movimiento cooperativo en Riobamba, provincia de Chimborazo, ostenta una trayectoria de notable trascendencia histórica, cuyo origen se sitúa en los albores del siglo XX. En el año 1927, se constituyó la caja de ahorro y cooperativa de préstamos de la federación obrera de Chimborazo, institución considerada un hito fundacional del cooperativismo en el país. Esta iniciativa pionera germinó como respuesta directa a las

apremiantes necesidades financieras que confrontaba la clase trabajadora local, estableciendo así los cimientos sobre los que se edificaría el ulterior desarrollo del modelo cooperativo en la región (Da Ros, 2007).

A lo largo del devenir temporal, la ciudad de Riobamba ha sido testigo de la génesis y consolidación de una multiplicidad de cooperativas, entidades que han desempeñado un rol catalizador en el progreso económico y el fortalecimiento del tejido social de la comunidad. Un ejemplo paradigmático lo constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., la cual inició formalmente sus operaciones el 12 de octubre de 1978, fundamentada en el propósito esencial de promover la cooperación intrínseca y la solidaridad recíproca entre sus asociados. En la actualidad, la provincia de Chimborazo cuenta con una red de 78 entidades cooperativas operativas, las cuales despliegan un espectro diversificado de productos y servicios financieros a la población local, mediante una infraestructura de atención que comprende oficinas físicas, ventanillas de extensión, cajeros automáticos y corresponsales solidarios.

## **1.2. Cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., objeto de este estudio, es una entidad financiera ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Aunque la información pública sobre su historia es limitada, se sabe que la cooperativa ha estado operando durante al menos 11 años, brindando servicios financieros a sus asociados. Su misión se centra en impulsar el emprendimiento y ofrecer productos financieros adaptados a las necesidades de la comunidad local (Cooperativa de ahorro y préstamo P.A.I.S Ltda., 2025).

En la estructura del sector cooperativista financiero de Riobamba, la Cooperativa P.A.I.S. Ltda. se establece como un actor significativo dentro de un ecosistema de entidades que históricamente han impulsado el desarrollo económico y social de la región. Estas instituciones, arraigadas en los principios de ayuda mutua y gestión democrática, despliegan

un espectro diversificado de servicios financieros diseñados para atender las necesidades de diversos segmentos de la población local.

De esta manera, con productos que van desde cuentas de ahorro y productos de crédito adaptados a distintas necesidades, hasta programas de inversión accesibles y servicios de apoyo financiero, las cooperativas riobambeñas se han consolidado como pilares fundamentales para la inclusión financiera y el fortalecimiento del tejido socioeconómico comunitario. La presencia consolidada de múltiples cooperativas en la provincia de Chimborazo no solo evidencia la vitalidad del sector, sino que también subraya su papel preponderante en la promoción del bienestar colectivo y la democratización del acceso a servicios financieros esenciales (Caiza, 2024).

En este contexto dinámico y relevante, la Cooperativa P.A.I.S. Ltda. desempeña un rol particular dentro del segmento 3, caracterizado por su enfoque en atender a sectores específicos de la población con necesidades financieras particulares y, a menudo, con menor acceso a la banca tradicional. La evaluación exhaustiva de la gestión financiera de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda., por lo tanto, trasciende el mero análisis contable para convertirse en un ejercicio estratégico de diagnóstico institucional.

En el mismo orden de ideas, este proceso evaluativo permitirá no solo identificar áreas de oportunidad para la optimización de sus operaciones y la mejora de su eficiencia interna, sino también para la proposición fundamentada de estrategias innovadoras que fortalezcan de manera integral su desempeño financiero y su sostenibilidad a largo plazo dentro del competitivo mercado financiero local (Berrones, 2023).

Así mismo, el análisis meticuloso de la gestión financiera de la Cooperativa P.A.I.S. Ltda. abordará aspectos críticos y multidimensionales de su funcionamiento. Se examinará con rigor la eficiencia operativa en la administración de recursos y procesos internos, la calidad intrínseca de la cartera de créditos en términos de riesgo y rentabilidad, los niveles de liquidez y solvencia que garantizan su estabilidad financiera, y, de manera crucial, el nivel de

satisfacción y fidelización de los socios como indicador del valor agregado que la cooperativa ofrece a su base social (Cooperativa de ahorro y prestamo P.A.I.S Ltda., 2025).

La metodología de evaluación se orientó hacia la identificación precisa de fortalezas y debilidades en la gestión financiera actual, permitiendo la formulación de recomendaciones específicas y viables para la mejora continua. Finalmente, las conclusiones derivadas de esta evaluación integral y las propuestas de mejora resultantes, aspiran a generar un impacto positivo y tangible en la Cooperativa P.A.I.S. Ltda. La implementación de acciones basadas en los hallazgos del análisis permitirá optimizar sus servicios financieros, fortalecer su estructura operativa y administrativa, y contribuir de manera significativa a su crecimiento sostenible en el mercado financiero de Riobamba.

En última instancia, este trabajo de investigación busca aportar conocimiento valioso y herramientas prácticas para que la Cooperativa P.A.I.S. Ltda. pueda consolidar su rol como motor de desarrollo económico y social en la comunidad, reafirmando su compromiso con los principios cooperativos y la inclusión financiera de sus socios.

- **Misión.** Proveer servicios y productos financieros de calidad con ética, basados en los principios cooperativos, comprometidos con la satisfacción y desarrollo local, con corresponsabilidad de los socios y clientes (Cooperativa de ahorro y prestamo P.A.I.S Ltda., 2025).
- **Visión.** Ser referente en proveer servicios y productos financieros que se sostengan en el tiempo y generen un valor para la sociedad (Cooperativa de ahorro y prestamo P.A.I.S Ltda., 2025).
- **Valores corporativos.** Los valores corporativos de la cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S Ltda., se basan principalmente en la democracia, la igualdad, equidad, solidaridad y ayuda mutua, a continuación, se describe cada uno de los valores.

La cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S Ltda., consagra la democracia como un principio operativo fundamental, derivado directamente de los fundamentos doctrinarios del

cooperativismo. Este valor se manifiesta en el irrestricto respeto a la participación y deliberativa de sus asociados en la formulación de políticas institucionales, el diseño y ejecución de programas estratégicos, y la adopción de decisiones trascendentales para el rumbo y la gestión de la entidad. La gobernanza democrática se erige, por tanto, como un pilar esencial para la legitimidad y la sostenibilidad de la cooperativa.

Así mismo, la cooperativa P.A.I.S Ltda. adhiere al principio de igualdad como un imperativo ético y operativo. Este valor se concreta en la premisa de adhesión voluntaria y abierta, desprovista de cualquier forma de discriminación o exclusión injustificada. En consecuencia, la gestión democrática de la cooperativa rechaza explícitamente la concesión de privilegios o el establecimiento de distinciones arbitrarias entre asociados, administradores y directivos, promoviendo un trato homogéneo y equitativo, así como condiciones de desarrollo equiparables para todos los miembros de la organización.

De Igual manera, la cooperativa P.A.I.S Ltda. integra la equidad como un corolario del principio de participación económica de los asociados. En este sentido, se postula que los excedentes generados por la actividad cooperativa deben ser distribuidos de manera equitativa entre los miembros, permitiendo que todos se beneficien de forma proporcional a su grado de involucramiento y operaciones realizadas con la entidad. La equidad distributiva se configura, así, como un mecanismo para garantizar la justicia y la reciprocidad en la relación entre la cooperativa y sus asociados.

En este contexto, la cooperativa comprende la solidaridad en una doble dimensión interconectada: la cooperación inter cooperativa y el compromiso con el bienestar de la comunidad circundante. En la primera dimensión, se promueve la colaboración y el apoyo mutuo entre entidades cooperativas, reconociendo la fortaleza que emana de la acción colectiva. En la segunda, se asume el imperativo ético de contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera, sin menoscabo de los intereses legítimos de los asociados, buscando activamente soluciones a los problemas que aquejan a los sectores más vulnerables de la sociedad.

Para finalizar, la cooperativa P.A.I.S Ltda. fundamenta su accionar en la convicción de que los individuos poseen la capacidad inherente de autogestionar su destino. No obstante, la cooperativa reconoce que el desarrollo individual pleno se alcanza de manera más efectiva en el marco de la asociación y la colaboración recíproca. En consecuencia, la ayuda mutua emerge como un principio metodológico y filosófico central, impulsando a los asociados a la acción conjunta y a la colaboración sistemática como vías privilegiadas para la consecución de metas individuales y colectivas (Cooperativa de ahorro y prestamo P.A.I.S Ltda., 2025).

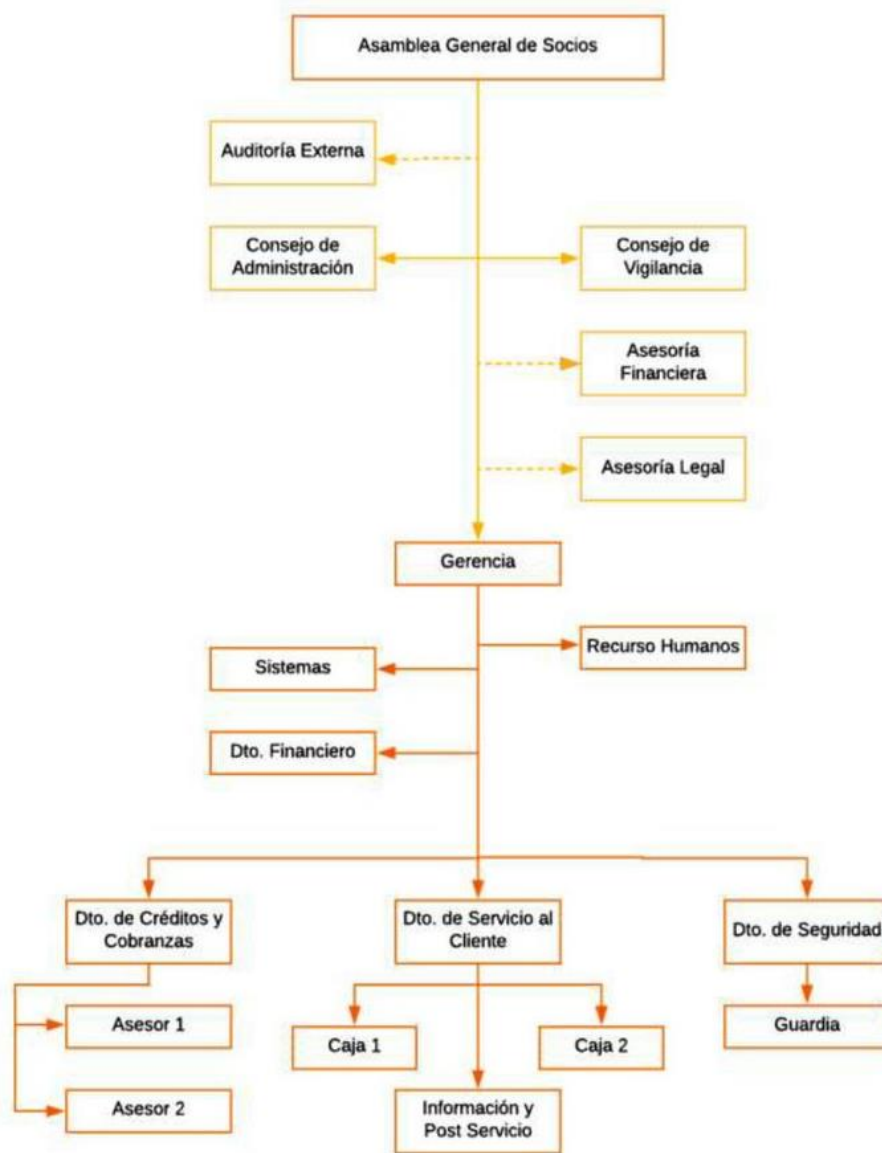
### **1.2.1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S Ltda., parte como su primera parte o cabeza, a la asamblea general de socios que es la mayor jerarquía, desde este órgano supremo de gobierno, se radican las directrices hacia los niveles inferiores. Lateralmente, emanando desde la Asamblea general, se desprenden dos consejos esenciales para la administración y supervisión de la entidad, el consejo de administración, encargado de la gestión operativa y estratégica, con su auditoría externa adjunta para asegurar la transparencia y rendición de cuentas, y el consejo de vigilancia, responsable del control y fiscalización de la gestión, apoyado por las asesorías financiera y legal.

Continuando, se ubica la gerencia, como núcleo operativo, a este punto dependen diferentes departamentos claves entre ellos el departamento de sistemas, el departamento financiero y el departamento de recursos humanos.

En un nivel inferior, se tienen tres departamentos operativos principales, que constituyen la columna vertebral de los servicios ofrecidos por la cooperativa, estos son, el departamento de crédito y cobranzas, encargado de la gestión de préstamos y la recuperación de cartera, el departamento de servicio al cliente, que abarca la atención directa a los socios a través de las cajas, así como la información y post servicio, y finalmente, el departamento de seguridad, responsable de la protección de las instalaciones y socios, que incluye la función de guardia. Esta estructura jerárquica y funcional refleja la organización interna de la cooperativa de

ahorro y crédito P.A.I.S Ltda., delineando las relaciones de dependencia y las áreas de responsabilidad de cada unidad (Cooperativa de ahorro y préstamo P.A.I.S Ltda., 2025).



**Figura 1.** Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda.  
**Fuente:** Cooperativa de ahorro y crédito P.A.I.S Ltda.

### **1.2.2. Análisis PESTEL**

A continuación, se presenta un análisis PESTEL de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., en Riobamba, la cual es una excelente manera de comprender los factores que pueden influir en su gestión y desempeño. Un análisis PESTEL examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

#### **a) Factores Políticos**

Dentro del espectro de factores políticos que inciden de manera crítica en la operatividad de las cooperativas de ahorro y crédito, la estabilidad política nacional y la arquitectura del marco regulatorio sectorial emergen como elementos primordiales. En el contexto ecuatoriano, la solidez del entorno político y la especificidad de las normativas que rigen a las cooperativas constituyen variables exógenas de alta relevancia. Las fluctuaciones en la legislación financiera, así como las directrices emanadas por entidades gubernamentales de supervisión y control, ejemplificadas por la superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS), ejercen un impacto directo y tangible sobre la capacidad operativa y la gestión estratégica de estas entidades. No obstante, en contraposición a las potenciales restricciones, las políticas gubernamentales orientadas al fomento y fortalecimiento del sector de la economía popular y solidaria.

Así mismo, las políticas fiscales y tributarias configuran un ámbito de influencia económica significativo. Las disposiciones fiscales concernientes a la imposición tributaria sobre las cooperativas, abarcando impuestos sobre la renta corporativa y el impuesto al valor agregado (IVA), modulan de manera directa la rentabilidad y la estructura de gestión financiera de estas organizaciones. En este sentido, la implementación de regímenes fiscales preferenciales o la concesión de beneficios tributarios específicos para el sector cooperativo podrían representar un factor coadyuvante para su desarrollo y consolidación. Finalmente, las políticas de desarrollo local y regional, impulsadas por iniciativas gubernamentales focalizadas en el progreso de Riobamba y la provincia de Chimborazo, poseen el potencial de generar un

ecosistema económico más propicio para la expansión y el fortalecimiento tanto de la cooperativa como de su base asociativa (Berrones, 2023).

## **b) Factores Económicos**

En el dominio de los factores económicos, la situación macroeconómica del Ecuador, tanto a nivel nacional como en la especificidad regional de Riobamba y Chimborazo, se constituye como un entramado de variables determinantes para la funcionalidad y el desarrollo de la cooperativa. Indicadores macroeconómicos principales, como la dinámica del producto interno bruto, las fluctuaciones de la inflación, la configuración de las tasas de interés, la volatilidad del tipo de cambio y las tasas de desempleo, ejercen una influencia ineludible. En particular, un contexto macroeconómico caracterizado por un crecimiento robusto tiende a propiciar un entorno favorable para la expansión de la demanda de crédito y el incremento de la capacidad de ahorro por parte de la población, generando así un clima propicio para el sector cooperativo (Asanza, 2024).

En este contexto, en un plano microeconómico, las condiciones económicas locales prevalecientes en Riobamba revisten una importancia singular. Las particularidades del tejido económico local, incluyendo la preeminencia de sectores como el comercio, la agricultura y el turismo, los niveles de ingreso promedio de la población, y las tasas de empleo y desempleo a escala local, inciden de forma directa y sustancial en la conformación de la base de socios de la cooperativa y en la naturaleza de sus operaciones financieras.

Adicionalmente, el acceso generalizado al crédito y la estructura de tasas de interés vigentes en el mercado, delimitan el escenario competitivo en el que se desenvuelve la cooperativa, afectando su capacidad para captar ahorros a través de ofertas atractivas y colocar créditos a tasas que resulten competitivas y sostenibles.

Finalmente, el poder adquisitivo de la población y su propensión al ahorro, intrínsecamente ligados al nivel de ingreso disponible en Riobamba, emergen como factores relacionados que

condicionan tanto el volumen de captación de depósitos como la demanda efectiva de los servicios financieros provistos por la cooperativa (Asanza, 2024).

### **c) Factores Sociales**

En el ámbito de los factores sociales, la demografía y las características intrínsecas de la población de Riobamba configuran un conjunto de elementos de análisis primordiales. La magnitud poblacional, juntamente con su distribución etaria, los niveles de instrucción formal alcanzados y la heterogeneidad de su composición y cultural, ejercen una influencia determinante en la delimitación del mercado potencial al que puede aspirar la cooperativa. Estas variables demográficas, en su interacción, condicionan de manera significativa la necesidad de una adaptación estratégica de los servicios ofrecidos por la Cooperativa P.A.I.S Ltda., en aras de una respuesta efectiva a las necesidades y particularidades de los diversos segmentos poblacionales presentes en la región.

Adicionalmente, la cultura del ahorro y el arraigo del cooperativismo en el colectivo de Riobamba constituyen factores sociales de notable relevancia. La tradición local en materia de hábitos de ahorro, así como el grado de conocimiento y aceptación social del modelo cooperativo como alternativa financiera, modulan de manera directa la predisposición de la población a asociarse a entidades como P.A.I.S Ltda. y a utilizar de forma activa sus servicios. Asimismo, las dinámicas de movilidad social y los patrones migratorios prevalecientes en la región pueden generar transformaciones significativas en la composición de la base de socios de la cooperativa, así como en la demanda de servicios financieros específicos, tales como remesas o productos crediticios destinados a migrantes retornados. Finalmente, el grado de penetración de servicios financieros formales en la población local define el ámbito en el cual la cooperativa de ahorro P.A.I.S Ltda. puede desempeñar un rol crucial, ofreciendo alternativas y contribuyendo de manera activa a la inclusión financiera de sectores tradicionalmente menos bancarizados (Armijos, 2023).

#### **d) Factores Tecnológicos**

En el ámbito de los factores tecnológicos, la proliferación de tecnologías financieras y la consecuente digitalización de los servicios bancarios se establecen como elementos de doble valencia para las cooperativas de ahorro y crédito. Por un lado, estos avances representan un desafío considerable, al transformar los modelos operativos tradicionales y demandar adaptaciones estructurales significativas. Por otro, constituyen simultáneamente un vector de oportunidades sin precedentes, al posibilitar la expansión de canales de distribución, la optimización de la experiencia del usuario y la oferta de productos y servicios innovadores. En este contexto, la capacidad estratégica de la Cooperativa P.A.I.S Ltda. para integrar y capitalizar canales digitales, banca móvil, sistemas de pago electrónico y otras innovaciones tecnológicas de vanguardia, se erige como un imperativo estratégico para su competitividad y optimización operativa en el entorno financiero contemporáneo.

En relación con la infraestructura tecnológica y el acceso a internet en el contexto geográfico de Riobamba, es preciso señalar su influencia condicionante sobre la viabilidad de la implementación efectiva de servicios tecnológicos avanzados y la consecuente capacidad de la cooperativa para extender su alcance a socios ubicados en zonas rurales o con acceso limitado a la tecnología (Caiza, 2024).

Adicionalmente, en el contexto de la digitalización creciente, la seguridad cibernética y la protección integral de los datos de los asociados se consolidan como factores críticos de gestión. La Cooperativa P.A.I.S Ltda. se enfrenta, por tanto, al imperativo de invertir de manera sustancial en el desarrollo e implementación de sistemas de seguridad robustos y en el estricto cumplimiento de las regulaciones vigentes en materia de protección de datos personales. En última instancia, la automatización y la búsqueda constante de la eficiencia operativa, impulsadas por la adopción estratégica de tecnologías, permiten a la cooperativa no solo optimizar procesos internos y reducir costos operativos, sino también ofrecer servicios financieros más ágiles, personalizados y adaptados a las necesidades específicas de sus asociados (Caiza, 2024).

### **e) Factores Ambientales**

En la referencia a los factores ambientales, la creciente conciencia ambiental y las tendencias globales hacia la sostenibilidad emergen como fuerzas transformadoras con el potencial de reconfigurar las expectativas de los socios y la percepción pública de las entidades financieras. En este contexto, la adopción proactiva de prácticas de responsabilidad social corporativa y la integración sistemática de consideraciones ambientales en la gestión operativa y estratégica de la cooperativa, no solo se constituyen como imperativos éticos, sino también como factores diferenciadores de creciente relevancia competitiva en el sector financiero (Ballesteros, Montenegro, Guerrero, & Angamarca, 2021).

En el contexto, la exposición a riesgos ambientales y desastres naturales específicos del contexto geográfico de Riobamba y la provincia de Chimborazo, caracterizada por su vulnerabilidad a fenómenos como terremotos, erupciones volcánicas, inundaciones y sequías, representa un factor de riesgo operativo y financiero significativo. La recurrencia de estos eventos naturales puede desencadenar perturbaciones económicas a nivel local, afectando la capacidad de pago de los socios y, en consecuencia, impactando negativamente en la calidad y la estabilidad de la cartera de crédito de la cooperativa.

Si bien el impacto directo de las regulaciones ambientales puede ser menos inmediato para una cooperativa de índole financiera, las normativas ambientales de carácter general poseen la capacidad de incidir indirectamente en la cooperativa, al modular y condicionar las actividades económicas de sus socios y, por extensión, su capacidad productiva y financiera. Finalmente, las tendencias globales en dirección a una economía verde y sostenible abren un abanico de oportunidades emergentes para la cooperativa. La transición hacia modelos económicos más respetuosos con el medio ambiente puede generar nichos de financiamiento para proyectos de carácter ambiental o iniciativas empresariales con un enfoque intrínsecamente sostenible, áreas que la Cooperativa P.A.I.S Ltda. podría explorar estratégicamente para diversificar su oferta de servicios y contribuir a un desarrollo económico más responsable (Berrones, 2023).

## **f) Factores Legales**

En el dominio de los factores legales, la legislación cooperativa ecuatoriana, vertebrada fundamentalmente por la ley orgánica de la economía popular y solidaria (LOEPS) y su corpus regulatorio derivado, constituye el marco jurídico que delimita y condiciona la operatividad de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador. Las modificaciones en la arquitectura de esta legislación ya sean de carácter sustantivo o adjetivo, poseen el potencial intrínseco de generar repercusiones de amplio espectro y elevada significación en el funcionamiento y la gestión de estas entidades. Paralelamente, las regulaciones emanadas del sistema financiero, proclamadas por la superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS) y otras entidades rectoras del sistema financiero nacional, como el banco central del Ecuador, ejercen una influencia normativa determinante sobre aspectos críticos de la gestión cooperativa (Armijos, 2023).

En un segundo plano, pero no menos relevantes, se encuentran las leyes laborales y de seguridad social vigentes en el Ecuador, las cuales establecen el marco jurídico que regula las relaciones de naturaleza laboral entre la cooperativa y su personal empleado. Esta legislación abarca una amplia gama de aspectos, desde las políticas salariales y las obligaciones en materia de seguridad social, hasta las modalidades de contratación y los derechos y deberes laborales. Asimismo, las leyes de protección al consumidor y de protección de datos personales, imponen a la cooperativa una serie de obligaciones y responsabilidades orientadas a garantizar la transparencia en la información proporcionada a los socios, la protección efectiva de sus derechos como consumidores de servicios financieros y el manejo responsable y confidencial de su información personal. Finalmente, la legislación orientada a la prevención y sanción del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo (LA/FT), demanda de la cooperativa el riguroso cumplimiento de un marco normativo específico, diseñado para prevenir y detectar operaciones financieras ilícitas. El cumplimiento de esta normativa implica la implementación de sofisticados sistemas de control interno, la capacitación constante del personal y la obligación de reportar operaciones sospechosas a las autoridades competentes, configurando un desafío constante en el ámbito de la gestión del riesgo reputacional y legal.

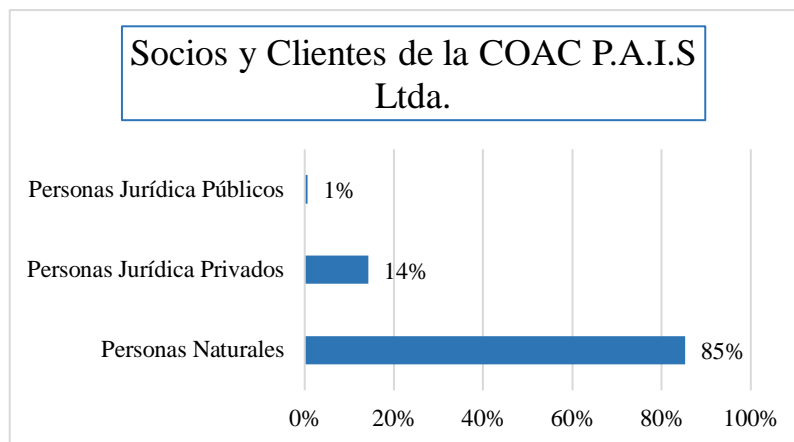
### 1.2.3. Clientes

Los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., se configuran principalmente como la comunidad local de Riobamba y sus alrededores, con un énfasis en los segmentos de población de ingresos bajos y medios, pequeños emprendedores, agricultores, y personas que valoran el modelo cooperativo y buscan una opción financiera más inclusiva y cercana a sus necesidades. La cooperativa, al ser del segmento 3, se enfoca en servir a este nicho de mercado específico, contribuyendo al desarrollo económico y social de la comunidad riobambeña. A continuación, se presenta un cuadro con la información de los clientes:

**Tabla 1.** Distribución de clientes de la cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda.

<i>Tipo de Clientes</i>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Personas Naturales</i>	3000	85%
<i>Personas Jurídica Privados</i>	500	14%
<i>Personas Jurídica Públicos</i>	20	1%
<b>TOTAL</b>	<b>3520</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda.



**Figura 2.** Representación gráfica de la distribución de los clientes y socios de la COAC P.A.I.S LTDA.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda.

Como puede observarse en la fig. 2 y tabla 1 que hacen referencia a la distribución de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., el 81% de sus clientes son personas naturales, además el 18% son personas jurídicas de índole privado, el restante 1% de sus clientes representan personas jurídicas de tipo público.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA PERÍODO 2021-2023**

La gestión financiera según lo define Llerena, (2022), se entiende como el proceso sistemático de planificación, dirección y control de los recursos financieros de una organización, con el objetivo de maximizar su valor y asegurar la sostenibilidad en el tiempo. Este proceso abarca la evaluación de alternativas de inversión, la administración de los recursos y la implementación de estrategias que permitan mitigar los riesgos inherentes a un entorno económico dinámico y competitivo. En este sentido, la gestión financiera se erige como un componente esencial en la toma de decisiones estratégicas, facilitando la asignación óptima de los recursos y contribuyendo a la rentabilidad y solvencia de la institución.

Por su parte Roman & Acuña (2022) acotan que la gestión financiera dentro de una cooperativa de ahorro y crédito se basan en aprovechar el máximo desarrollo de la competitividad y calidad de gerencia para asumir con éxito lo que se desconoce; dar un seguimiento a la información financiera y evaluar de forma permanente las tasas de interés, tasas de cambios, precios de las acciones que permitan una gestión financiera de calidad; realizar un constante análisis del modelo financiero, modelo de operación y mercado para diagnosticar el riesgo de la entidad; utilizar los recursos económicos en nuevos proyectos que prometan con seguridad rendimientos importantes.

En tal sentido la gestión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito se puede definir como planeación, organización, dirección, control de los recursos a fin de alcanzar los objetivos planteados por la institución, estos objetivos están encaminados a alcanzar resultados económicos y sociales esperados.

Es fundamental evaluar la gestión financiera de una institución, como aporte para identificar deficiencias y tomar medidas correctivas; así como, reconocer fortalezas y oportunidades en la gestión; además, del aporte que representan las cualidades de la gerencia en el desempeño económico de las firmas, a su vez esta evaluación se convierte en una herramienta, que, mediante el liderazgo y dirección de la gerencia, aporte a la acertada toma de decisiones para

conseguir maximizar el valor empresarial; de forma que, las cualidades de la persona que administra una empresa repercuten en sus resultados. (Espinoza, León, Soto, & Quezada, 2020)

En este sentido, el análisis de indicadores financieros clave y la adopción de modelos de planificación adecuados se constituyen en herramientas fundamentales para diagnosticar los problemas existentes y diseñar propuestas de mejora que se ajusten a la realidad de estas entidades.

Con las conceptualizaciones expuestas, en este apartado se realizará un diagnóstico financiero de la gestión de la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., para los años 2021, 2022 y 2023, a continuación, se puede ver en la tabla 2 la información financiera de la cooperativa, a partir de esta se realizará el análisis horizontal, el análisis vertical y se mostrarán los indicadores financieros.

**Tabla 2.** Información financiera de la cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., para los años 2021, 2022 y 2023.

Nombre de Cuenta	AÑOS		
	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
<b>ACTIVOS</b>	<b>2.381.186,11</b>	<b>3.925.349,12</b>	<b>5.391.460,02</b>
FONDOS DISPONIBLES	347.999,51	790.098,99	776.195,74
INVERSIONES	67.018,07	143.570,00	119.066,71
CARTERA DE CRÉDITOS	1.769.371,13	2.848.543,62	4.285.387,93
CUENTAS POR COBRAR	47.994,01	79.128,13	125.098,17
PROPIEDADES Y EQUIPO	18.442,64	19.086,46	47.311,34
OTROS ACTIVOS	130.360,75	44.921,92	38.400,13
<b>PASIVOS</b>	<b>2.138.401,25</b>	<b>3.554.019,34</b>	<b>4.838.296,43</b>
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1.704.051,18	2.919.609,82	4.372.261,19
CUENTAS POR PAGAR	71.095,55	74.409,52	56.539,64
OBLIGACIONES FINANCIERAS	363.254,52	560.000,00	409.495,60

<b>PATRIMONIO</b>	242.784,86	371.329,78	553.163,59
CAPITAL SOCIAL	192.316,54	252.496,81	317.807,69
RESERVAS	47.641,86	114.066,98	234.972,41
<b>RESULTADOS</b>	<b>2.826,46</b>	<b>4.765,99</b>	<b>383,49</b>
<b>GASTOS</b>	<b>411.476,86</b>	<b>567.134,82</b>	<b>835.420,63</b>
INTERESES CAUSADOS	180.678,85	271.686,25	381.606,10
COMISIONES CAUSADAS	17.765,34	14.138,24	19.296,50
PROVISIONES	51.414,62	64.671,00	102.914,97
GASTOS DE OPERACIÓN	150.618,93	211.029,53	325.418,57
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	8.868,40	3.162,80	5.773,24
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	2.130,72	2.447,00	411,25
<b>INGRESOS</b>	<b>415.173,82</b>	<b>571.900,81</b>	<b>835.804,12</b>
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	383.715,21	529.418,04	751.719,28
COMISIONES GANADAS	3.161,83	5.978,36	14.876,67
INGRESOS POR SERVICIOS	1.979,28	8.856,81	36.162,26
OTROS INGRESOS	26.317,50	27.647,60	33.045,91
Pérdidas y ganancias	3.696,96	4.765,99	383,49
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>2.645.207,94</b>	<b>4.253.277,56</b>	<b>6.436.490,03</b>
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	90.026,94	205.540,56	219.914,03
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	2.555.181,00	4.047.737,00	6.216.576,00

Fuente: Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

Elaborado por: Tania Ushca

## 2.1. Análisis horizontal

El análisis horizontal, una técnica esencial en el análisis financiero dinámico, se define como la evaluación de la evolución de los estados financieros a lo largo del tiempo, comparando los valores de diferentes períodos para identificar cambios y tendencias significativas. Autores como Scarfó et al. (2022), subrayan su capacidad para evaluar el comportamiento financiero de una empresa en diversos períodos, destacando incrementos o disminuciones

sustanciales en sus cuentas principales. Asimismo, Robertson (2021), enfatiza que este análisis es fundamental para detectar tendencias financieras y evaluar la trayectoria del crecimiento o deterioro de la empresa a lo largo del tiempo. En esencia, el análisis horizontal permite a los analistas financieros discernir patrones y variaciones significativas que pueden influir en la toma de decisiones estratégicas, proporcionando una visión temporal de la salud financiera de una organización y permitiendo la identificación de áreas de mejora o preocupación.

Para realizar los cálculos se aplican las siguientes fórmulas:

- Cambio absoluto = *valor actual – valor anterior*
- Cambio porcentual = *(cambio absoluto / valor anterior) \* 100*

**Tabla 3.** Cuadro de Análisis horizontal COAC P.A.I.S Ltda.

<i>Nombre de Cuenta</i>	<b>AÑOS</b>			<b>Valor absoluto</b>		<b>Valor relativo</b>	
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2022-2021</b>	<b>2023-2022</b>	<b>2022-2021</b>	<b>2023-2022</b>
<b>ACTIVOS</b>	2.381.186,11	3.925.349,12	5.391.460,02	- 6.306.535,23	1.466.110,90	65%	37%
<i>FONDOS DISPONIBLES</i>	347.999,51	790.098,99	776.195,74	- 1.138.098,50	-13.903,25	127%	-2%
<i>INVERSIONES</i>	67.018,07	143.570,00	119.066,71	-210.588,07	-24.503,29	114%	-17%
<i>CARTERA DE CRÉDITOS</i>	1.769.371,13	2.848.543,62	4.285.387,93	- 4.617.914,75	1.436.844,31	61%	50%
<i>CUENTAS POR COBRAR</i>	47.994,01	79.128,13	125.098,17	-127.122,14	45.970,04	65%	58%
<i>PROPIEDADES Y EQUIPO</i>	18.442,64	19.086,46	47.311,34	-37.529,10	28.224,88	3%	148%
<i>OTROS ACTIVOS</i>	130.360,75	44.921,92	38.400,13	-175.282,67	-6.521,79	-66%	-15%
<b>PASIVOS</b>	2.138.401,25	3.554.019,34	4.838.296,43	- 5.692.420,59	1.284.277,09	66%	36%
<i>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</i>	1.704.051,18	2.919.609,82	4.372.261,19	- 4.623.661,00	1.452.651,37	71%	50%

<i>CUENTAS POR PAGAR</i>	71.095,55	74.409,52	56.539,64	-145.505,07	-17.869,88	5%	-24%
<i>OBLIGACIONES FINANCIERAS</i>	363.254,52	560.000,00	409.495,60	-923.254,52	-150.504,40	54%	-27%
<b><i>PATRIMONIO</i></b>	242.784,86	371.329,78	553.163,59	-614.114,64	181.833,81	53%	49%
<i>CAPITAL SOCIAL</i>	192.316,54	252.496,81	317.807,69	-444.813,35	65.310,88	31%	26%
<i>RESERVAS</i>	47.641,86	114.066,98	234.972,41	-161.708,84	120.905,43	139%	106%
<b><i>GASTOS</i></b>	411.476,86	567.134,82	835.420,63	-978.611,68	268.285,81	38%	47%
<i>INTERESES CAUSADOS</i>	180.678,85	271.686,25	381.606,10	-452.365,10	109.919,85	50%	40%
<i>COMISIONES CAUSADAS</i>	17.765,34	14.138,24	19.296,50	-31.903,58	5.158,26	-20%	36%
<i>PROVISIONES</i>	51.414,62	64.671,00	102.914,97	-116.085,62	38.243,97	26%	59%
<i>GASTOS DE OPERACIÓN</i>	150.618,93	211.029,53	325.418,57	-361.648,46	114.389,04	40%	54%
<i>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</i>	8.868,40	3.162,80	5.773,24	-12.031,20	2.610,44	-64%	83%
<i>IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS</i>	2.130,72	2.447,00	411,25	-4.577,72	-2.035,75	15%	-83%
<b><i>INGRESOS</i></b>	<b>415.173,82</b>	<b>571.900,81</b>	<b>835.804,12</b>	-987.074,63	263.903,31	38%	46%
<i>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</i>	383.715,21	529.418,04	751.719,28	-913.133,25	222.301,24	38%	42%
<i>COMISIONES GANADAS</i>	3.161,83	5.978,36	14.876,67	-9.140,19	8.898,31	89%	149%
<i>INGRESOS POR SERVICIOS</i>	1.979,28	8.856,81	36.162,26	-10.836,09	27.305,45	347%	308%
<b><i>OTROS INGRESOS</i></b>	26.317,50	27.647,60	33.045,91	-53.965,10	5.398,31	5%	20%

Fuente: Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

Elaborado por: Tania Ushca

El análisis horizontal como se visualiza en la tabla 3, evidencia un crecimiento significativo en los principales rubros financieros entre 2021 y 2022, seguido de una desaceleración en

2023. El activo total registró un incremento del 65% en el primer período, impulsado principalmente por la expansión de la cartera de créditos (+61%) y el aumento de fondos disponibles (+127%). Este crecimiento podría atribuirse a una estrategia agresiva de colocación de créditos o a una mayor captación de recursos líquidos. Sin embargo, en 2023, el ritmo de crecimiento del activo se redujo al 37%, reflejando una posible consolidación operativa o restricciones en la capacidad de expansión. Paralelamente, el pasivo total mantuvo una tendencia similar, con un aumento del 66% en 2022 y 36% en 2023, lo que sugiere una dependencia constante del financiamiento externo para sostener el crecimiento. Un aspecto crítico es la evolución de los resultados netos: mientras en 2022 la utilidad creció un 69%, en 2023 experimentó una caída del 92%, reduciendo el margen neto a apenas 0.046%. Esta drástica contracción podría relacionarse con un incremento desproporcionado de los gastos operativos (+47% en 2023) o con ineficiencias en la gestión de la cartera de créditos, que representa el 79% del activo en 2023. La divergencia entre el crecimiento de ingresos (+46%) y gastos (+47%) en 2023 subraya tensiones en la estructura de costos, requiriendo un análisis profundo de la rentabilidad por segmentos operativos.

## **2.2. Análisis vertical**

El análisis vertical, una técnica fundamental en el análisis financiero, se define como la evaluación de la estructura de los estados financieros mediante la expresión de cada partida como un porcentaje de una cifra base dentro del mismo estado, su utilidad para comparar la composición de los estados financieros a lo largo del tiempo, permitiendo identificar tendencias y evaluar la importancia relativa de cada cuenta (Robertson, 2021).

Por su parte, Pérez (2024), indica la capacidad para facilitar la comprensión de la distribución de activos, pasivos y patrimonio en el balance, así como de los costos y márgenes en el estado de resultados, proporcionando información clave para la toma de decisiones. En esencia, el análisis vertical ofrece una visión clara y concisa de la proporción que representa cada cuenta en relación con el total del estado financiero, lo que facilita la comparación entre empresas de diferentes tamaños o sectores y permite a los analistas financieros obtener una perspectiva profunda de la salud financiera de una organización.

Su fórmula es: **Porcentaje de cada cuenta = (monto de la cuenta / monto base) \* 100**

**Tabla 4.** Análisis Vertical estado de situación financiera

<b>ACTIVO</b>			
<b>Partida</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Fondos Disponibles</i>	14.61%	20.13%	14.39%
<i>Inversiones</i>	2.81%	3.66%	2.21%
<i>Cartera de Créditos</i>	74.31%	72.57%	79.47%
<i>Cuentas por Cobrar</i>	2.02%	2.02%	2.32%
<i>Propiedades y Equipo</i>	0.77%	0.49%	0.88%
<i>Otros Activos</i>	5.47%	1.14%	0.71%
<b>Total Activo</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>			
<b>Partida</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Obligaciones con el Público</i>	71.56%	74.39%	81.07%
<i>Cuentas por Pagar</i>	2.99%	1.90%	1.05%
<i>Obligaciones Financieras</i>	15.25%	14.27%	7.59%
<i>Patrimonio</i>	10.20%	9.46%	10.29%
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>INGRESOS</b>			
<b>Partida</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Intereses y Descuentos Ganados</i>	92.42%	92.57%	89.93%
<i>Comisiones Ganadas</i>	0.76%	1.05%	1.78%
<i>Ingresos por Servicios</i>	0.48%	1.55%	4.33%
<i>Otros Ingresos</i>	6.34%	4.83%	3.96%
<b>Total Ingresos</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS</b>			
<b>Partida</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Intereses Causados</i>	43.52%	47.91%	45.67%
<i>Gastos de Operación</i>	36.30%	37.21%	38.94%
<i>Provisiones</i>	12.40%	11.41%	12.32%
<i>Otros Gastos</i>	7.78%	3.47%	3.07%
<b>Total Gastos</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

Partiendo de la información del balance general que se encuentra en la tabla 4, la estructura del activo muestra una concentración creciente en la cartera de créditos, que pasó del 74.31% en 2021 al 79.47% en 2023. Este fenómeno refleja una estrategia centrada en la intermediación financiera, pero también expone a la institución a riesgos crediticios elevados, especialmente en contextos económicos volátiles. Los fondos disponibles, aunque incrementaron en términos absolutos, redujeron su participación relativa del 14.61% al

14.39%, lo que podría limitar la liquidez inmediata ante eventuales retiros masivos o impagos. En el pasivo, las obligaciones con el público dominan la estructura, alcanzando el 90.37% en 2023, lo que evidencia una alta dependencia de los depósitos del público y una exposición a fluctuaciones en las tasas de interés.

En el patrimonio, destaca el crecimiento de las reservas, que aumentaron su participación del 19.62% en 2021 al 42.46% en 2023, indicando una política de reinversión de utilidades para fortalecer la base de capital. No obstante, el capital social sigue siendo el componente principal (57.45% en 2023), lo que sugiere que los aportes de los accionistas aún son clave para el crecimiento. La combinación de un patrimonio en aumento (+48.95% en 2023) y un pasivo que crece a menor ritmo (+36.14%) podría interpretarse como un intento de equilibrar el apalancamiento, aunque este último sigue siendo elevado. La tendencia muestra que la cartera de créditos domina el activo, más del 72% en todos los años, en cambio las obligaciones con el público representan más del 90% del pasivo en 2023.

## **2.3. Indicadores Financieros**

### **2.3.1. Indicadores de Liquidez**

A continuación, se mostrarán los indicadores financieros durante el periodo 2021 hasta el 2023 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., del segmento 4, ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, donde se analizará la liquidez, rentabilidad, apalancamiento y operaciones.

La liquidez, según la define Vásquez (2021), alude a la aptitud de una entidad para transformar sus activos en efectivo de forma inmediata o en un horizonte temporal reducido. El propósito fundamental de esta capacidad reside en afrontar las obligaciones financieras con vencimiento futuro, eludiendo la materialización de detrimentos patrimoniales de consideración. En este contexto, la liquidez se erige como un indicador esencial de la salud financiera operativa, dado que permite evaluar la solvencia en el corto plazo y la eficiencia

en la administración de recursos. Entre los indicadores de gestión pertinentes para su análisis, se encuentran el capital de trabajo, la razón corriente y la prueba ácida, cuyas definiciones se detallan a continuación:

#### a) Razón Corriente

En cambio, la Razón Corriente, de acuerdo con Macias et al. (2021), se define como el indicador destinado a evaluar la relación proporcional entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Esta ratio señala la magnitud en que los activos disponibles a corto plazo son capaces de hacer frente a las obligaciones financieras exigibles en el mismo horizonte temporal. En este contexto, un índice superior a 1 sugiere una solvencia operativa adecuada, mientras que un índice inferior a 1 alerta sobre la existencia de un riesgo de liquidez, su cálculo es mediante la siguiente fórmula:

Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

**Tabla 5.** Cálculo índice de liquidez

<b>Ratio</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ratio Corriente	1.07	1.60	2.19

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

Como se representa en la tabla 5, la liquidez de ratio corriente, calculado entre activos corrientes y sobre pasivos corrientes, se mantuvo por encima de 1 en todos los años (1.07 en 2021; 1.60 en 2022; 2.19 en 2023). Estos valores indican que la entidad financiera posee suficientes activos para cubrir sus deudas a corto plazo, lo cual refleja una mayor capacidad financiera sin afectar operaciones; es decir, por cada dólar que la Cooperativa adeudó en el corto plazo en el año 2021, mantuvo un dólar y siete centavos para afrontar dicha deuda, a su vez en el año 2022 por cada dólar de deuda obtuvo un dólar y sesenta centavos para cubrir las cuentas por pagar, y en el año 2023 por cada dólar de deuda de corto plazo, mantuvo dos dólares y diecinueve centavos para afrontar el pago de las obligaciones pendientes a corto plazo.

## b) Capital de trabajo

El capital de trabajo, tal como lo define González (2021), constituye el superávit de activos corrientes con respecto a los pasivos corrientes, evidenciando los recursos líquidos disponibles para el financiamiento de las operaciones cotidianas de la entidad. En este contexto, un valor positivo sugiere la aptitud para atender las obligaciones financieras a corto plazo, mientras que un valor negativo advierte sobre un riesgo potencial de insolvencia, para su cálculo se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

**Tabla 6.** Cálculo capital de trabajo

Año	Activos Corrientes	Pasivos Corrientes	Capital de Trabajo
2021	463.011,59	434.350,07	28.661,52
2022	1.012.797,12	634.409,52	378.387,60
2023	1.020.360,62	466.035,24	554.325,38

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

El capital de trabajo para el año 2021, es positivo, pero relativamente bajo (USD 28.661,52). Esto indica que la institución financiera mantuvo suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos corrientes, pero con un margen reducido. Cualquier aumento significativo en los pasivos corrientes podría poner en riesgo su capacidad de pago. La situación refleja que la Cooperativa está operando con un nivel de liquidez ajustado, lo que podría limitar su capacidad para enfrentar imprevistos o aprovechar oportunidades de crecimiento.

En cambio, para el año 2022, aumentó significativamente en comparación con el año 2021, alcanzando USD 378.387,60. Este incremento se debe principalmente al fuerte crecimiento de los activos corrientes, mientras que los pasivos corrientes también aumentaron, pero en menor proporción. Este resultado demuestra una mejora sustancial en la liquidez de la Cooperativa, lo que le permitió tener mayor flexibilidad para enfrentar sus compromisos financieros y explorar nuevas oportunidades de negocio.

En el año 2023, el capital de trabajo sigue mejorando y alcanza su nivel más alto, esto se debe principalmente a una disminución significativa en los pasivos corrientes, mientras que los activos corrientes permanecen estables. Esta combinación evidencia una posición financiera sólida, con un amplio margen de seguridad para cubrir obligaciones a corto plazo. Finalmente, los resultados obtenidos sugieren que la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., está en una posición ideal para manejar contingencias, invertir en nuevos proyectos o expandirse sin comprometer su liquidez.

### **2.3.2. Indicadores de Rentabilidad**

La rentabilidad, un concepto central en la evaluación del desempeño financiero, se refiere a la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con los recursos invertidos, destacando su importancia para los inversores y la gestión (Martínez & Trujillo, 2020). Por otro lado, López (2022), la describe como el retorno obtenido por una inversión, ya sea en términos de ganancias o pérdidas, enfatizando su papel en la evaluación de la viabilidad y el atractivo de las inversiones. En esencia, la rentabilidad actúa como un indicador clave del éxito financiero de una empresa, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la evaluación del rendimiento a largo plazo.

#### **a) Margen Bruto**

El margen bruto, un indicador clave de la rentabilidad operativa de una empresa, se define como la diferencia entre los ingresos por ventas y el costo de los bienes vendidos con la que una empresa utiliza sus recursos para producir y vender sus productos o servicios, destacando su capacidad para cubrir los costos directos de producción (López, 2022). En esencia, el margen bruto actúa como un termómetro de la rentabilidad bruta de una empresa, revelando la proporción de ingresos que queda disponible para cubrir los gastos operativos y generar beneficios.

Margen Bruto (%) =  $(\text{Ingresos operativos} - \text{costos directos} / \text{Ingresos operativos}) \times 100$

**Tabla 7.** Cálculo del margen operativo.

<i>Concepto</i>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Ingresos Operativos</i>	415.173,82	571.900,81	835.804,12
<i>Gastos Directos</i>	211.987,65	297.482,55	465.424,83
<i>Margen Bruto (USD)</i>	203.186,17	274.418,26	370.379,29
<b><i>Margen Bruto (%)</i></b>	<b>48,94%</b>	<b>47,99%</b>	<b>44,31%</b>

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

La cooperativa para el año 2021, obtuvo un margen bruto elevado (48,94%), este resultado indica que el 48,94 % de sus ingresos se convirtió en ganancia bruta, mientras que el 51.06% fue destinada a cubrir los costos y gastos directos. A su vez, para el año 2022, aunque los ingresos y el margen bruto en términos absolutos aumentaron, el margen bruto porcentual disminuyó ligeramente (47,99%), lo cual evidenció que 47,99 % de sus ingresos se convirtió en ganancia bruta, mientras que el 52.01% fue destinada a cubrir los costos y gastos; esto podría deberse a un incremento proporcionalmente mayor en los costos directos, lo que afectó la rentabilidad operativa. En cambio, para el año 2023, a pesar de que los ingresos y el margen bruto absoluto siguieron creciendo, el margen bruto porcentual cayó aún más (44,31%), este resultado revela que el 44,31 % de sus ingresos se convirtió en ganancia bruta mientras que el 55.69% fue destinada a cubrir los costos y gastos; esto puede ser señal de presión en los costos directos o una estrategia de precios más competitiva para impulsar la venta de productos financieros.

## **b) Margen operativo**

El margen operativo, un indicador fundamental de la salud financiera de una empresa, mide la eficiencia de sus operaciones centrales al revelar la proporción de ingresos que se convierte en beneficio operativo antes de considerar intereses e impuestos, destacando su capacidad para evaluar la eficiencia con la que se gestionan los costos operativos y se generan beneficios a partir de las actividades comerciales centrales (Pérez, 2024). Así mismo, López (2022), lo describe como un indicador que refleja la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus operaciones, excluyendo los efectos de las decisiones financieras y fiscales, lo

que permite a los analistas evaluar la rentabilidad pura de las operaciones comerciales, su fórmula es:

$$\text{Margen operativo} = \textit{utilidad operativa} / \textit{ingresos totales} * 100$$

**Tabla 8.** Cálculo margen operativo

<b>Año</b>	<b>Margen Operativo</b>
2021	<b>51.34%</b>
2022	<b>51.78%</b>
2023	<b>48.76%</b>

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

Para el año 2021, la cooperativa logró un margen operativo sólido (51,34%), lo cual significa que por cada USD 100 de ingresos netos la institución obtuvo USD 51.34 de beneficio operativo, esto evidencia una gestión eficiente de costos y gastos durante el año. Para el año 2022, el margen operativo aumentó ligeramente a 51,78%, mejorando respecto a 2021, es decir, que por cada USD 100 de ingresos netos la institución obtuvo USD 51.78 de beneficio operativo, el incremento puede deberse a una combinación de mayores ingresos, optimización de costos o reducción de gastos operativos. Es una señal positiva de eficiencia operativa. En cambio, para el año 2023, el margen operativo disminuyó significativamente a 48,76%, lo cual significa que por cada USD 100 de ingresos netos la institución obtuvo USD 48,76 de beneficio operativo, lo cual representa una caída de 3,02 puntos porcentuales en comparación con 2022. Esta reducción podría ser el resultado de un aumento en los costos operativos o gastos fijos, o incluso de una estrategia de precios más agresiva para impulsar ventas. La disminución del margen operativo podría ser una señal de alerta si no se controlan los costos o se ajustan las estrategias de negocio.

### c) Margen neto

El margen neto, un indicador de la rentabilidad final de una empresa, representa la proporción de los ingresos totales que se convierte en beneficio neto después de considerar todos los gastos, incluidos los impuestos y los intereses. destacando su capacidad para evaluar la eficiencia con la que se gestionan todos los costos y gastos, desde los operativos hasta los financieros y fiscales, para generar beneficios netos (Vasquez, 2021). En esencia, el margen neto actúa como un barómetro de la rentabilidad final de una empresa, mostrando cuánto beneficio se genera por cada unidad de ingreso después de cubrir todos los costos y gastos, lo que lo convierte en un indicador clave para evaluar su salud financiera y su desempeño a largo plazo, su fórmula es:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ingresos totales}} * 100$$

**Tabla 9.** Cálculo margen neto

<b>AÑO</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>MARGEN OPERATIVO</b>
2021	3.696,96	415.173,82	0,89%
2022	4765,99	571.900,81	0,83%
2023	383,49	835.804,12	0,046%

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

A pesar de un incremento sustancial en los ingresos, que ascendieron de USD 415.173,82 a USD 835.804,12, se observó un desplome significativo en la utilidad neta durante el ejercicio 2023, disminuyendo de USD 4.765,99 en 2022 a USD 383,49. Esta discrepancia refleja un aumento drástico en los gastos no operativos, que podrían incluir intereses, impuestos, depreciación y amortización, o la materialización de pérdidas extraordinarias. En el año 2021 la cooperativa por cada dólar de ingreso obtuvo 89 centavos de ganancia neta, mientras que en el año 2022 recibió 83 centavos de ganancia neta; no obstante, para el año 2023 sufrió una disminución drástica que por cada dólar de ingresos solamente obtuvo 4 centavos de ganancia neta.

#### d) ROA

El margen ROA, un indicador de la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar beneficios, representa la proporción de beneficio neto generado por cada unidad de activo total, destacando su capacidad para evaluar la eficiencia con la que se utilizan los activos para generar beneficios netos, lo que permite a los analistas evaluar la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus inversiones en activos (López, 2022). En general, el margen ROA actúa como un barómetro de la eficiencia de la gestión de activos de una empresa, mostrando cuánto beneficio se genera por cada unidad de activo total, lo que lo convierte en un indicador clave para evaluar la salud financiera y el desempeño a largo plazo de la empresa, su fórmula es:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total} * 100$$

**Tabla 10.** Cálculo ROA.

<b>AÑO</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>ROA</b>
2021	3.696,96	2.381.186,11	<b>0,16%</b>
2022	4765,99	3.925.349,12	<b>0,12%</b>
2023	383,49	5.391.460,02	<b>0,007%</b>

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

En 2021, el ROA fue de 0,16%, lo que evidencia que la empresa generó 0,16 de utilidad neta por cada 100 de activos. Este valor es extremadamente bajo y podría indicar una baja rentabilidad o una alta inversión en activos en comparación con las utilidades obtenidas. Para el año 2022, el ROA aumentó ligeramente a 0,12%, lo que representa una mejora marginal en la eficiencia operativa de la empresa. Sin embargo, sigue siendo muy bajo, lo que implica que la empresa no está generando retornos significativos en relación con su base de activos. En cambio, para el año 2023, cayó drásticamente a 0,007%, lo que significa que la empresa generó solo 0,007 de utilidad neta por cada 100 de activos; esta disminución alarmante podría deberse a una caída en la utilidad neta, un aumento significativo en los activos totales o ambas

situaciones simultáneamente. Este nivel de ROA es preocupante y sugiere serios problemas de rentabilidad o ineficiencias en el uso de los activos.

### e) ROE

El margen ROE, un indicador fundamental de la rentabilidad para los accionistas, representa la proporción de beneficio neto generado por cada unidad de patrimonio neto destacando su capacidad para evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza el capital aportado por los accionistas para generar beneficios netos, lo que permite a los analistas evaluar la capacidad de la empresa para generar valor para sus accionistas (López, 2022). En esencia, el margen ROE actúa como un barómetro de la eficiencia con la que la empresa utiliza el capital de los accionistas para generar beneficios, mostrando cuánto beneficio se genera por cada unidad de patrimonio neto, lo que lo convierte en un indicador clave para evaluar la salud financiera y el desempeño a largo plazo de la empresa desde la perspectiva de los accionistas su fórmula es:

$$\text{ROE} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio Total} * 100$$

**Tabla 11.** Calculo margen ROE

<b>AÑO</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>ROE</b>
2021	3.696,96	242.784,86	<b>1,52%</b>
2022	4765,99	371.329,78	<b>1,28%</b>
2023	383,49	553.163,59	<b>0,07%</b>

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

En el año 2021, el ROE fue de 1,52%, lo que significa que la empresa por cada dólar invertido por parte de los socios ganó USD 1.16. Este valor es relativamente bajo, lo que sugiere que la empresa no está aprovechando de manera eficiente el capital de los accionistas para generar retornos significativos. Para el año 2022, disminuyó a 1,28 %, lo que evidencia que la empresa por cada dólar invertido por parte de los socios ganó USD 1.55, lo que representa

un descenso en la rentabilidad del patrimonio. Esto puede deberse a una disminución en la utilidad neta o una reducción en el patrimonio neto. Aunque sigue siendo bajo, esta tendencia indica una mejor gestión de los recursos aportados por los accionistas. En cambio, para el 2023 cayó drásticamente a 0,07%, lo que muestra que la empresa por cada dólar invertido por parte de los socios ganó solamente USD 0.08 ctvs. Esta disminución abrupta podría ser el resultado de una caída significativa en la utilidad neta o un aumento en el patrimonio neto sin un correspondiente crecimiento en las ganancias. Este nivel de ROE es extremadamente bajo lo que demuestra que la Cooperativa no está maximizando el capital invertido por los socios.

#### f) Margen EBITDA

El margen EBITDA, un indicador clave de la rentabilidad operativa bruta de una empresa, representa la proporción de ingresos que se convierte en ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, destacando su capacidad para evaluar la eficiencia con la que se generan ganancias a partir de las operaciones principales, excluyendo los efectos de las decisiones financieras, fiscales y contables relacionadas con la depreciación y amortización, lo que permite a los analistas evaluar la capacidad de la empresa para generar flujo de efectivo operativo (Macías, y otros, 2021).. En otras palabras, el margen EBITDA actúa como un barómetro de la rentabilidad operativa bruta de una empresa, mostrando cuánto beneficio se genera por cada unidad de ingreso antes de considerar los efectos de las decisiones financieras, fiscales y contables relacionadas con la depreciación y amortización, lo que lo convierte en un indicador clave para evaluar la salud financiera y el desempeño operativo a corto plazo de la empresa, su fórmula es:

$$\text{EBITDA} = \text{Utilidad Neta} + \text{Intereses} + \text{Impuestos} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}$$

**Tabla 12.** Cálculo margen EBITDA

<b>Año</b>	<b>EBITDA</b>	<b>Margen EBITDA</b>
2021	183.505,31	44.20%
2022	276.452,24	48,33%

2023	381.389,59	45,70%
------	------------	--------

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.  
**Elaborado por:** Tania Ushca

A pesar de un incremento en el EBITDA en términos absolutos, ascendió de USD 183.505,31 en 2021 a USD 381.389,59 en 2023, evidenciando una disminución en el margen EBITDA durante el ejercicio 2023 en comparación con el año anterior, lo cual expone una alerta de incremento en los costos o disminución de la demanda en el mercado, es decir que, si bien los ingresos experimentaron un crecimiento; o los gastos operativos directos, excluyendo depreciación y amortización, aumentaron a una tasa superior.

### 2.3.3. Indicadores de apalancamiento

El apalancamiento, un concepto central en la gestión financiera, se refiere al uso de deuda para financiar las operaciones y el crecimiento de una empresa, con el objetivo de aumentar el retorno sobre la inversión de los accionistas, destacando su capacidad para amplificar tanto las ganancias como las pérdidas, lo que permite a los analistas evaluar el riesgo financiero asociado con el uso de deuda (Estupiñán, 2020). El apalancamiento actúa como un amplificador del retorno sobre la inversión de los accionistas, mostrando cómo el uso de deuda puede aumentar tanto las ganancias como las pérdidas, lo que lo convierte en un indicador clave para evaluar la salud financiera y el riesgo asociado con la estructura de capital de la empresa su fórmula es:

$$\text{Apalancamiento} = \textit{Pasivo total} / \textit{Patrimonio}$$

**Tabla 13.** Cálculo de índice de apalancamiento

<b>AÑO</b>	<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>APALANCAMIENTO</b>
2021	2.138.401,25	242.784,86	<b>8,81</b>
2022	3.554.019,34	371.329,78	<b>9,57</b>
2023	4.838.296,43	553.163,59	<b>8,75</b>

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

En la tabla 13 se puede observar un alto apalancamiento (>8), indicando dependencia de deuda, la relación deuda/patrimonio osciló entre 8.81; 9,57; y 8,75 para los años desde el 2021 al 2023 respectivamente, reflejando una estructura de capital altamente apalancada. Estos valores, superiores a 5, indican una dependencia excesiva de financiamiento externo, lo que incrementa el riesgo financiero ante fluctuaciones en las tasas de interés o caídas en los ingresos; Consecuentemente significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., evidencia más deuda que patrimonio neto, lo que indica que está financiando sus operaciones con recursos ajenos.

#### **2.3.4. Indicadores de operaciones**

##### **a) Rotación de cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar, un componente esencial del activo corriente de una empresa, representan los derechos de cobro que la empresa tiene sobre sus clientes por ventas realizadas a crédito, destacando su importancia para la gestión del flujo de efectivo y la evaluación del riesgo de crédito (González, 2021). Las cuentas por cobrar actúan como un indicador clave de la capacidad de la empresa para generar flujo de efectivo a partir de sus ventas a crédito, mostrando cuánto dinero se espera recibir de los clientes en un futuro cercano, lo que las convierte en un elemento fundamental para la evaluación de la salud financiera y la gestión del capital de trabajo de la empresa; su fórmula es:

Rotación= *ingresos / cuentas por cobrar*

**Tabla 14.** Cálculo de rotación de cuentas por cobrar

<b>AÑO</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Cuentas por cobrar promedio</b>	<b>Rotación (veces)</b>	<b>Rotación (días)</b>
2021	415.173,82	47.994,01	8,65	42
2022	571.900,81	63.561,07	9,00	41
2023	835.804,12	102.113,15	8,19	45

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

En 2021, las cuentas por cobrar fueron relativamente bajas (USD 47.994,01). Esto podría indicar que la empresa tenía un volumen menor en su cartera de créditos otorgados o una gestión eficiente en la recuperación de cartera. Para el año 2023, las cuentas por cobrar aumentaron significativamente (USD 79.128,13), lo que representa un incremento del 64,9% respecto a 2021. Este crecimiento podría deberse a un aumento de concesión de créditos o en los índices de morosidad. Es importante verificar si este incremento está alineado con el crecimiento de los ingresos operativos. A su vez, para el año 2023, las cuentas por cobrar volvieron a aumentar considerablemente (USD 125.098,17), lo que representa un incremento del 58,1% respecto a 2022. Este nivel elevado podría ser señal de un fuerte crecimiento en los índices de morosidad, si las cuentas por cobrar no se gestionan adecuadamente, podrían afectar negativamente la liquidez de la empresa.

En 2021, la rotación de cuentas por cobrar fue de 8,65, lo que significa que la empresa cobró sus cuentas por cobrar, en promedio de 8,65 veces durante el año. Esto indica una gestión relativamente eficiente del crédito y los cobros. En cambio, para el año 2022, la rotación aumentó a 9 veces, lo que sugiere que la empresa mejoró su capacidad para cobrar más rápidamente las cuentas pendientes. Este incremento podría deberse a una mejor gestión de cobranzas o a políticas de crédito más estrictas. En el año 2023, la rotación disminuyó a 8,18; lo que implica que la empresa tardó más tiempo en cobrar sus cuentas por cobrar en comparación con los años anteriores. Esta caída podría ser señal de retrasos en los pagos de los clientes o de una política de crédito más flexible. Si esta tendencia continúa, podría afectar negativamente la liquidez de la empresa.

## b) Rotación de cuentas por pagar

La rotación de cuentas por pagar, un indicador crucial en la gestión del capital de trabajo mide la eficiencia con la que una empresa paga a sus proveedores. Según Macías et al. (2021), la definen como el número de veces que una empresa paga a sus proveedores durante un período determinado, destacando su importancia para la gestión del flujo de efectivo y la evaluación de la liquidez a corto plazo. La rotación de cuentas por pagar en esencia actúa como un indicador clave de la capacidad de la empresa para gestionar sus obligaciones con proveedores, mostrando cuántas veces la empresa paga a sus proveedores durante un período determinado, lo que la convierte en un elemento fundamental para la evaluación de la salud financiera y la gestión del capital de trabajo de la empresa, su fórmula es:

$$\text{Rotación} = \text{Gastos} / \text{cuentas por pagar}$$

**Tabla 15.** Cálculo de rotación de cuentas por pagar

<b>Año</b>	<b>Gastos</b>	<b>Cuentas por pagar promedio</b>	<b>Rotación (veces)</b>	<b>Rotación (días)</b>
2021	411.476,86	71.095,55	5,79	63,07
2022	567.134,82	74.405,52	7,62	47,89
2023	835.420,63	56.539,64	14,78	24,70

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

Durante el ejercicio 2022, se observó una mayor celeridad en el pago a proveedores, evidenciada por una mejor rotación de cuentas por pagar. Este fenómeno podría indicar una gestión eficiente de los recursos financieros o la existencia de acuerdos favorables con los proveedores. No obstante, en el ejercicio 2023, se constató un incremento en los días de pago, lo que sugiere que la empresa está optando por dilatar los pagos, posiblemente con el fin de preservar la liquidez.

La cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., evidencia para el año 2021 una ratio bajo de 5.84, lo que indica que la institución liquido sus cuentas por pagar 5.79 veces en el año, es decir que demora aproximadamente 63 días en pagar a sus proveedores; para el año 2022 representa un ratio de 7.62, es decir que se tarda 48 días que cancelar sus deudas externas; finalmente para el año 2023 la institución genera un mejoramiento significativo pues el ratio refleja un 14.78; lo cual indica que ha liquidado sus cuentas por pagar 17.78 veces en el año; es decir que tarad aproximadamente 25 días en cancelar sus deudas a los proveedores; un resultado bastante eficiente en comparación con los años anteriores.

### 3. PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Una propuesta de mejora es una hoja de ruta que les permite a las empresas establecer sus objetivos económicos a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta aspectos como los ingresos, las ganancias, los proyectos de inversión y la rentabilidad con la capacidad de identificar, organizar y manejar de manera eficiente sus recursos, pues fortalece la toma de decisiones y permite anticipar riesgos, necesidades y oportunidades de negocio. (IBERO, 2024).

En tal sentido, según Lucena (2023) menciona que para una propuesta de mejora oportuna se debe tomar en cuenta los siguientes elementos claves:

- **Realizar análisis exhaustivo.** Antes de implementar cualquier estrategia, es esencial comprender la situación financiera actual de la empresa con la identificación de áreas de fortaleza y oportunidades de mejora. Esto proporcionará una visión clara de la salud financiera de la empresa para una toma de decisión estratégica.
- **Establecer objetivos alcanzables.** Establecer objetivos a corto y largo plazo que sean medibles y alcanzables que pueden incluir aumentar los ingresos, reducir costos, mejorar el margen de beneficio, entre otros.
- **Elaborar un plan financiero.** Elaborar un presupuesto empresarial detallado que incluya todos los ingresos y gastos proyectados que permite controlar los gastos, evitar desviaciones y tomar decisiones financieras fundamentadas.
- **Mejorar la gestión del flujo de efectivo.** El flujo de efectivo es vital para la supervivencia de una empresa por cuanto es indispensable monitorear y administrar cuidadosamente los cobros y pagos a través de técnicas para acelerar los pagos de los clientes, como descuentos por pronto pago, y negocia plazos favorables con tus proveedores. Además, se debe considerar establecer una reserva de efectivo para hacer frente a posibles emergencias y mantener la estabilidad financiera.
- **Automatizar de procesos.** Utilizar herramientas y software especializados para llevar a cabo tareas como la facturación, la gestión de inventario y la contabilidad. Esto permitirá

tener información financiera actualizada y precisa, facilitando la toma de decisiones basadas en datos concretos.

- **Controlar costos y deudas.** Realizar un análisis exhaustivo de los costos operativos y busca oportunidades para reducirlos. Negociar con proveedores para obtener mejores precios, optimiza los procesos internos para evitar desperdicios y considera opciones de outsourcing para ciertas tareas no esenciales.
- **Mejorar la inversión.** Evaluación de proyectos y oportunidades de inversión para asegurar que generen un retorno adecuado y apoyen el crecimiento de la empresa.
- **Mantener una comunicación clara y transparente.** Compartir regularmente información financiera relevante con tu equipo y promueve la participación en la toma de decisiones financieras.

Esta propuesta se fundamenta en la interrelación entre la gestión financiera, el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito y las particularidades del segmento 4. La comprensión integral de estos conceptos ofrece una base sólida para analizar los desafíos que enfrenta la Cooperativa P.A.I.S Ltda., en el contexto del sistema financiero ecuatoriano, y para desarrollar propuestas de mejora que potencien su eficiencia, estabilidad y contribución al desarrollo económico local.

En este capítulo se propondrá propuestas de mejora para la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., en el que, a partir de los datos obtenidos en el capítulo anterior, se ha logrado tener una visión mucho más clara de la situación de cada una de las áreas de la cooperativa a través de los estados financieros.

### **3.1. ACTIVOS**

#### **3.1.1. Efectivo**

El análisis revela una dinámica interesante en la gestión de la liquidez y el crédito comercial de la entidad. El efectivo experimentó un incremento notable en el ejercicio 2022, sugiriendo

una estrategia deliberada de acumulación de fondos líquidos. Esta acumulación podría haber respondido a diversas motivaciones estratégicas, tales como la preparación para inversiones futuras, la cobertura de obligaciones a corto plazo o la mitigación de riesgos financieros en un entorno económico posiblemente incierto. Sin embargo, la ligera disminución observada en 2023 podría interpretarse como una señal de una posterior optimización de estos recursos, posiblemente mediante su reinversión en activos productivos o la distribución a los stakeholders. Esta fluctuación en el efectivo demanda una evaluación más profunda de las decisiones de gestión financiera y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

En contraposición, las cuentas por cobrar presentan una trayectoria de crecimiento sostenido a lo largo del periodo analizado. Este incremento constante sugiere una expansión en las ventas a crédito, lo cual podría ser indicativo de una estrategia de crecimiento comercial activa o de la necesidad de ofrecer condiciones de crédito más favorables para mantener la competitividad en el mercado. No obstante, esta expansión en el crédito comercial requiere una gestión proactiva y rigurosa para minimizar el riesgo de incobrabilidad y garantizar la conversión eficiente de estas cuentas en efectivo. Un análisis detallado de los plazos de cobro y la calidad de la cartera de clientes se vuelve crucial para asegurar la salud financiera y la rentabilidad a largo plazo de la entidad.

Para implementar estas alternativas, es necesario realizar un análisis adecuado que identifique el exceso de efectivo y determine la cantidad de dinero que se puede invertir en una o en varias de las alternativas sin comprometer la liquidez de la cooperativa. Diversificar la inversión ayudará a reducir el riesgo y mejorar los retornos. El Flujo de Efectivo Libre (Free Cash Flow) es de ayuda para determinar la cantidad de efectivo que la cooperativa tiene a disposición después de cubrir todos los gastos de capital necesarios. Este efectivo puede ser distribuido a los propietarios en forma de dividendos, utilizarlo para inversiones o pagar deudas, sin embargo, para esta propuesta se destinarían a una inversión.

El comportamiento de las ventas los ingresos crecieron un 37,75% en el año 2021-2022 lo que indica un aumento significativo en las ventas, en cambio, al periodo 2022-2023 el

crecimiento fue aún mayor, con un incremento del 46,15%, sugiriendo una expansión acelerada de las actividades comerciales de la empresa. En relación con las cuentas por cobrar han mostrado un crecimiento sostenido a lo largo del período, lo que se interpreta como una expansión en las ventas a crédito. Este aumento puede deberse a una estrategia comercial activa o a la necesidad de ofrecer condiciones de crédito más favorables para competir en el mercado.

El impacto con los activos en el 2021-2022, el activo total creció un 64,85%, un incremento mucho mayor que el crecimiento de los ingresos (37,75%). Esto sugiere que la cooperativa invirtió significativamente en activos durante este período, cuentas por cobrar u otros activos operativos. En el periodo 2022-2023, el crecimiento del activo total disminuyó a 37,34%, lo que sigue siendo mayor que el crecimiento de los ingresos (46,15%). Esto indica que la cooperativa continuó invirtiendo en activos, aunque a un ritmo más moderado.

En cambio, la relación con las cuentas por cobrar, su crecimiento sostenido contribuyó significativamente al aumento del activo total. Si las cuentas por cobrar crecieron en una proporción mayor que los ingresos, esto podría ser señal de una política de crédito demasiado flexible o de retrasos en los cobros.

**Tabla 16.** Cálculo del Free Cash Flow (FCF)

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos Totales</b>	415.173,82	571.900,81	835.804,12
<b>Gastos Operativos</b>	150.618,93	211.029,53	325.418,57
<b>Impuestos</b>	2.130,72	2.447,00	411,25
<b>FEO</b>	262.424,17	358.424,28	509.974,30
<b>CapEx</b>	643,82	28.224,88	28.224,88
<b>Free Cash Flow (FCF)</b>	261.780,35	330.199,40	481.749,42

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

El análisis del FCF revela una tendencia positiva y significativa a lo largo del periodo examinado, lo que sugiere una creciente capacidad de la entidad para generar efectivo disponible después de cubrir sus gastos operativos e inversiones en activos fijos. El incremento constante del FCF desde 2021 hasta 2023 indica una mejora en la eficiencia operativa y en la gestión de los recursos de capital. Este aumento puede atribuirse, en gran medida, al sólido crecimiento del Flujo de Efectivo Operativo (FEO), impulsado por un aumento considerable en los ingresos totales que superó el crecimiento de los gastos operativos e impuestos. Esta dinámica positiva en el FEO refleja una rentabilidad operativa robusta y una gestión eficaz de los costos.

Si bien el FEO muestra un crecimiento constante, el Gasto de Capital (CapEx) experimentó un incremento sustancial en 2022, manteniéndose en el mismo nivel para 2023. Este aumento en la inversión en propiedades y equipo en 2022, que se presume continuó en 2023 para una proyección conservadora, podría señalar una fase de expansión o modernización de los activos productivos de la cooperativa. A pesar de este aumento en el CapEx, el FCF continuó su trayectoria ascendente, lo que denota que la capacidad de generación de efectivo operativo fue lo suficientemente robusta como para absorber estas inversiones y aún generar un flujo de efectivo libre creciente. Esta situación es indicativa de una gestión financiera sólida, que equilibra la inversión para el crecimiento futuro con la generación de efectivo disponible para los stakeholders.

### 3.1.2. Cuentas por cobrar

**Tabla 17.** Análisis Cuentas por cobrar

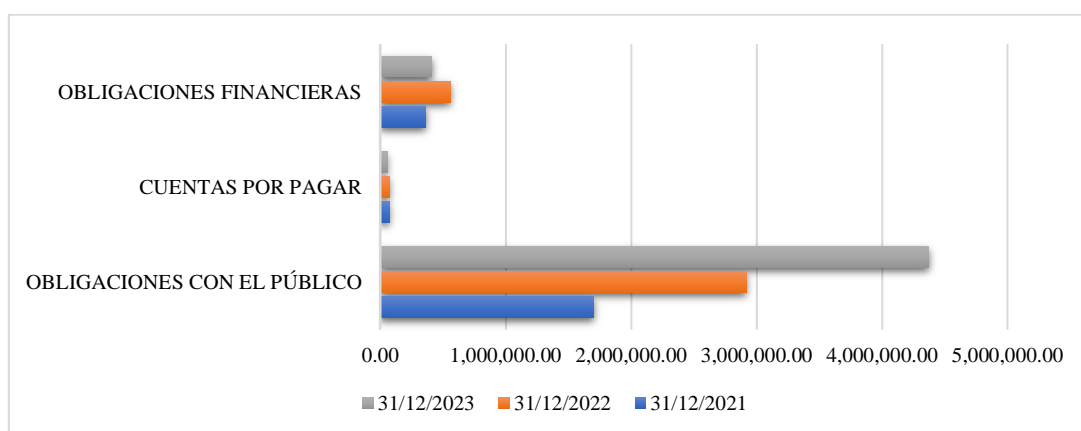
	2021	2022	2023
Cartera de Créditos	74.31%	72.57%	79.47%
Cuentas por Cobrar	2.02%	2.02%	2.32%

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

Las cuentas por cobrar corresponden principalmente a la cartera de créditos mostrando cifras significativas en el año 2021-2022-2023 como se visualiza en tabla 17, por tal razón, con el objetivo de la mejorar la gestión financiera la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., la institución podría empezar con la implementación de evaluaciones crediticias exhaustivas, sustentadas en modelos de scoring y análisis del historial crediticio. Esta práctica, directamente derivada de la teoría de riesgo crediticio, busca la reducción de la morosidad mediante la selección de prestatarios con menor probabilidad de incumplimiento, lo que consecuentemente disminuye la necesidad de provisiones futuras y asegura la calidad del portafolio crediticio.

### 3.2.Pasivos



**Figura 3.** Pasivos COAC P.A.I.S Ltda. 2021-2023.  
**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
**Elaborado Por:** Tania Ushca

La Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., se encuentra en una posición estratégica para impulsar su crecimiento y financiar iniciativas clave. Su capacidad de captación masiva de fondos a través de obligaciones con el público representa una fortaleza significativa que puede ser utilizada para emitir deuda a largo plazo. Esta estrategia, aprovechando las tasas de interés competitivas del mercado, permitiría financiar proyectos estratégicos de gran envergadura. Asimismo, la reducción observada en las Cuentas por Pagar genera una oportunidad para fortalecer las relaciones con proveedores clave.

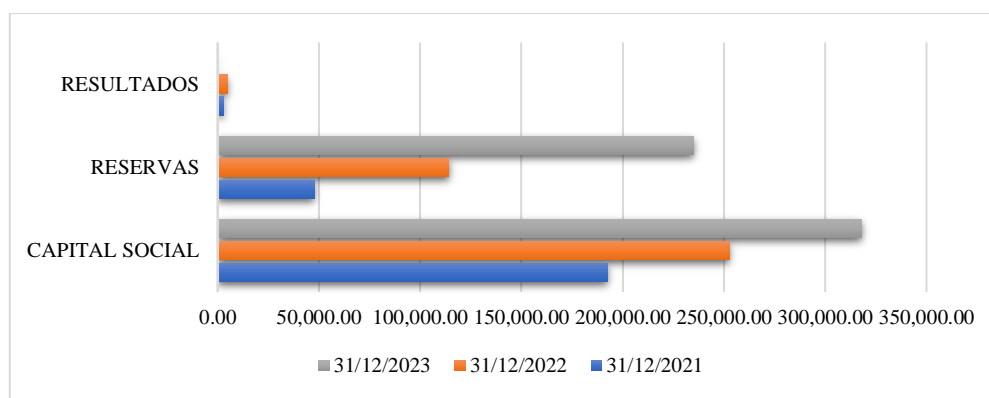
Como propuesta de mejora para los pasivos se tiene que, una estrategia prudente se enfoca en la optimización de la estructura financiera y la disminución de riesgos asociados al financiamiento. La reducción de la dependencia de la deuda pública requiere la exploración de fuentes de financiamiento alternativas, tales como la emisión de bonos corporativos o el establecimiento de alianzas estratégicas. Esta diversificación se fundamenta en la teoría de estructura de capital óptima, cuyo objetivo primordial es minimizar el costo de capital a través de una combinación estratégica de deuda y capital propio.

De esta manera, la implementación de estas alternativas no solo disminuye la exposición a las condiciones del mercado de deuda pública, sino que también puede mejorar la flexibilidad financiera de la organización. Así mismo, la gestión eficiente de las obligaciones a corto plazo implica la negociación estratégica de los plazos de pago con los proveedores. La extensión de las cuentas por pagar, siempre y cuando no comprometa las relaciones comerciales, se alinea con la teoría del ciclo de conversión de efectivo. Al dilatar el período de pago a proveedores, se libera liquidez operativa que puede ser utilizada para otras necesidades de la empresa. Finalmente, la refinanciación de la deuda costosa constituye una estrategia clave para la gestión del riesgo financiero.

Otro punto importante, es la renegociación de las obligaciones financieras existentes hacia tasas de interés fijas y plazos de amortización más largos se apoya en la teoría de cobertura de riesgos. Esta acción reduce la vulnerabilidad de la empresa ante las fluctuaciones en las tasas de interés y proporciona una mayor certidumbre en cuanto a los flujos de efectivo futuros destinados al servicio de la deuda.

### 3.3.Patrimonio

#### 3.3.1. Utilidad del Ejercicio



**Figura 4.** Patrimonio COAC P.A.I.S Ltda. 2021-2023.  
**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
**Elaborado Por:** Tania Ushca

Este punto es fundamental, ya que las utilidades retenidas por la cooperativa ofrecen una oportunidad para la reinversión en mejoras de infraestructura, en caso de tomar en consideración alguna de las propuestas planteadas dentro del capítulo tres, o para la compra de nuevos equipos, y herramientas necesarias que deban ser reemplazados.

La estructura patrimonial de la entidad exhibe una dinámica mixta durante el periodo analizado. Por un lado, se observa un fortalecimiento significativo del capital social y las reservas, lo cual podría interpretarse como una señal positiva de capitalización y acumulación de utilidades retenidas en ejercicios anteriores. El incremento del capital social en un 65,25% sugiere posibles aportaciones de los socios o capitalizaciones de utilidades, fortaleciendo la base financiera de la cooperativa. De igual manera, el notable crecimiento de las reservas en un 393,27% indica una política de retención de ganancias robusta, lo que contribuye a la capacidad de la cooperativa para afrontar riesgos futuros e invertir en su crecimiento a largo plazo. Esta tendencia al alza en estos dos componentes del patrimonio denota una gestión orientada al fortalecimiento de la solvencia y la capacidad de autofinanciación.

No obstante, la caída drástica del 86,43% en los resultados durante el mismo periodo plantea una preocupación significativa. A pesar del crecimiento en el capital social y las reservas, la fuerte disminución en los resultados sugiere una posible disminución en la rentabilidad operativa o la presencia de eventos no recurrentes que impactaron negativamente el desempeño financiero en el último ejercicio. Esta divergencia entre el crecimiento del capital aportado y las reservas, y la contracción de los resultados, requiere una investigación más profunda para identificar las causas subyacentes. Es crucial analizar los estados de resultados detallados para comprender si esta disminución es resultado de una menor eficiencia en la generación de ingresos, un aumento en los costos operativos, o factores externos que afectaron la rentabilidad. La sostenibilidad del crecimiento patrimonial a largo plazo dependerá de la capacidad de la cooperativa para revertir esta tendencia negativa en sus resultados.

Como propuesta de mejora para el patrimonio se tiene que, una estrategia sólida se centra en el fortalecimiento de la base de capital y la generación de valor sostenible para los accionistas. La consolidación de las reservas se logra mediante la retención sistemática de utilidades, práctica que encuentra su fundamento en la teoría de retención de ganancias. Esta política permite la acumulación de un capital propio robusto, capaz de absorber posibles choques económicos y financiar futuras iniciativas de crecimiento sin recurrir al endeudamiento, fortaleciendo así la solvencia y la autonomía financiera de la organización.

Así mismo, la emisión estratégica de capital social representa una vía para robustecer el patrimonio sin comprometer la estructura de control. La captación de inversión institucional, en particular, se alinea con la teoría de financiamiento propio, permitiendo inyectar capital fresco a la cooperativa. Esta estrategia debe ser ejecutada cuidadosamente para evitar una dilución significativa del control accionario existente.

Además, es importante recalcar, que la recuperación y mejora de los resultados financieros se fundamentan en la optimización de los márgenes operativos a través de un riguroso control de costos y la expansión de las fuentes de ingresos no financieros. Esta orientación estratégica converge con la teoría de ingresos residuales, cuyo principio central radica en la generación

de valor para los accionistas una vez cubiertos todos los costos de capital, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo del valor patrimonial.

### 3.4.Ingresos



**Figura 5.** Ingresos COAC P.A.I.S Ltda. 2021-2023.  
**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
**Elaborado Por:** Tania Ushca

La Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., se encuentra en una posición ventajosa para expandir su oferta de valor y generar nuevas sinergias. Su base sólida de ingresos por intereses representa una fortaleza fundamental que puede ser utilizada para financiar el desarrollo de servicios digitales innovadores. Esta estrategia permitiría crear oportunidades significativas, por ejemplo, integrando la oferta de créditos con plataformas de gestión digital para los clientes. Asimismo, el crecimiento sostenido de las comisiones a construir una oportunidad para la implementación de estrategias de diferenciación y la creación de paquetes premium con tarifas diferenciadas, aplicando la teoría del valor agregado para capturar un mayor valor de sus servicios.

Como propuesta de mejora; la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., al ser una entidad financiera enfocada en el desarrollo local y financiero de sus socios podría utilizar a su favor la combinación de estrategias comerciales, tecnológicas y acciones financieras adherentes a su mercado objetivo, a continuación, algunas de las acciones propuestas:

### **a) Nuevos productos financieros**

Actualmente ofrece 7 tipos de créditos; credi mujer, credi unifica, credi alfa, credi auto, credi edúcate, credi score, credi mi negocio; no obstante, a fin de generar más ingresos para la cooperativa se recomienda ampliar el mercado crediticio con los siguientes segmentos:

- Credi vivienda, al ofrecer credi vivienda con tasas competitivas ayudará a generar a largo plazo ingresos permanentes por interés a cobrar con garantías seguras, además la posibilidad de alianzas estratégicas con constructoras, ferreterías y otras empresas asociadas al hogar, esta estrategia es positiva ya que en la ciudad de Riobamba existe personas que no pueden acceder a este tipo de crédito en las entidades grandes debido a la situación económica y social.
- Cedi agricultores y productores, en el sector rural los pequeños productores carecen de procesos formales; en ese entorno la cooperativa podría ofrecer créditos agrícolas alineados al ciclo de cosecha con una promoción de capacitación técnica; lo cual incentivara a unirse y convertirse en socios permanentes; esta estrategia adicional ayudar a la cooperativa cumplir con el principio de sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente.
- Credi joven: enfocado a los empleados públicos y privados a una tasa competitiva; generará ingresos permanentes a corto plazo siendo unos de los productos que movilice frecuente la liquidez de la entidad; es decir la institución recuperará rápidamente y seguirá colocando nuevos créditos.

**Mas productos crediticios = más Mercado + más intereses ganados + más confianza = más Ingresos**

## **b) Optimización de canales digitales**

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., no ofrece canales digitales óptimos con amplios servicios hacia el público; lo que ha generado ciertas molestias en los socios y clientes incluso han optado por retirarse de la institución; por cuanto se recomienda invertir e insertar las recomendaciones (**fitechs**) a fin de mejorar la plataforma digital que ofrezca diversificación de servicios incluido para zonas rurales o no bancarizados; con servicios de consulta de saldos, transferencias y pagos, simulación de créditos e inversiones, tarjetas de débito; incluso la atención al cliente 24/7 con una asistente virtual; esta estrategia atraerá a más clientes generando un ingreso nuevo por comisiones por utilización de apps virtuales con una reducción de costos operativos.

**Servicios Digitales**= más Clientes + más Comisiones+ más Movimiento= más **Ingresos**

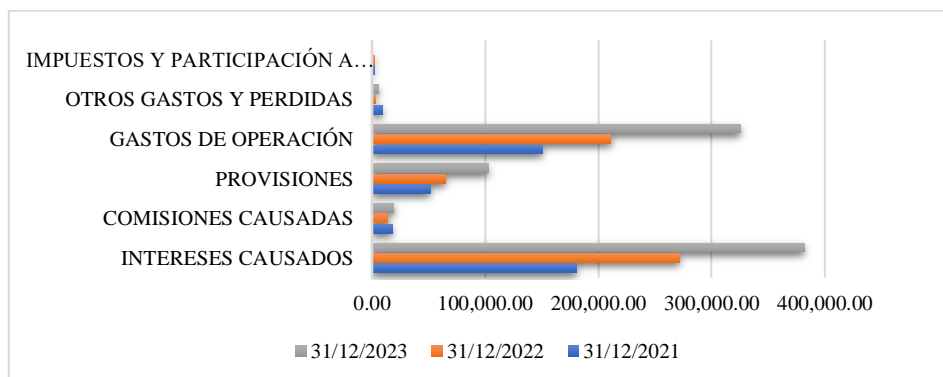
## **c) Ampliación de socios**

Se recomienda enfocarse en segmentos de mercado más específicos, donde la institución financiera pueda ofrecer una ventaja competitiva; a continuación, se detalla algunos puntos claves:

- Realizar una publicidad amplia en redes sociales; radio; televisión y en ferias; enfocado hacia el público joven; y para los que ya son socios con promociones de traer un nuevo cliente y gana premios entre otras promociones internas de la institución.
- Desarrollar talleres comunitarios gratuitos en los sectores rurales del cantón Riobamba sobre temas de intermediación financiera y fraudes financieros; enfatizando los beneficios de unirse a la cooperativa; pues estos espacios a más de educar permitirán contraer una relación de confianza y credibilidad.

**Más socios** = más Depósitos, más Créditos, más Movimiento = **más Ingresos**

### 3.5. Costos y gastos



**Figura 6.** Costos y gastos COAC P.A.I.S Ltda. 2021-2023  
**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
**Elaborado Por:** Tania Ushca

La Cooperativa se encuentra en una posición favorable para optimizar la gestión de sus recursos financieros. La reducción observada en las comisiones pagadas representa una oportunidad para la inversión estratégica en herramientas digitales. Esta inversión, fundamentada en la teoría del retorno de la inversión tecnológica, podría generar eficiencias significativas en los gastos de operación. Asimismo, el nivel elevado de provisiones constituye una fortaleza que puede ser utilizada para fortalecer las relaciones con los acreedores, permitiendo la negociación de condiciones más favorables y la consecuente disminución de los costos financieros.

Como propuesta de mejora de los gastos y costos, se tiene que, la optimización de costos y gastos constituye un pilar fundamental para la mejora de la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo. Se debe tener en cuenta inicialmente, la reducción de los intereses causados demanda una gestión proactiva de los pasivos, refinanciando deudas existentes a tasas de interés más bajas y explorando alternativas de financiamiento con menor costo. Esta estrategia se fundamenta en la teoría de gestión de pasivos, que busca minimizar el costo del capital a través de una administración eficiente de las obligaciones financieras. La sustitución de pasivos costosos por opciones más económicas impacta directamente en la reducción de los gastos financieros y mejora el flujo de efectivo operativo.

En segundo lugar, la optimización de los gastos operativos requiere la implementación de estrategias que mejoren la eficiencia en la ejecución de las actividades diarias. La automatización de procesos, como la cobranza digital, se alinea con la teoría de eficiencia operativa, frecuentemente asociada con los principios del Lean Management. La adopción de tecnologías que permitan reducir los costos fijos y aumentar la productividad contribuye significativamente a la mejora de los márgenes operativos.

Finalmente, el ajuste proactivo de las provisiones para pérdidas esperadas, como las cuentas incobrables, se apoya en los principios de gestión de riesgos y adecuación de capital establecidos en marcos regulatorios. La utilización de modelos predictivos para estimar con mayor precisión las pérdidas potenciales permite evitar la sobre provisión, optimizando así el uso del capital y mejorando la calidad de la información financiera.

### **3.6. Proyecciones 2025**

A continuación, se muestra una proyección financiera para el año 2025 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., utilizando los datos de supuestos financieros proporcionado por la entidad y los datos históricos reflejados en los estados financieros.

- Crecimiento proyectado para cartera de créditos: 40% anual
- Crecimiento proyectado para depósitos: 10% anual
- Crecimiento proyectado para gastos operativos: 30% anual
- Margen de neto esperado 45% anual
- Inflación proyectada para el año 2025 según BCE: 3% anual
- Distribución de gastos: 60% de ingresos se destina para gastos operativos

#### **Tasas de Crecimiento**

##### **Crecimiento de Cartera de Créditos – 40% anual**

- Escenario 1 (enero – agosto):  $40\% \times (8/12) = 26.67\%$
- Escenario 2 (septiembre – diciembre):  $40\% \times (4/12) = 13.33\%$

##### **Crecimiento de depósitos anual – 10% anual**

- Escenario 1 (enero – agosto):  $10\% \times (8/12) = 6.67\%$
- Escenario 2 (septiembre – diciembre):  $10\% \times (4/12) = 3.33\%$

##### **Crecimiento de gastos – 30% anual**

- Escenario 1 (enero – agosto):  $30\% \times (8/12) = 20\%$
- Escenario 2 (septiembre – diciembre):  $30\% \times (4/12) = 10\%$

##### **Inflación anual – 3% anual**

- Escenario 1 (enero – agosto):  $3\% \times (8/12) = 2.00\%$
- Escenario 2 (septiembre – diciembre):  $3\% \times (4/12) = 1.00\%$

**a) Estado de situación financiera**

**Tabla 18.** Estado de situación financiera proyectada 2025 COAC P.A.I.S Ltda.

<i>NOMBRE DE LA CUENTA</i>	<b>2024</b>	% DE CRECIMIENT O	<b>31 AGOSTO 2025</b>	% DE CRECIMIENT O	<b>31 DICIEMBRE 2025</b>
<b>ACTIVOS</b>	7.100.524,50		<b>8.711.456,81</b>		<b>9.823.341,20</b>
<i>FONDOS DISPONIBLES</i>	1.335.543,17	26,67%	1.691.732,53	13,23%	1.915.548,75
<i>INVERSIONES</i>	631.458,30	13,33%	715.631,69	6,67%	763.364,33
<i>CARTERA DE CRÉDITOS</i>	4.874.261,08	26,67%	6.174.226,51	26,67%	6.997.250,90
<i>PROPIEDADES Y EQUIPO</i>	102.523,15	36,00%	129.866,07	18,00%	147.177,22
<b>PASIVOS</b>	6.403.041,31		<b>6.843.015,78</b>		<b>7.136.990,27</b>
<i>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</i>	5.486.060,09	6,67%	5.851.980,30	3,33%	6.046.851,24
<i>OBLIGACIONES FINANCIERAS</i>	825.862,90	20,00%	991.035,48	10,00%	1.090.139,03
<i>PATRIMONIO</i>	697.483,19	20,00%	836.979,83	10,00%	920.677,81
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>			<b>7.679.995,61</b>		<b>8.057.668,08</b>

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
**Elaborado Por:** Tania Ushca

**b) Estado de resultados**

**Tabla 19.** Estado de resultados proyectado 2025 COAC P.A.I.S Ltda.

**ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	% DE CRECI MIEN TO	<b>31 AGOSTO 2025</b>	% DE CRECI MIEN TO	<b>31 DICIEMBRE 2025</b>
<b>Ingresos</b>	415.173,82	571.900,81	835.804,12	1.035.254,78		<b>1.759.001,14</b>		<b>1.788.376,46</b>
<i>Intereses y descuentos ganados</i>	383.715,21	529.418,04	751.719,28	906.455,66	26,67%	1.148.207,38	13,33%	1.167.382,45
<i>Intereses causados</i>	180.678,85	271.686,25	381.606,10	482.192,91	26,67%	610.793,76	13,33%	620.994,01
<b>GASTOS</b>	-	-	-	-	20,00%	1.062.471,87	10,00%	1.076.566,86
<i>Utilidad antes de impuestos</i>	-	-	-	-		<b>696.529,27</b>		<b>711.809,60</b>

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
**Elaborado Por:** Tania Ushca

La proyección financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S Ltda., para el año 2025 muestra un escenario positivo; a través del fortalecimiento de sus activos y pasivos; con un crecimiento moderado de gastos e ingresos.

La proyección realizada refleja un crecimiento positivo (40% en la cartera de créditos); a fin de alcanzar los resultados de la proyección, se sugiere que la entidad financiera debe priorizar su principal producto de expansión (cartera de créditos e inversión), clave para aumentar los ingresos y la base de socios dentro de la cooperativa. El crecimiento implica captar nuevos clientes o profundizar la intermediación financiera con los ya existentes, impulsando un crecimiento en sus activos.

Los pasivos evidencian dentro de la proyección un crecimiento moderado del 15,57 % en comparación con los activos con un índice de crecimiento del 10% en los depósitos recibidos, que es la principal fuente de liquidez, lo cual alinea a la Cooperativa a una confianza clave con los socios.

Se plantea una proyección hacia un margen neto de 40% anual este indicador mide la rentabilidad después de cubrir todos los gastos operativos y provisiones; para lo cual la entidad financiera debe mantener una gestión eficiente de todos sus ingresos y gastos, superando la inflación proyectada que es de un 3% aproximadamente según Banco Central del Ecuador, lo cual proporciona a la institución una visión optimista bajo un entorno económico favorable y cumplimiento oportuno de las políticas internas establecidas.

La proyección de ingresos muestra un crecimiento moderado para el año 2025, para la cual la entidad financiera deberá atribuir principalmente al crecimiento proyectado de la cartera de créditos, que es principal fuente de ingresos de la cooperativa. Lo cual se reflejará en los índices de crecimiento consistentes a lo largo del periodo, con una estabilidad en la expansión. Por otro lado, se proyecta un aumento en los gastos operativos, sin embargo, es proporcionalmente menor a los ingresos; este indicador podría bajar si la distribución de ingresos para los gastos operativos disminuye al porcentaje proyectado con una gestión sólida de los costos y gastos, lo que traduce mayor rentabilidad.

La utilidad proyectada para el año 2025 indica un crecimiento esperado de 43.55% en comparación con el año anterior que figura un deterioro, por cuanto según la proyección refleja una administración sólida del control de los gastos, la misma dependerá de la disminución de gastos operativos y la gestión eficiente de los ingresos obtenidos, por cuanto el aumento de la utilidad fortalecerá el patrimonio y la capacidad de la institución para invertir en su crecimiento; aplicación de nuevas agencias y mejoramiento de la página web institucional.

### **3.6.1. Análisis DuPont**

El análisis del ROE revela una ligera mejora entre 2021 (1,52%) y 2022 (1,28%), seguida de un desplome significativo en 2023 (0,07%). El desglose de DuPont permite identificar los factores subyacentes a estas variaciones. Durante el periodo 2021-2022, el leve incremento en el ROE se debió principalmente a un aumento en el apalancamiento financiero, que pasó de 8,81 a 8,57. Este incremento en el apalancamiento logró compensar la disminución en la rotación de activos, manteniendo el ROE relativamente estable. Sin embargo, en 2023, el factor determinante en la caída drástica del ROE fue el colapso del margen neto, que se redujo considerablemente de 0,83% en 2022 a un exiguo 0,046% en 2023. A pesar de un apalancamiento que se mantuvo en niveles similares a 2021 (9,75), la baja rentabilidad sobre las ventas impactó negativamente el retorno para los accionistas.

La aplicación del análisis DuPont revela una característica importante de la estructura financiera de la cooperativa: una dependencia del apalancamiento para sostener su ROE. Si bien el apalancamiento puede amplificar los rendimientos en periodos de rentabilidad, también magnifica las pérdidas en escenarios adversos. La fuerte caída del margen neto en 2023 expuso esta vulnerabilidad, demostrando que la cooperativa no pudo generar suficiente utilidad por cada unidad de venta para compensar su nivel de endeudamiento. Se requiere una estrategia que se centre en mejorar la rentabilidad operativa y la eficiencia en la gestión de activos para reducir la dependencia del apalancamiento y fortalecer la sostenibilidad del ROE a largo plazo.

**Tabla 20.** Análisis financieros clave periodo 2021-2023.

<b>Año</b>	<b>Margen Utilidad</b>	<b>Rotación Activos</b>	<b>Multiplicador de Apalancamiento</b>	<b>ROA</b>	<b>ROE</b>	<b>Promedio ROE</b>
<b>2021</b>	0.68%	0.174	9.81	0.12%	1.16%	1.17%
<b>2022</b>	0.83%	0.146	10.57	0.12%	1.28%	
<b>2023</b>	0.046%	0.155	9.75	0.007%	0.069%	

**Fuente:** Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

**Elaborado por:** Tania Ushca

El panorama financiero de la cooperativa durante el trienio 2021-2023 revela una trayectoria con una leve mejora inicial seguida de un deterioro significativo en el último ejercicio. Los márgenes de utilidad, un indicador fundamental de la rentabilidad de los ingresos, muestran una ligera progresión de 0,68% en 2021 a 0,83% en 2022, lo que podría sugerir una mayor eficiencia en la gestión de costos o un incremento en los precios de venta. Sin embargo, esta tendencia positiva se revierte drásticamente en 2023, con un margen de utilidad que se desploma a un escaso 0,046%.

En cuanto a la eficiencia en la utilización de los activos, medida a través de la rotación de activos, se observa una ligera disminución de 0,174 en 2021 a 0,146 en 2022, lo que podría interpretarse como una menor capacidad de generar ingresos por cada unidad monetaria invertida en activos, posiblemente debido a la adquisición de activos no plenamente productivos. No obstante, se aprecia una leve recuperación en 2023, alcanzando una rotación de 0,155. A pesar de esta recuperación, la baja rotación de activos en general sugiere que la cooperativa podría tener margen para mejorar la eficiencia en la gestión y utilización de sus recursos.

El multiplicador de apalancamiento, que refleja el grado en que la cooperativa financia sus activos con deuda, muestra un nivel consistentemente alto a lo largo del periodo, fluctuando

entre 9,75 y 10,57. Este elevado apalancamiento indica una dependencia significativa del financiamiento externo, lo cual puede amplificar tanto las ganancias como las pérdidas. El ROA se mantuvo estable en un modesto 0,12% durante 2021 y 2022, pero experimentó una caída pronunciada a 0,007% en 2023, lo que confirma la ineficiencia en la generación de rendimientos a partir de los activos. Finalmente, el ROE, que mide la rentabilidad para los accionistas, siguió una tendencia similar, con un ligero aumento inicial seguido de una fuerte disminución a 0,069% en 2023. El promedio del ROE durante los tres años, de tan solo 1,17%, subraya la crítica situación de rentabilidad patrimonial, evidenciando la necesidad de implementar estrategias correctivas para mejorar el desempeño financiero general de la cooperativa.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- La evaluación a la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. durante el periodo comprendido entre 2021 y 2023 revela una trayectoria preocupante en su gestión financiera de ingresos y expansión. No obstante, demuestra un crecimiento notable en cuanto a sus activos, pasivos, y patrimonio, a lo largo de periodo con una tendencia decreciente en la rentabilidad, conjuntamente con un apalancamiento considerable, configuran un panorama financiero que demanda una atención estratégica inmediata.
- En lo concerniente a la rentabilidad y la eficiencia operativa, la cooperativa ha experimentado un marcado deterioro en su capacidad para generar beneficios, a pesar de mantener un alto ROE, el margen neto muestra una tendencia baja, pasando del 54% en 2021 a 46% en 2023. Esta merma en la rentabilidad se explica, en gran medida, por un incremento desproporcionado en los gastos operativos y las provisiones para riesgos, los cuales superaron significativamente el crecimiento de los ingresos. Esta dinámica sugiere una necesidad urgente de revisar y optimizar la estructura de costos y la gestión del riesgo crediticio.
- La ineficiencia en la generación de rendimientos a partir de los activos y el capital propio se manifiesta claramente en los valores cercanos a cero alcanzados por el Retorno sobre los Activos (ROA) y el Retorno sobre el Capital (ROE) en 2023. Estos indicadores, tradicionalmente utilizados para medir la eficacia con la que una entidad utiliza sus recursos para generar ganancias, evidencian una subóptima utilización de los activos y una escasa rentabilidad para los socios. Esta situación plantea serias interrogantes sobre la estrategia operativa y la asignación de capital de la cooperativa.

- La estructura financiera de la cooperativa se caracteriza por un elevado nivel de apalancamiento, reflejado en una relación deuda/patrimonio que promedió un significativo 9 dólares de deuda por cada dólar de patrimonio durante el período analizado. Esta marcada dependencia del financiamiento externo expone a la entidad a un riesgo financiero considerable, especialmente en un entorno macroeconómico marcado por la volatilidad de las tasas de interés; lo cual resalta la importancia de una gestión rigurosa de los riesgos, especialmente el riesgo de la cartera de créditos; a fin de que la cooperativa garantice sus obligaciones a largo plazo.
- En cuanto a la liquidez y la gestión de activos, si bien los indicadores tradicionales como la razón corriente y el capital de trabajo se mantuvieron en terreno positivo, la elevada concentración de los activos en la cartera de créditos (casi el 80% en 2023) representa una vulnerabilidad considerable ante posibles escenarios de deterioro en la calidad de la cartera. Adicionalmente, la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar revela una posible falta de rigor en las políticas de cobro, compensada quizás por una estrategia de dilación en los pagos a proveedores como medida para preservar la liquidez. Esta situación podría generar tensiones en las relaciones con los proveedores a largo plazo.
- Finalmente, el análisis del contexto socioeconómico y la competitividad, a través del marco PESTEL, subraya la influencia de factores externos críticos en la operativa de la cooperativa. La volatilidad económica, la creciente digitalización del sector financiero y las regulaciones legales emergentes representan desafíos significativos que impactan directamente en la capacidad de la cooperativa para competir eficazmente. En este sentido, la adaptación a las nuevas demandas tecnológicas y la adopción de prácticas sostenibles se rigen como imperativos estratégicos para asegurar la viabilidad y el crecimiento futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.

## 4.2. Recomendaciones

- Diversificar las fuentes de ingresos más allá de la cartera de créditos con la creación y promoción de nuevos productos, implementación de servicios digitales (pago servicios básicos, recargas, etc.), incrementación de comisiones (transferencias, manejo de cuenta, tarjetas de débito, etc.); lo cual permitirá contribuir adecuadamente a los costos operativos y mejorar la rentabilidad. Asimismo, se requiere una revisión exhaustiva de las políticas de provisiones, buscando un equilibrio prudente entre la mitigación del riesgo crediticio inherente a la actividad financiera y la preservación de una rentabilidad sostenible para la cooperativa.
- Implementar la segmentación de la cartera de créditos en los siguientes escenarios; crédito Pymes para pequeñas y medianas empresas; Crédito para consumo digital para público más joven y tecnológicamente hábil; crédito para migrantes; respondiendo así las necesidades de los emprendedores y público joven, quienes constituyen una parte fundamental en el entorno económico local y base de los socios de la cooperativa.
- Fortalecer la base patrimonial de la cooperativa. Se sugiere explorar la posibilidad de refinanciar la deuda existente, buscando condiciones más favorables en términos de tasas de interés y plazos de amortización, lo que permitiría aliviar la presión sobre el flujo de caja. Paralelamente, se debe promover la capitalización de las utilidades retenidas como una vía natural para robustecer el patrimonio sin incurrir en un mayor endeudamiento. Asimismo, se podría considerar la implementación de estrategias para incentivar la emisión de nuevas cuotas de capital social entre los miembros, reforzando así la estructura financiera desde su base.
- Mejorar la gestión de riesgos como una prioridad ineludible. Esto implica la adopción de sistemas avanzados de evaluación crediticia, que permitan una identificación más precisa y oportuna de los riesgos de incobrabilidad, contribuyendo a mejorar la calidad general de la cartera de créditos. Dada la vulnerabilidad geográfica de la región de Chimborazo

ante posibles fluctuaciones económicas y desastres naturales, se recomienda desarrollar e implementar un plan de contingencia detallado, que permita a la cooperativa responder de manera efectiva ante eventos adversos y garantizar la continuidad de sus operaciones.

- Asegurar la implementación efectiva de estas recomendaciones y fomentar una gestión financiera sólida y estratégica, se sugiere invertir en la capacitación continua del personal en áreas de gestión financiera avanzada y análisis de datos. Esto permitirá fortalecer la capacidad interna para la toma de decisiones informadas y la identificación de nuevas oportunidades. Adicionalmente, es crucial reforzar los mecanismos de transparencia y participación democrática dentro de la cooperativa, en consonancia con sus valores fundamentales, promoviendo así una gobernanza sólida y la confianza de sus miembros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijos, N. (2023). *Plan financiero para la unión provincial de cooperativas de ahorro y crédito de Chimborazo – UPROCACH, año 2023*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Asanza, A. (2024). *Análisis económico y financiero de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa CACPE Pastaza Ltda. del Cantón Puyo, Provincia de Pastaza, período 2022-2023*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Ballesteros, L., Montenegro, A., Guerrero, A., & Angamarca, M. (2021). Plan promocional: Herramienta para elevar el valor de marca del sector cooperativista en Tungurahua-Ecuador. . *Revista Espacios*, 42(4), 25-43.
- Berrones, R. (2023). *Evaluación del proceso de calificación de activos de riesgo en la cooperativa de ahorro y crédito unión ferroviaria ecuatoriana ltda*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Caiza, A. (2024). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. RIobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Coba, E., Díaz, J., & Tapia, E. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 192-205. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500752>
- Cooperativa de ahorro y prestamo P.A.I.S Ltda. (17 de Febrero de 2025). *Cooperativa de ahorro y prestamo P.A.I.S Ltda*. Obtenido de Cooperativa de ahorro y prestamo P.A.I.S Ltda.: <https://coacpais.fin.ec/index.php/about/>
- Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 57, 249-284.

- Espinoza, G., León, F., Soto, K., & Quezada, J. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorianas. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 14.
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. . Colombia: : Ecoe Ediciones.
- González, A. (2021). Metodología para la evaluación del riesgo de liquidez en el Banco de Crédito Comercio. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9.
- IBERO. (26 de 07 de 2024). *Cómo Desarrollar un Plan Financiero Efectivo para tu Empresa*. Recuperado el 11 de 09 de 2025, de <https://www.iberu.edu.co/blog/articulos/como-desarrollar-un-plan-financiero#:~:text=Un%20plan%20financiero%2C%20como%20su,de%20inversi%C3%B3n%20y%20la%20rentabilidad>.
- López, F. (2022). *FINANZAS PARA NO FINANCIEROS*. . España: ESIC Editorial.
- Lucena , P. (2023). *7 Técnicas Prácticas para Optimizar la Gestión Financiera en una Empresa*. Recuperado el 11 de 09 de 2025, de <https://www.cesuma.mx/blog/7-tecnicas-practicas-para-optimizar-la-gestion-financiera-en-una-empresa.html>
- Macías, G., Parra, S., García, J., Martínez, C., Rueda, R., & Rubio, J. (2021). *Medición del riesgo de liquidez : Una aproximación teórica y práctica*. Bucaramanga: UNAB. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12749/15211>
- Martínez, O., & Trujillo, J. (2020). *Finanzas empresariales: Análisis y gestión*. Colombia: Alpha Editorial.
- Morales, A., Chamba, L., & Elizalde, L. (2020). Estadísticas principales de las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia. *FIPCAEC (Edición 23) Vol. 6, No 1*, 887-909.
- Pérez, J. (2024). *Análisis de estados financieros: Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Cordoba: Universidad Católica de Córdoba.

- Robertson, B. (2021). *Análisis Corporativo Financiero: 3 en 1: Una guía completa + Métodos y estrategias simples para el dominio del análisis financiero + Métodos y técnicas avanzadas para el análisis de estados financieros*. Amazon Digital Service.
- Scarfó, E., Vélez, I., Sandoval, j., Galvis, L., Rueda, R., & Rubio, J. (2022). *Análisis financiero integral: Teórica y práctica*. Colombia: Alpha Editorial.
- SEPS. (17 de Febrero de 2025). *Superintendencia de la economía popular y solidaria*. Obtenido de Superintendencia de la economía popular y solidaria: <https://www.seps.gob.ec/>
- Vasquez, A. (2021). *Liquidez y rentabilidad: Revisión conceptual y dimensional*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3803>