



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

DESARROLLO DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO INTEGRAL PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATAHUALPA LTDA.

AUTORES:

ÁNGEL FABRICIO AGUILAR FIGUEROA

MARCOS EMILIO VERA PISCO

DIRECTOR:

ALEXIS ROSSI TRIGOSO

GUAYAQUIL - ECUADOR

OCTUBRE 2023

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de seguirme preparando académicamente, a mis padres por su gran apoyo incondicional, a la Escuela de Negocios de la ESPOL por permitirme realizar mi postgrado en su institución, a todos los docentes de ESPAE que con su conocimiento impartido y experiencias han ido fortaleciendo las mías, a mis compañeros de la maestría por su apoyo y compañerismo.

Ángel Fabricio Aguilar Figueroa

A Dios por su amor y misericordia. A Lesly (+1), mi esposa, por su empuje y apoyo permanente, va por ustedes. A Marisela, mi Madre, por sus oraciones y respaldo desde el inicio. A la ESPAE, por brindarme la oportunidad de pertenecer a su prestigiosa comunidad. A mis maestros y compañeros por la formación y acompañamiento. A Genaro (+) y Dorila (+), quienes me formaron con valores y me enseñaron a luchar y no rendirme.

Marcos Emilio Vera Pisco

RECONOCIMIENTOS

El presente trabajo está dedicado para las entidades de la economía popular y solidaria como una guía y enfoque para el desarrollo de sus actividades que le permitieran ir mejorando día a día bajo las regulaciones emitidas por los Organismos de Control, además a los directivos y gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., quienes permitieron hacer uso de su información para realizar nuestro trabajo, les ayude con su modelo de gestión y control de riesgo y cumplimiento de objetivos en su desarrollo.

Para las demás instituciones del sector que hoy en día se enfrentan a la globalización, las instituciones financieras requieren rediseñar sus factores claves para el éxito, mejorarlos y/o fortalecerlos para su permanencia y crecimiento dentro del mercado financiero. Este plan de mejora financiero les permitirá organizar y analizar la situación económica de cada institución del sector.

Entender y desarrollar de mejor forma el comportamiento del mercado, su organización, así como el análisis de sus estados financieros, definir nuevas estrategias y elaborar proyecciones más precisas y así, tener claro los objetivos en el transcurso del tiempo.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1270

APellidos y Nombres	AGUILAR FIGUEROA ANGEL FABRICIO
Identificación	0950599134
Programa de Postgrado	Maestría en Administración de Empresas
Nivel de Formación	Maestría Profesional
Código CES	750413C-P-01
Título a Otorgar	Magíster en Administración de Empresas
Título del Trabajo Final de Graduación	"DESARROLLO DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATAHUALPA LTDA."
Fecha del Acta de Grado	2023-11-23
Modalidad Estudios	PRESENCIAL
Lugar donde realizó sus estudios	GUAYAQUIL
Promedio de la Calificación del Trabajo Final de Graduación	(8,80) OCHO CON OCHENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintitres días del mes de Noviembre del año dos mil veintitres a las 08:27 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Director del trabajo de Titulación, ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO, Vocal y POZO ENRÍQUEZ MISHELLE ALEXANDRA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "DESARROLLO DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATAHUALPA LTDA.", presentado por el estudiante AGUILAR FIGUEROA ANGEL FABRICIO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 8,80/10,00, OCHO CON OCHENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado electrónicamente por:
ALEXIS FEDERICO
 ROSSI TRIGOSO

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
BENIGNO ALFREDO
 ARMIJOS DE LA CRUZ

ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

0921688800 MISHELLE
 ALEXANDRA POZO
 ENRIQUEZ

Firmado digitalmente por
 0921688800 MISHELLE ALEXANDRA
 POZO ENRIQUEZ
 Fecha: 2023.11.23 21:26:31 -05'00'

POZO ENRÍQUEZ MISHELLE ALEXANDRA
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
ANGEL FABRICIO
 AGUILAR FIGUEROA

AGUILAR FIGUEROA ANGEL FABRICIO
ESTUDIANTE

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1271

APELLIDOS Y NOMBRES	VERA PISCO MARCOS EMILIO
IDENTIFICACIÓN	0926692773
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C-P-01
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"DESARROLLO DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATAHUALPA LTDA."
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-11-23
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(8,60) OCHO CON SESENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintitres días del mes de Noviembre del año dos mil veintitres a las 08:27 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Director del trabajo de Titulación, ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO, Vocal y POZO ENRÍQUEZ MISHELLE ALEXANDRA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación ""DESARROLLO DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATAHUALPA LTDA."" , presentado por el estudiante VERA PISCO MARCOS EMILIO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 8,60/10,00, OCHO CON SESENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado electrónicamente por:
ALEXIS FEDERICO
 ROSSI TRIGOSO

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
BENIGNO ALFREDO
 ARMIJOS DE LA CRUZ

ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

0921688800 MISHELLE
 ALEXANDRA POZO
 ENRIQUEZ

Firmado digitalmente por
 0921688800 MISHELLE
 ALEXANDRA POZO ENRIQUEZ
 Fecha: 2023.11.23 21:28:29 -05'00'

POZO ENRÍQUEZ MISHELLE ALEXANDRA
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
MARCOS EMILIO VERA
 PISCO

VERA PISCO MARCOS EMILIO
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	II
RECONOCIMIENTOS	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
LISTADO DE FIGURAS.....	X
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XI
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. INDUSTRIA	4
2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	4
2.1.1. <i>El Cooperativismo</i>	4
2.1.2. <i>Historia y Precursores del Cooperativismo</i>	5
2.1.3. <i>La Economía Cooperativa</i>	8
2.1.4. <i>La Identidad de la Cooperativa</i>	9
2.1.5. <i>El Desarrollo en las Cooperativas</i>	12
2.1.6. <i>Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito</i>	15
2.2. PRINCIPALES PRODUCTOS	18
2.3. PRINCIPALES ACTORES.....	20
2.3.1. <i>Productores</i>	20
2.3.2. <i>Canales</i>	23
2.3.3. <i>Proveedores</i>	24

2.4. MODELOS DE NEGOCIO DE LOS ACTORES DE LA INDUSTRIA	25
2.4.1. <i>¿Qué es un Modelo de Negocio?</i>	25
2.4.2. <i>Tipos de Modelos de Negocio</i>	26
2.4.3. <i>Resumen de la Industria</i>	27
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	29
3.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	30
3.1.1. <i>Análisis PESTEL</i>	31
3.2. ANÁLISIS INDUSTRIAL COMPETITIVO Y COLABORATIVO.....	43
3.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR	46
3.3.1. <i>Oportunidades del Sector</i>	47
3.3.2. <i>Amenazas del Sector</i>	48
4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	50
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	50
4.1.1. <i>Estructura Organizacional Actual</i>	51
4.1.2. <i>Experiencia de Intermediación Financiera</i>	52
4.1.3. <i>Capacidad Administrativa y Operativa</i>	52
4.1.4. <i>Productos y Servicios</i>	53
4.2. ANÁLISIS DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA	54
4.3. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA	55
4.4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	59
4.4.1. <i>Análisis Vertical</i>	60
4.4.2. <i>Análisis Horizontal</i>	63
4.4.3. <i>Indicadores Financieros</i>	66
4.5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	70

4.5.1. <i>Análisis FODA</i>	70
4.5.2. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	75
4.5.3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	76
5. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	79
5.1. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO SOCIAL	79
5.2. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO INDUSTRIAL	79
5.3. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL PROPÓSITO Y MODELO DE NEGOCIO	80
5.4. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	81
5.5. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE CAPACIDADES.....	82
5.6. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE RECURSOS	82
6. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	83
6.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA/NECESIDAD	83
6.2. ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA	84
6.3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	84
6.3.1. <i>Sistema de Administración de Riesgos (SAR)</i>	84
6.3.2. <i>Modelo de Administración de Riesgos (MAR)</i>	86
6.4. SELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	88
6.4.1. <i>Fase 1 – Identificación de Riesgo</i>	93
6.4.2. <i>Fase 2 – Análisis de Riesgo</i>	95
6.4.3. <i>Fase 3 – Tratamiento del Riesgo</i>	99
6.4.4. <i>Fase 4 – Monitoreo y Comunicación</i>	100
6.5. ALINEAMIENTO DE LA PROPUESTA A LA ESTRATEGIA	107
7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	108

7.1. DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE	108
7.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO	108
7.3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO	109
7.3.1. <i>Recursos Humanos</i>	109
7.3.2. <i>Recursos Materiales</i>	109
7.3.3. <i>Tiempo</i>	109
7.4. CRONOGRAMA	110
7.5. FLUJO DEL PROYECTO	112
7.5.1. <i>Inversión en Capital de Trabajo</i>	112
7.5.2. <i>Inversión en Activos Fijos</i>	112
7.5.3. <i>Proyección de Ingresos</i>	113
7.5.4. <i>Proyección de Gastos</i>	115
7.5.5. <i>Flujo de Caja</i>	117
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
8.1. CONCLUSIONES	120
8.2. RECOMENDACIONES	121
9. REFERENCIAS	122
10. ANEXOS	128
10.1. TARIFARIO DE COSTOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	128
10.2. CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Elementos que Constituyen la Identidad de la Cooperativa	10
Tabla 2 - Tipos de Cooperativas	20
Tabla 3 - Elementos del Modelo de Negocio CANVAS	24
Tabla 4 - Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas en Ecuador.....	27
Tabla 5 - Cooperativas de Ahorro y Crédito más Representativas de Ecuador	28
Tabla 6 - Marco Normativo de las Cooperativas en Ecuador	41
Tabla 7 - Análisis PESTEL Coop. de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.	42
Tabla 8 - Información Económica de la COAC Atahualpa Ltda.	59
Tabla 9 - Proporción de Cuentas Análisis Vertical	62
Tabla 10 - Proporción de Cuentas Análisis Horizontal.....	65
Tabla 11 - Indicadores de Calidad de Activos	67
Tabla 12 - Indicador de Morosidad	67
Tabla 13 - Indicador de Liquidez	68
Tabla 14 - Indicador de Suficiencia Patrimonial.....	68
Tabla 15 - Indicador de Rentabilidad.....	68
Tabla 16 - Indicador de Eficiencia Institucional	69
Tabla 17 - Indicador de Solvencia.....	69
Tabla 18 - Matriz de Estrategias FO, FA, DO, DA.....	74
Tabla 19 - Elementos SAR.....	85
Tabla 20 - Indicadores Financieros para Medición de Riesgo	102
Tabla 21 - Detalle de Inversión en Capital de Trabajo	112
Tabla 22 - Detalle de Inversión en Activos Fijos.....	113
Tabla 23 - Total de Inversión Inicial	113
Tabla 24 - Cálculo de Proporción de Cartera e Interés Anual Ganado	114

Gestión de Riesgo Integral para la Cooperativa Atahualpa Ltda.

Tabla 25 - Proyección de Incremento de Cartera	115
Tabla 26 - Proyección de Intereses Ganados	115
Tabla 27 - Presupuesto de Mano de Obra	116
Tabla 28 - Cálculo de Depreciación	116
Tabla 29 - Resumen de Gastos	117

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema Económico de Ecuador	40
Figura 2 - Análisis Organizacional Externo	49
Figura 3 - Organigrama Actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.	51
Figura 4 - CANVAS de la Coop. de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.	58
Figura 5 - Matriz de Evaluación Factores Externos	77
Figura 6 - Matriz de Evaluación Factores Internos	77
Figura 7 - Proceso de Gestión de Riesgo	90
Figura 8 – Organigrama propuesto.....	91
Figura 9 - Fases de la Gestión Basada en Riesgos	92
Figura 10 - Escala de Valoración de Riesgo	93
Figura 11 - Factores para Identificar Riesgos de Liquidez	93
Figura 12 - Factores para Identificar Riesgos de Crédito.....	94
Figura 13 - Factores para Identificar Riesgos de Mercado	94
Figura 14 - Factores para Identificar Riesgos Operativos.....	94
Figura 15 - Factores para Identificar Riesgo de Lavado de Activos y Legales	95
Figura 16 - Escala para Medir el Nivel de Impacto	96
Figura 17 - Escala para Medir el Nivel de Probabilidad.....	97
Figura 18 - Mapa de Calor de Nivel de Riesgo.....	97
Figura 19 - Escala de Nivel de Riesgo	98
Figura 20 - Límites de Riesgo por Nivel.....	104
Figura 21 - Cronograma de Aplicación.....	110
Figura 22 – Bitácora de Riesgo.....	111
Figura 23 – Flujo de Caja.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS

- ASOBANCA:** Asociación de Bancos del Ecuador
- BID:** Banco Internacional de Desarrollo
- CITEL:** Comisión Interamericana de Telecomunicaciones
- CNB:** Corresponsales no Bancarios
- COAC:** Cooperativa de Ahorro y Crédito
- COMYF:** Código Orgánico Monetario y Financiero
- COSEDE:** Corporación del Seguro de Depósitos
- FELABAN:** Federación Latinoamericana de Bancos
- FEM:** Foro Económico Mundial
- GEM:** Global Entrepreneurship Monitor
- GERA:** Global Entrepreneurship Research Association
- LOEPS:** Ley de Economía Popular y Solidaria
- MAR:** Modelo de Administración de Riesgos
- ODS:** Objetivos de Desarrollo Sustentable
- OEA:** Organización de Estados Americanos
- PESTEL:** Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (factores parte del análisis)
- PIB:** Producto Interno Bruto
- SAR:** Sistema de Administración de Riesgos
- SENA:** Servicio Nacional de Aprendizaje
- SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- TPC:** Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- TPC:** Tasación Pericial Contradictoria

1. RESUMEN EJECUTIVO

Luego de la crisis económica por la paralización mundial debido al Covid-19, el Sistema Financiero Ecuatoriano experimentó cambios en su legislación financiera dado por las entidades de control que conforman el gobierno. Existen diferencias de criterios en el análisis y otorgamiento de los créditos y sin duda esto da como resultado un mal manejo, gestión y recuperación de estos, ya que, al no tener un marco de acción o control de riesgo establecido, esto impide que las Cooperativas cumplan con las políticas y procedimientos establecidos en el manual de créditos.

De igual manera, se exponen a diferentes tipos de riesgos, es por ello que se realizó un análisis a la estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., así como a la operación, comercialización y otorgamiento de los créditos. Para este proyecto se obtuvo información del mercado financiero y de las Cooperativas de los demás segmentos, realizando una investigación documental de los reportes financieros en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, mismos que ayudaron para el cálculo de indicadores, y por lo cual se logró determinar que la entidad se encuentra en condiciones económicas favorables, pero mantiene una cartera considerable de créditos vencidos.

Las actividades principales de esta cooperativa son las de brindar servicios de intermediación financiera como el ahorro y el crédito a sus socios actuales con una tendencia creciente. Así mismo, la Cooperativa mantuvo un vínculo cerrado, un esquema de relación directa con el transporte público, pero a partir del año 2018 tuvo un cambio en su objetivo target, el cual cambió por un mercado que mantenga relación con el negocio de la exportación e importación.

Por mucho tiempo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda. perteneció al segmento 5, pero de acuerdo con el corte de información que mantiene la Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria y al nivel de la industria del cooperativismo en Ecuador, se encuentra enmarcada en diversas Leyes y Normativas, las cuales permiten el desarrollo de las funciones y roles que este tipo de instituciones cumplen en la sociedad.

Ante la situación social vivida desde el año 2020, la Cooperativa viene realizando acciones en beneficio de los socios, en función de su alineamiento con el entorno social. Entre estas estrategias novedosas se encuentra que, siguiendo los parámetros de la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y de Seguros Privados activos, con los cuales cerró en el año 2021 será ascendido a segmento 4.

Según el análisis de eficiencia institucional, la cooperativa refleja que no mantiene una eficiencia en sus colocaciones, esto se debe a la recesión que ha mantenido la cooperativa en la colocación de nuevos créditos por la incertidumbre de pago y situación en la que se encuentran los socios producto de la Pandemia de COVID-19.

La Cooperativa al mantener una recesión en la colocación de créditos, se evidencia un exceso de liquidez, manteniendo esos recursos improductivos y reflejándolos así, en el indicador de proporción de activos productivos.

Para el desarrollo de este proyecto será necesario la implementación de un modelo de gestión de riesgo y por ende, adecuar un espacio físico para que los analistas de riesgo puedan desempeñar sus funciones de una manera correcta. En el transcurso de los cinco meses de duración de este proyecto, de acuerdo con el análisis previo, llevará a cabo una inversión inicial de US\$ 13.830,00 entre activos físicos y capital de trabajo, los mismos que serán asumidos 100,00% por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.

Con esta inversión se espera que los flujos anuales, ya traídos a valor presente, generen un impacto positivo y este se verá reflejado (utilidad) a partir del segundo año de implementación. El valor positivo de US\$ 27.904,70 denota toda su viabilidad, junto con la tasa

interna de retorno, que también brinda un resultado positivo mayor al mínimo exigido en el proyecto.

Razón por lo cual, podemos demostrar que el Modelo de Administración de Riesgo (MAR) sin duda, la podría convertir en una empresa financiera con una política institucional que inicia con la identificación correcta de los riesgos en todas las diferentes etapas de sus procesos, hasta alcanzar el cumplimiento de la misión y los diferentes objetivos de la entidad, como promover el desarrollo sostenible y fortalecer la economía popular y solidaria.

2. INDUSTRIA

2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

2.1.1. El Cooperativismo

En términos generales, hablar de mercado productivo, es hacer referencia a una serie de elementos mediante los cuales la fuerza laboral se inserta para recibir una retribución por el desarrollo de sus servicios. Esto permite reconocer que, en torno a la producción se agrupan las personas para lograr generar los recursos suficientes para cubrir sus necesidades y las de sus familias. Es así como nació el sistema de cooperativismo, una alternativa de obtención de los medios necesario para su supervivencia.

El cooperativismo busca hacer frente al sistema capitalista, el cual puede ser considerado como explotador del hombre y que provoca una inadecuada distribución de las riquezas. Diferentes autores clasifican a las cooperativas en tres grandes grupos, las de “aprovisionamiento” que están direccionadas a proveer a los beneficiarios de productos básicos. Por otro lado, las “de trabajo asociado” se dirigen a generar puestos de trabajo a sus asociados. Mientras que las cooperativas de comercialización se encargan de mercadear productos.

Todas las cooperativas, sean del tipo que sean, se rigen por los mismos principios, a saber, la voluntariedad asociativa, la participación económica de sus asociados, la democracia participativa, la independencia y autonomía, el desarrollo del área de formación y educación.

En el cooperativismo, a diferencia de las empresas privadas, las personas socias los mismos trabajadores y basándose en el principio de ayuda, todos sus miembros realizan funciones duales, siempre procurando los objetivos trazados.

Por otro lado, sobre este tipo de organizaciones rigen una serie de elementos reguladores, lo que permite su desarrollo y desenvolvimiento armónico, eficiente y eficaz. En este tenor, adicional a las normas reguladoras del Estado, y de las organizaciones internacionales, el sector de cooperativismo se rige por los estatutos internos que los mismos socios por consenso establecen, destacando el principio democrático y de participación igualitaria. Sin embargo, este sector debe cumplir con obligaciones que van desde las sociales hasta las contables, lo que incluye las diversas obligaciones fiscales y laborales que, como organización poseen y son generadas por su actividad.

Para SENA (2020), el sector de cooperativismo se encuentra dividido en tres grandes áreas: la Agropecuaria, la Financiera y el área de Servicios y Comercio.

El área agropecuaria se desarrolla en el sector primario de la economía. Es este sector el que desarrolla actividades que buscan alcanzar un aprovechamiento armónico de los recursos naturales, por lo que se inserta en la producción agrícola y pecuaria, producción piscícola, entre otras actividades. Esta área fue la desarrollada inicialmente en países como Francia durante el Siglo XVII (Ramírez et. al., 2016).

La segunda área de desempeño del sector cooperativo es el área financiera, siendo su principal actividad el ahorro y crédito, así, de acuerdo a SENA (2020), se gestionan capitales de inversión para la gestión de diversas acciones individuales y/o colectivas.

Como última área de desempeño del sector cooperativo está el de servicios y comercio, lo que se denomina cooperativas de consumo. En este tenor las diferentes asociaciones insertas en el área son responsables de ofrecer productos para su comercialización y distribución. Por otro lado, facilitan la adquisición de estos a costos bajos, lo que coadyuva a paliar las situaciones económicas de los asalariados, tal como lo expuso Owen que ocurrió en Inglaterra durante el Siglo XVII (Ramírez et. al., 2016).

2.1.2. Historia y Precursores del Cooperativismo

De acuerdo con Ramírez et. al. (2016), el cooperativismo como estrategia de desarrollo económico, y con ello, de desarrollo social, no es novedoso. Viene dado desde el Siglo XVIII, incluso desde épocas anteriores, sin embargo, hubo dos momentos históricos que marcaron las bases de lo que actualmente se conoce como cooperativismo, señalado por algunos autores como industria y otros como un sector productivo. En el devenir del tiempo se conjugaron diversos factores que permitieron su creación, a saber, elementos políticos, culturales, sociales y económicos, los que aún siguen siendo estudiados al momento de realizar análisis de este sector y que en el transcurso de este estudio se irán presentando.

Ahora bien, Ramírez et. al. (2016) enunció dos acontecimientos históricos que macaron la pauta, y desde donde emergieron los conocidos precursores del cooperativismo y, por ende, de las cooperativas. Estos dos hechos fueron la revolución francesa y la revolución industrial inglesa. Ambos eventos permitieron el avance de la modernidad, de cambios y transformaciones, así como la aparición de nuevas visiones económicas, donde la idea de libertad y de progreso enarbolaron la creación de un Estado Moderno, con libertades en las diferentes áreas, lo que permitió la unión entre diferentes grupos sociales y personas para alcanzar un desarrollo económico, político y social. Gracias a la evolución del Estado, los descubrimientos geográficos, las reformas religiosas, y los avances tecnológicos, entre otros, el despertar del hombre laico, en palabras del Sábato (2001). En este contexto se gestan los precursores del cooperativismo, los que a continuación se describen brevemente:

Robert Owen (1771-1858). Este inglés, que es considerado como uno de los padres del cooperativismo, propuso como alternativa, crear el llamado trabajo asociado por medio de cooperativas, lo que tiene como cimiento que, el desarrollo de un verdadero sistema económico, que beneficie a la colectividad y que impulse y reconozca al hombre como un sujeto disponible para realizar un trabajo moderado y digno, así “Las cooperativas pasarían a ser grupos humanos de trabajo asociado con calidad de vida para sus integrantes (comunidades autónomas)” (p. 6). La proyección de esta idea de desarrollo de sistema económico fue tal, que en poco tiempo fueron creadas más de 500 asociaciones de trabajo en todo el país.

William King (1786-1865). King, también de origen británico, luchó junto a Owen por el nuevo sistema económico y contra la explotación y degradación humana generada por la revolución industrial. De esta manera, siguiendo a su compañero presentó un nuevo matiz al trabajo asociado, ya que el primero se centró en que los apoyaran para la producción de bienes y servicios, suficientes para su manutención y la de su familia, este segundo propuso el cooperativismo como alternativa para el consumo de las personas asalariadas, destacando la creación de cooperativas de producción, recayendo la actividad sobre los trabajadores asociados a estas.

En función de esta idea se crearon, en diferentes ciudades inglesas, tiendas para el consumo de productos, lo que servía como paliativo a la crisis económica que, principalmente, sufrían las personas asalariadas.

Phillippe Buchez (1796-1865). Francés de nacimiento, se inspiró desde temprana edad en los movimientos de izquierda, que luchaban contra la explotación del hombre y el cercenamiento de sus ideales. En este sentido, conocedor del trabajo de Owen, crea en Francia las primeras cooperativas de trabajo hacia los años de 1833. Sin embargo, las mismas no tuvieron perpetuación en el tiempo, a excepción de las de los joyeros. Por otra parte, su incursión en la política le permitió ofrecer aportes desde el punto de vista de transformación social, impulsando así la reforma fundamentada en la asociación de obreros, lo que requería la consolidación de un fuerte capital económico, que sirviera para lograr sus objetivos propuestos.

María Charles Fourier (1772-1837). Según el criterio de Ramírez et. al. (2016), Fourier representó a los ideales socialistas que subsisten en la actualidad. En este contexto, al igual que los precursores británicos, percibió que el proceso de industrialización generaba una degradación de la dignidad humana, por tanto, lo condenaba a la infelicidad. Es por ello que se basó en la búsqueda de la felicidad por parte del hombre, lo que se centra no solo en él mismo sino en la comunidad, para lo que propuso la creación de pequeñas cooperativas o unión de vecinos, para la generación de beneficios económicos para todos. Esto, según Fourier, se lograba en perfecta armonía y con la superación de los conflictos comunitarios.

Louis Blanc (1811-1882). Este español, es uno de los precursores del movimiento cooperativista de Francia. A diferencia de otros, Blanc propuso la intervención del estado para crear las cooperativas obreras, las que debían ser organizadas "...democráticamente [en] cada rama de la producción, repartiendo igualitariamente sus beneficios y suministrando pensiones de vejez y enfermedad..." (Ramírez et. al. 2016, p. 9). Sus aportes se centraron en propuestas y obras literarias en las cuales las exponía. Incursionó a nivel político y creó en su momento, un programa de talleres de formación a nivel nacional, para contribuir a paliar la crisis económica que existía. Entre sus principales obras está Historia de diez años, editada en el año 1831.

Charles Gide (1847-1932). Como científico social, Gide fue catedrático en Francia, siendo uno de sus aportes más relevantes, la consolidación y perpetuación de la Cooperativa Rochdale, una de las más antiguas del mundo. Esto le dio pie para fungir como ponente en diferentes eventos científicos nacionales e internacionales. Por otro lado, fue vanguardista al contribuir con la consolidación del cooperativismo en su natal Francia, estableciendo un proceso de asociación por etapas, lo que va desde las llamadas almacenes de consumo, hasta el alcance de la dominación del sector industrial. Así, a pesar de que se centró en ese momento histórico en la industria agrícola, sus preceptos son utilizados en cualquier tipo de industria.

Pioneros de Rochdale (1844). La Cooperativa Rochdale fue creada hacia el año 1844, conformada inicialmente por veintiocho tejedores. Estos, inspirados en los pensamientos de Owen y King, "...quisieron sobreponerse al fracaso de las acciones paternalistas, religiosas o sociales anteriores a ellos, replanteando su accionar hacia la acción económica - social autónoma e independiente..." (Ramírez et. al. 2016, p. 10). Es así como crearon una cooperativa de consumo, la cual posteriormente se transformó en una de producción. Sus aportes se centran en el establecimiento de siete principios del cooperativismo: asociación voluntaria, no discriminación religiosa ni política, promoción del aprendizaje, ventas al contado, democratización general, "...devolución o bonificación sobre las compras, interés limitado al capital..." (Mladenatz, 1980 en Ramírez et. al. 2016, p. 11). Estos han perdurado en el tiempo, y actualmente rigen la industria del cooperativismo mundial.

2.1.3. La Economía Cooperativa

Durante el Siglo XVIII, y hasta muchos años después, a nivel general se gestaron diversas revoluciones en contra de las desigualdades que el sistema capitalista desarrolló, en donde segmentos amplios de la población eran explotados. En este sentido, y como se expuso en el apartado precedente, se gestó el movimiento de cooperativismo, con él se inició la llamada economía cooperativa. Este modelo de economía logra congrega, desde sus inicios a los trabajadores en organizaciones para la producción de bienes y servicios que logren cubrir sus necesidades.

Así, continuando este breve recorrido histórico, el cooperativismo en ahorro y crédito ha seguido en aumento, y para el año 2013, se tenían registradas 947 en todo el país. Luque y Peñaherrera (2021), expusieron que, de acuerdo con el registro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, creada en el año 2012, para el año 2016 ya se habían formalizado el registro de 740 cooperativas de ahorro y crédito.

Para Ramírez et. al. (2016), el cooperativismo tiene como propósito una distribución de ingresos entre los trabajadores, la cual permita que sean cubiertas las necesidades básicas, de ellos y sus familias. Con ello se logra alcanzar el mejoramiento de la calidad de vida de estos grupos participantes, basado en dos principios básicos, la justicia y la equidad. Ahora bien, siguiendo a la Cooperativa de las Américas-[COOP] (2016), como sistema económico, aún en este siglo, la economía cooperativa se encuentra en desarrollo y viene adquiriendo cada día más fuerza a nivel mundial, y de manera particular en América, esto debido, a que según la Cooperativa de las Américas (2016), el hombre en el devenir del tiempo ha adquirido cada día mayor humanidad, por lo que ha comenzado a sentirse más identificado con los problemas de sus semejantes.

Por tanto, la economía cooperativa, al centrarse y poseer como insumo al hombre mismo, se transforma en un pilar fundamental para el desarrollo de la población. Sin embargo, esta se encuentra ceñida a las diferentes normas y leyes de cada país. Asimismo, a las presiones económicas temporales y a las exigencias y presiones de la propia sociedad.

A partir de allí la economía cooperativa se convierte en un sistema económico social, en donde las personas se unen y asocian para hacer frente a sus necesidades, acrecentadas por las industrias capitalistas. Es por ello que, en la actualidad, la economía cooperativa se ha transformado en el sistema que asumen grandes empresas, "...pero siempre manteniendo su identidad y actuando coherentemente con su modelo especial de empresa social..." (Ramírez et. al., 2016, p. 2).

2.1.4. La Identidad de la Cooperativa

Hablar de identidad de la cooperativa, es hacer referencia al empoderamiento, valores, etc., lo que hace que los asociados contribuyan desde sus propios principios, al desarrollo en las cooperativas. En este sentido, Cooperativa de las Américas (2016), es muy enfática al exponer que, la conjugación de diferentes factores, marca a las cooperativas como organizaciones, lo que a su vez constituye su identidad. Ahora bien, existen tres elementos claves que de manera directa marcan la diferenciación y el poderío público de las cooperativas:

Tabla 1 - Elementos que Constituyen la Identidad de la Cooperativa

Elemento	Característica	Representación
Personas	Son aquellos sujetos que, voluntariamente, conforman a la cooperativa	Socios
Doctrina	Son los componentes ideológicos que estructuran el imaginario conductual y de desarrollo de la compañía	Valores Principios
Regulaciones	Normas y leyes que regulan el accionar de la cooperativa.	Organizaciones que integran a la cooperativa y le regulan.

Elaborado: Autores, basada en Cooperativa de las Américas (2016)

Bajo la construcción de la identidad, la Cooperativa de las Américas (2016), expuso que el asociado a la institución encuentra en un solo lugar los elementos que satisfacen sus necesidades. Esto significa que su identificación con ésta supera aquella que puede lograr con un conjunto de diferentes compañías, las cuales, en sus diferentes áreas ofrecen un único requerimiento satisfactorio. Esto viene a diferenciar a la cooperativa del resto de los ofertantes de bienes y servicios. En este tenor, la identidad de la cooperativa genera:

- Experiencias únicas, debido a que, a diferencia con las empresas tradicionales, los asociados pueden observar y vivir el proceso completo de la producción del bien o servicio cooperativo. Esto permite que el mismo sea humanizado y aceptado como parte del desarrollo socializador que identifica a la compañía propiamente dicha.
- La identidad genera que el personal adscrito a una cooperativa, ejerzan sus funciones con verdadero interés por lograr los objetivos, de manera eficiente y eficaz. Esto debido a que los valores y principios que en ella se fomentan pasan por la visualización humanizadora de todos los procesos.

- Otro factor básico dentro que aporta la identidad de la cooperativa, es que, la satisfacción de necesidades de los socios va más allá de aquellos acuerdos establecidos y normados. Por el contrario, el carácter humano y social de este tipo de organización, es que sus asociados se desarrollen tanto personal como familiarmente, por ende, se insertan factores sinérgicos que puedan cubrir diferentes tipos de necesidades de éstos.
- El principio humanizador permite que los asociados sean vistos y tratados como personas, con necesidades y características diferenciadoras específicas. Por tanto, el acceso de estos a los servicios financieros de la cooperativa va más allá de meros cálculos y correspondencias, por lo que, para ello se analizan y consideran los requerimientos del cooperativista, sus necesidades, situación familiar, entre otros factores.
- Desde este tipo de organizaciones, lo comercial netamente, pasa a un segundo plano. Es decir, las relaciones comerciales dejan de ser básicas y estrictamente financieras, ampliándose estas a la búsqueda del desarrollo socio financiero de la misma, por lo que se le impregna un valor adicional a este tipo de transacciones.
- Como último, la identidad de las cooperativas genera y se basa, en la inclusión e integración. Es decir, dentro de los valores y principios de la cooperativa, la exclusión y discriminación quedan fuera de orden, por lo que la gestión de bienes y servicios es inclusiva, permitiéndose que todos los asociados participen.

2.1.5. El Desarrollo en las Cooperativas

Siguiendo las propuestas de la Cooperativa de las Américas (2016), entre el prestigio y reconocimiento internacional en materia de cooperativismo, es preciso destacar que, el desarrollo en las cooperativas es otra dimensión esencial para el logro de los objetivos de este tipo de economía. Así, Guarco (2019) recalcó que desde el inicio este tipo de asociaciones han venido buscando resolver las necesidades de una colectividad, y para ello requieren innovar en diferentes modelos empresariales que permitan su desarrollo. En este tenor, la Cooperativa de las Américas (2016) que, en la actualidad, este desarrollo representa un gran desafío pues, exige el reconocimiento de diversos contextos que generan una adecuada integración “...socioeconómica de todos los socios, a través de una cadena de valor que identifique el contexto social, económico y ambiental...” (p. 3).

En este apartado se desarrollan dos de los tres contextos: el social y el ambiental, ya que el económico se merece un sitio de honor en la presente investigación.

Contexto Social en el Desarrollo de las Cooperativas: Hablar del contexto social, según la Cooperativa de las Américas (2016), es hacer referencia a esa responsabilidad que las cooperativas y sus asociados poseen, más allá de lo económico, lo que se enmarca en los cumplimientos legales y normativos en materia deportiva, comunidad, salud, educación, entre otras. Este desarrollo se centra en el diseño y programas que, de una u otra manera, vienen a suplir algunos requerimientos, no solo a nivel de los propios asociados sino de la colectividad. Es aquí donde el carácter social del cooperativismo y de la economía cooperativa, cobra mayor fuerza.

En la actualidad, en vista de las deficiencias de la economía capitalista, y el aumento de las desigualdades de las clases sociales, muchas empresas y corporación han tomado medidas que incluyen la organización de sus empleados en cooperativas. Esto por un lado permite que, los trabajadores logren generar sus propios recursos y productos para satisfacer sus necesidades; y por otro, que logren desarrollar sus emprendimientos particulares. En todo caso, este tipo de asociaciones vienen a impactar a nivel social, pues adquieren una responsabilidad, no solo legal, sino también moral con la propia sociedad desde donde se generaron y hacia donde están destinadas sus acciones, como fin último.

Contexto Ambiental en el Desarrollo de las Cooperativas: Desde el desarrollo de la tendencia mundialista por la conservación del planeta, las cooperativas están llamadas a colaborar con estas acciones. Es por ello que la Cooperativa de las Américas (2016) señaló que el desarrollo de estas instituciones en materia medioambiental es prioritario, así: “La inclusión del tema ambiental, persigue que las cooperativas adopten acciones y procedimientos, a nivel interno y externo, que orienten a la comunidad a desarrollar una cultura de protección y conservación del medio ambiente, más allá de lo previsto en las disposiciones legales. (p. 5).”

En este sentido, actividades programadas dirigidas a preservar el ambiente tales como limpieza de espacios, recuperación de parques y uso eficiente de la energía, se convierten en elementos diferenciadores de una cooperativa u otra. Es decir, vienen estableciendo programas como procesos de reciclaje y de reuso de los materiales. De esta manera promueven el desarrollo equilibrado de las actividades económicas con el uso discriminado de los recursos naturales, para que los mismos puedan ser preservados y se puedan disfrutar por parte de las generaciones futuras.

Economía Social Solidaria, un Nuevo Paradigma de Desarrollo: Bajo la perspectiva de Vázquez (2016), hablar de economía solidaria, es remontarse al enfrentamiento que la sociedad civil hizo contra los avances del sistema capitalista, en el cual, los empresarios apuntaban a la acumulación de riquezas, exclusivamente. En este sentido, Torres (2018) dio a conocer esta nueva propuesta de economía como una alternativa que parte por la agregación o asociación de los actores, con el propósito de alcanzar el mejoramiento de la calidad de vida y los niveles de subsistencia de todos. Esto es denominada reproducción ampliada de la vida, es decir, por medio de este tipo de economía la visión de beneficios y beneficiarios es ampliada, y depende de la participación de todos los involucrados, para lograr los objetivos trazados.

En este sentido, se plantea la economía social como un paradigma de desarrollo, no solo a nivel familiar, sino, local, regional y nacional. Es así, como en la actualidad, apuntaron tanto Vázquez (2016) como Torres (2018), que a este modelo económico le apoyan diversas organizaciones sociales, sociedades cooperativas, y demás tipos de gremios como son los sindicales, académicos e incluso, gobiernos como es el caso del ecuatoriano. Esto, debido a que por medio de la economía social se generan los requerimientos para satisfacer las necesidades propias y reales de la población. En este contexto, Ramírez et. al. (2016) señaló que las economías solidarias, deberían basar su desarrollo en la flexibilidad de los mercados y estar dispuestas al cambio, esto basado en el desarrollo de estrategias, que permitan enfrentar los desafíos propuestos por la apertura de mercados, sustentada en el comportamiento de una política económica globalizada. (p. 19).

En la actualidad, lo que comenzó por ser concebido como economía cooperativa, de acuerdo a la Cooperativa de las Américas (2016), se ha transformado en una representación de la economía social y solidaria. Es así, como este sistema económico viene a generar un nuevo orden a nivel mundial en este sector, ya que la misma se inserta en una serie de actuaciones económicas que se encuentran presentes, no solo en el mercado, sino en la propia sociedad, adquiriendo estas características específicas. Siguiendo a esta importante institución, las características propias de la economía social y solidarias son extensas, sin embargo, es posible resumirlas de la siguiente manera:

- Lo humano se sobrepone a cualquier factor o elemento económico.
- La distribución de los beneficios se realiza procurando el bienestar general, no individual.
- El desarrollo de actividades sociales es fundamental, por tanto, se destina una inversión al desarrollo de programas sociales y ambientales.
- Valora los principios de cohesión social y el de solidaridad, lo que se transforma en el eje central de todo.

2.1.6. Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito

Según Vázquez (2016) expuso que el cooperativismo es una expresión actual de la llamada economía social solidaria, la cual surge como alternativa ante el sistema capitalista imperante en pleno siglo XXI. Este autor destaca que, como expresión y sistema económico, el cooperativismo se centra en un cuerpo teórico y en otro práctico, desde donde se enfrentan los diferentes problemas sociales.

En Ecuador conforme a lo establecido en la Ley de Economía y Solidaria (2018) en su artículo 25 menciona que el sector cooperativo es: “el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de la gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y a los valores y principios universales del cooperativismo y a la práctica del Buen Gobierno Corporativo”.

Según Yoldi (2018) hablar de la industria o sector del cooperativismo, no es hablar de instituciones financieras, bancarias o empresariales, pues este sector se caracteriza por la participación activa de las personas que se asociaron con un fin específico. Estas asociaciones se denominan cooperativas, las cuales cuentan con diferentes principios entre los cuales está el de libre y voluntaria adhesión, siempre en la búsqueda de satisfacer las necesidades del grupo e individuales.

En este sentido, Jácome (2019), indicó que, gracias a la implementación de las políticas de supervisión instauradas, se viene presentando un aumento significativo de control sobre este tipo de instituciones en Ecuador.

Según lo indicado por Luque y Peñaherrera (2021), desde la entrada en vigor de la actual Constitución de la República, se inició un proceso de conversión e inserción del modelo de economía popular y solidaria en el Sistema Financiero Nacional. Para ello, este importante sector cuenta con un amplio número de instituciones tanto públicas como privadas, todas erigidas por las leyes destinadas para su funcionamiento óptimo y eficiente.

En este grupo, la correspondencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es directa, pues a pesar de poseer objetos diferenciadores con las instituciones financieras, las regulaciones son las mismas. No obstante, existe una marcada distancia entre un tipo de ente y otro, como lo son: el compromiso social, medioambiental y el interés de los socios.

Históricamente, las cooperativas como objeto financiero inician en el Ecuador en el año 1927, así lo reseñaron Luque y Peñaherrera (2021). Su auge fue tal que, solo en 35 años, es decir, para el año 1959, este tipo de entidades había aumentado en un 6,10%, ya que se registraban 61 cooperativas de ahorro y crédito. Esto permite ver que cada año se creaban dos de este tipo de asociaciones. Sin embargo, el mayor crecimiento observado se plasma entre 1959 y 1969, en donde durante solo un decenio, el número aumentó a 480 Cooperativas de este tenor.

Actualmente y siguiendo a Luque y Peñaherrera (2021), en todo el país existen más de 5.000.000 de cooperativistas reunidos entre las entidades de Ahorro y Crédito, de donde resaltan dos datos de gran importancia. Por un lado, se tiene que un 21,75% es población joven, y, por otro lado, existe un 28,03% que son mujeres, las cuales se encuentran asociadas con el sector de economía popular y solidaria. En este contexto, Jácome (2019), resaltó otros resultados importantes del registro y control de estas cooperativas, más aún, del sector financiero popular y solidario del cual forman parte estas. Así y de acuerdo con las cifras de Jácome, este sector posee más de 16.000 millones de dólares en activos, representando esto un 15,00% del Producto Interno Bruto (PIB).

Por otro lado, Luque y Peñaherrera (2021) y Jácome (2019), sostuvieron que el sector de cooperativismo con objeto de ahorro y crédito ha sufrido cambios significativos, lo que exige una mayor intervención del Estado para lograr el control y supervisión del mismo. De esta manera, se logra un desarrollo controlado y eficiente, no solo para los socios propiamente dichos, sino para la colectividad y con ello para la propia nación. Sin embargo, transcurrido diez años de la promulgación de la actual Constitución, Luque y Peñaherrera (2021), no perciben como positivos los últimos resultados.

Esta negatividad deviene en su percepción, de que no se ha logrado instaurar eficazmente el modelo de economía popular y solidaria en el país. No obstante, a pesar de que las acciones del Estado, ejecutadas por las diferentes instituciones, se direccionan casi de manera exclusiva para la instauración de este modelo económico, lo que ha permitido el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito. Sin embargo, Luque y Peñaherrera (2021), exponen que en la actualidad a pesar de que el volumen del negocio ha aumentado, las estrategias aplicadas por este sector no han sido las más idóneas.

Esto último debido a que las estrategias implementadas han venido replicando las que son aplicadas por el sector bancario, lo que da a entender que no se reconocen con líderes en este mercado. Es decir, según el estudio de Luque y Peñaherrera (2021), el sector de cooperativas en ahorro y crédito, de acuerdo con sus acciones estratégicas, en este momento histórico, se distancia cada día más de su esencia y génesis “los criterios de responsabilidad social”, dejando de lado su identidad cooperativista.

Así, Luque y Peñaherrera (2021), insistieron que este sector se encuentra distante del cumplimiento de las normas establecidas por instituciones como la Alianza Cooperativa internacional, y el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Por lo que, a pesar de existir diferentes instrumentos jurídicos que las regulan, y de estar en aumento cada vez más el negocio, sus actuaciones pueden ser cuestionadas a nivel ético, entrando en comparación con el sector bancario, por lo que se separan cada día más de su gestión desde el punto de vista social.

Por otro lado, la legislación existente en Ecuador, al no ser diferenciada entre el sector bancario y el de cooperativas, impide que puedan observarse y percibirse diferencias entre ambos. Para Luque y Peñaherrera (2021), esto genera “...mayores riesgos, ya que adicionalmente a los de crédito, mercado y operativo, se suma el riesgo reputacional generado por los problemas de (mal) gobierno que se presentan con relativa frecuencia en las cooperativas...” (p. 13).

A pesar del obstáculo jurídico, el sector cooperativo de ahorro y crédito en el Ecuador viene cometiendo fallas que le han impedido su posicionamiento como líderes diferenciados. Entre estas, destacan, que no es un mercado concentrado, sino que se encuentra disperso, lo que no impide que sus actividades sean armónicas entre sí, pero como se expuso previo, alejados de su contenido social. En todo caso, el sector se encuentre diezmado por las acciones y también por las omisiones cometidas, por centrarse en unas normas jurídicas no diferenciadas, sino, unificadas con el sector bancario.

Para concluir, Luque y Peñaherrera (2021), señalaron que es necesario dejar abierta una puerta que permita el establecimiento de una normativa especializada que garantice la sostenibilidad y el compromiso social en las cooperativas de ahorro y crédito como tarea pendiente del Estado a través del mandato constitucional, fomentando así, una verdadera herramienta social y no una mera estructura de marketing institucional. (p. 13).

2.2. PRINCIPALES PRODUCTOS

De acuerdo con la Ley de Economía Popular y Solidaria (2018) en el artículo 83 las cooperativas tienen permitido realizar las siguientes actividades:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- Otorgar préstamos a sus socios;
- Conceder sobregiros ocasionales;
- Efectuar servicios de caja y tesorería;
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa

- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito interna y externa. Cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que, en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;
- Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

2.3. PRINCIPALES ACTORES

2.3.1. Productores

Tipos de Cooperativas. GestarCoop (2016), mencionó que las asociaciones cooperativas se encuentran diferenciadas según su razón social. Es decir, se parte de los objetivos de estas y el sector en el cual se insertan. De esta manera, se pueden determinar nueve tipos de cooperativas:

Tabla 2 - Tipos de Cooperativas

TIPO DE COOPERATIVA	CARACTERÍSTICAS GENERALES
De Trabajo	Se insertan en el área de bienes y servicio, y se caracteriza porque los mismos cooperativistas son los trabajadores de esta, por tanto, por medio de su fuerza en conjunto elaboran los productos finales.
Agropecuarias	Se constituyen por iniciativa de los mismos productores agropecuarios, por tanto, su objeto se ciñe a la explotación de este sector. Entre sus objetivos está abaratar los costos tanto de producción como de precio final, para lograr una mayor competitividad en el mercado.
De Provisión de Servicios Públicos	Se constituyen por iniciativa de los usuarios y beneficiarios de la producción de servicios públicos, tales como electricidad y agua potable.
De Provisión	Se caracterizan por estar conformadas por personas que pertenece al mismo gremio. Así, se refieren a aquellas asociaciones de médicos, taxistas, docentes, etc.
De Vivienda	Se conforman por personas que requieren la adquisición de viviendas, en este sentido, el trabajo cooperativo se centra en la autoconstrucción de viviendas, la administración para su compra, etc. Es decir, encierra cualquier acción que genere la adquisición del bien.
De Consumo	Se caracterizan porque se constituyen por grupos de consumidores de diferentes o algún tipo de producto, bien y/o servicio, de manera que por medio de la organización estos puedan ser adquiridos a menos costo.
De crédito	Mediante el aporte de los propios socios, se encargan de otorgar préstamos y créditos a los cooperativistas, esto bajo condiciones mucho más beneficiosas que las ofrecidas por las entidades bancarias convencionales.
De Seguros	Al igual que la anterior, este tipo de cooperativa se destina a ofrecer seguros a sus asociados.
Bancos Cooperativos	Se caracterizan por ofrecer todos los servicios de una entidad bancaria convencional, pero en este caso bajo la figura de cooperativas.

Elaborado: Autores basada en GestarCoop (2016)

Sin embargo, cada país señala en su legislación los diferentes tipos de cooperativa permitidas y protegidas por el marco legal e institucional. En este sentido, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS (2011), sobre la cual pesa una modificación del año 2018 de Ecuador, establece la clasificación de los tipos de cooperativas según su actividad principal. Así, el artículo 23 de dicha Ley enuncia cuatro grandes grupos: de consumo, de producción, de servicios y de ahorro y crédito. Sin embargo, el mismo instrumento jurídico da la potestad a que se generen asociaciones de diversas índoles según el ramo, pero que en esencia persigan los objetivos que caracterizan a uno de los grupos expuestos.

Así, el primer tipo de cooperativa se establece en el Artículo 24 de la Ley, las de producción. Esta coincide directamente con lo expuesto por GestarCoop (2016), pues se refieren a aquellas en las cuales los mismos socios se dedican, de manera directa, a realizar todo el proceso productivo del ente. En este sentido, los bienes y demás propiedades declaradas, pertenecen al grupo de cooperativistas. Las principales modalidades de este tipo son expuestas en la Ley como las relacionadas con la producción agropecuaria. Asimismo, aquellas de índole artesanal, textileras, pesqueras, etc., se encuentran contempladas.

El segundo tipo de cooperativas es expuesto en el Artículo 25 de la LOEPS (2011), estas son las de consumo. Tal como su título lo indica, se encuentran referidas a la generación de productos que sirven para abastecer a sus socios, de manera que puedan cubrir sus necesidades. Aquí la Ley amplía el campo de acción pues no solo se ciñe a la producción de artículos básicos, sino de aquel que, lícitamente, puedan requerir los cooperativistas tales como semillas y abonos, artesanía y decorativos, etc.

El tercer tipo de cooperativa señalado por el Estado ecuatoriano, son las de vivienda. Estas se igualan a la descrita por GestarCoop (2016), pues en esencia persiguen la adquisición de viviendas. Sin embargo, la Ley expone que dicha adquisición se realiza con objetivos específicos, por un lado, la construcción o remodelación. Por el otro, la de realización de obras

urbanísticas. Sin embargo, en el Artículo 26, se incluye que estas cooperativas pueden tener como objeto la realización de cualquier actividad relacionada con estos dos objetivos expuestos y siempre que sean en beneficio de los socios.

El cuarto tipo de cooperativa son las llamadas de ahorro y crédito, en este grupo se integran las llamadas cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y toda aquella entidad asociativa o solidaria relacionada con el sector financiero. En este sentido, el Reglamento de la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria (2012) presenta la distinción de este tipo de opciones de establecimiento cooperativista. Así, en su Artículo 90 expone que:

Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales. - Son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes. Ejercerán su actividad exclusivamente en un área de influencia que no afecte a otras entidades financieras con estos fines o propósitos. (p. 18).

Mientras que, en el Artículo 91 describe qué son las llamadas Cajas de Ahorro, lo que permite percibir un nivel importante de distinción entre las primeras y esta, así, "...Cajas de ahorro. - Son las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales; o, por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito..." (p. 18).

Como quinto y último tipo de cooperativa está el de servicios. Este tipo se encuentra referido a las asociaciones que buscan, de una u otra manera lícita, satisfacer las necesidades, no solo de sus socios sino de la colectividad. Aquí se incluyen todos aquellos grupos que pueden buscar la generación de servicios en cualquier área. Es por ello que abarca desde la venta de

alimentos o artículos, hasta el transporte y el llamado trabajo asociado. Esta se diferencia de los tipos anteriores porque los socios adquieren características de trabajadores, pero con independencia total.

En el caso de las llamadas cooperativas sofisticadas, las cuales incluyen a aquellas de ahorro y crédito, *ConnectAméricas* (2021), señaló que estas requieren una estructura sólida, adicional a elementos como créditos e insumos, todo ello es parte de la labor de los productores de este tipo de cooperativa. Por otro lado, se requieren capacidades, habilidades y destrezas de los socios para alcanzar un manejo adecuado de los trámites que gestiona este tipo de ente, para así lograr los objetivos trazados.

Para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador mantiene una clasificación de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos, las cuales se describe a continuación:

- Segmento 1: Mayor a 80 millones
- Segmento 2: Mayor a 20 millones hasta 80 millones
- Segmento 3: Mayor a 5 millones hasta 20 millones
- Segmento 4: Mayor a 1 millón hasta 5 millones
- Segmento 5: Hasta 1 millón

2.3.2. Canales

Sierra et al. (2015), inició su exposición destacando que, como parte de toda industria, los canales, referidos en este caso a los de distribución, son otros actores básicos para el funcionamiento de las cooperativas. Estos son reconocidos como el “...conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto llegue al comprador final...” (p. 515). Así, al hablar de participantes se hace

referencia a las diferentes personas y entidades que participan en el proceso de distribución, estos van desde los mismos productores hasta el transporte y carga de los productos.

La intención, según Sierra et al. (2015), es llegar hasta el comprador final, que en su momento se convierten en vendedores. Es por ello que los canales de distribución incluyen también a los conocidos como participantes primarios, a aquellos vendedores mayoristas y/o minoristas, que en sí son los que asumen el riesgo de adquirir los productos, hasta los más sofisticados como lo son las empresas transportadoras y agentes de carga. Es decir, cada uno de estos participantes son reconocidos como canales de distribución, cada uno con una o varias funciones y responsabilidades específicas, que en conjunto se convierten en fundamentales para el éxito de la cooperativa.

Además, señalan que los canales como actores básicos de las cooperativas son considerados desde dos aspectos. Por un lado, lo comercial y por otro lo físico. El primero hace referencia a aquellas estrategias y participantes que se encargan de llevar al consumidor final los productos, estos pueden ser minoristas, detallistas y mayoristas. Este criterio también es aplicado a nivel de las cooperativas de ahorro y crédito, pues se requiere contar con canales eficaces que permitan llevar la información de sus servicios a los consumidores finales. Lo segundo, es decir, lo físico, "...son las actividades desarrolladas para asegurar el oportuno abastecimiento a los intermediarios tales como transporte, inventarios, gestión del pedido, manipulación del producto y almacenamiento..." (Sierra et al., 2015, p. 516).

2.3.3. Proveedores

Como su denominación lo indica, son actores que facilitan los insumos necesarios al cooperativista para la producción. Así Malo (2014), expuso que la relación entre ambos actores es fundamental para el desarrollo de las actividades de estas asociaciones. Es decir, los proveedores son esenciales por tanto la dirección está hacia la creación de sólidas relaciones en

las cuales, los proveedores, sientan confianza suficiente y se conviertan en elementos leales para el provisionamiento de los insumos. En este, Malo (2014) destacó que no se puede excluir a ningún proveedor, por tanto, dentro de este rubro se incluyen a grandes, medianos y pequeños, sin distinción alguna.

Los proveedores como actores claves, ameritan por parte de los productores una atención especial, pues se requiere desarrollar nexos de cooperación entre ambas partes. Es por ello que Malo (2014), describe esto como un gran desafío ya que el mantenimiento de prácticas solidarias implica la búsqueda de soluciones que beneficien a las partes. Esto a su vez pasa por las conocidas configuraciones asociativas. Lo que esta autora describe como puentes que unen a la cooperativa con los proveedores, los que a fin de cuenta pertenecen al mercado de la economía social.

Es posible que se pueda identificar cómo se unen tres actores básicos para el desarrollo y funcionamiento del cooperativismo, los cuales, a pesar de estar claramente diferenciados, se hacen necesarios para que todo se desarrolle adecuadamente.

2.4. MODELOS DE NEGOCIO DE LOS ACTORES DE LA INDUSTRIA

2.4.1. ¿Qué es un Modelo de Negocio?

Borja et. al. (2020), se refirió a la concepción de acciones como el cooperativismo y el emprendimiento y con ello, como emprendedor, ha experimentado diversos cambios con el devenir del tiempo, siempre ajustándose a las oportunidades novedosas, circunstanciales y/o permanentes que se presentan. En este sentido, la evolución de estas actividades socioeconómicas está impactada por los efectos de los descubrimientos, el desarrollo de nuevos productos y oportunidades de negocios. A esto se le suma la implementación de nuevas estrategias de organización, mercados y desarrollos tecnológicos. En función de esta evolución

se han identificado y conceptualizados los diversos modelos de emprendimiento, los cuales para Borja et. al. (2020) y Sánchez et. al. (2012), se pueden resumir en cuatro:

2.4.2. Tipos de Modelos de Negocio

Modelo Canvas. Este modelo de negocio fue diseñado por Alexander Osterwalder, y consiste en un lienzo que permite detallar hasta el 90% de todos los elementos que están presentes en el emprendimiento. Incluso, es posible utilizarlo para emprendimientos u oportunidades de negocios dentro de grandes empresas ya constituidas. Permite, sobre un mismo lienzo de negocio plasmar los nueve elementos que conforman la idea, de las cuales se generan preguntas de reflexión (Borja et. al, 2020). De acuerdo con el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE, 2018), los nueve elementos de este modelo están referidos a:

Tabla 3 - Elementos del Modelo de Negocio CANVAS

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	REFLEXIÓN
Segmentos de clientes	Selecciona los arquetipos de clientes a los cuales está dirigido el negocio.	¿Quiénes son nuestros clientes y por qué motivo nos van a comprar algo? ¿A quién se entrega valor? ¿Cuál es el perfil de nuestros “early adopters”?
Propuesta de valor	Determina el valor que tiene el negocio con respecto a la solución del o los problemas del cliente, es decir, la satisfacción de necesidades.	¿Qué problema se está solucionando? ¿Qué beneficio se crea? y ¿qué percibe como valor el cliente?
Relaciones con los clientes	Una vez que se escojan los canales de comunicación se requiere, no solo, atraer clientes, sino que es indispensable fidelizar y seguir aumentando sus cifras.	¿Cómo se va a captar a los clientes? ¿Dónde será más posible encontrarlos?
Canales de distribución	Determinar los canales para enviar los productos y servicios a los clientes: online, offline, directamente o con intermediarios.	¿Cómo llega el producto a los clientes? ¿Cómo se va a entregar a nuestros clientes nuestra propuesta de valor?
Fuentes de ingreso	Determinar por medio del contacto directo con los clientes cuáles sino sus fuentes de ingresos y hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestros productos o servicios.	¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué valor está pagando el cliente? ¿Qué estrategia se va a usar para captar ese valor?
Actividades claves	Determinación de las actividades, reales y verdadera, a las cuales se dedicará el negocio. Esto va desde la producción hasta el marketing.	¿Cuáles son las principales actividades que debe tener tu <i>startup</i> para que su modelo de negocio funcione?
Recursos claves	Listado de todos los recursos necesarios para que el negocio inicie y se mantenga.	¿Qué necesitas? ¿Cuáles son los activos necesarios para que tu modelo funcione?
Socios y proveedores	Determinación de las características y conveniencia de socios y del tipo de proveedores.	¿Cuáles alianzas necesito? ¿Qué tipo de aliado? ¿Para qué?
Costes	Relación de gastos e inversión necesaria	¿Cuáles son los costes inherentes a nuestro modelo de negocio?

Elaborado: Autores, basada en CISE (2018)

Modelo Timmons. Este modelo de negocios parte del equilibrio de tres elementos fundamentales para cualquier emprendimiento: los recursos, el mercado y las personas. En ese tenor, Borja et. al (2020) indicó que al alcanzar el equilibrio exacto entre estos tres factores es posible decir que el empresario es exitoso, y por ende los es también su emprendimiento. “El emprendedor debe buscar una oportunidad, y al descubrirla, explotarla formando un equipo, reuniendo los recursos necesarios para comenzar un negocio que aprovecha la oportunidad” (p.185).

Modelo Isun. Según Majurín (2015), este modelo de emprendimiento reúne una serie de componentes basados en dos pilares: Por un lado, la formación y por el otro los materiales. Lo primero se refiere a los elementos de conocimiento, habilidades y destrezas que se interrelacionan para lograr activar un negocio. Por otro lado, los materiales están representados por todo aquello tangible que se requiere para iniciar el negocio. Este modelo tiene como viabilizar la creación y activación de las famosas MIPYMES, es decir, las micro, pequeñas y medianas empresas, todo ajustado a la realidad de los países y ciudades en las cuales se implemente el emprendimiento.

Modelo GEM. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), de acuerdo con Amorós (2011), se centra no en las características del negocio sino en las del individuo, las cuales son estudiadas en función al comienzo y a la gestación del negocio. Este es un proyecto conformado por una multiplicidad de equipos y liderado por Global Entrepreneurship Research Association (GERA), quienes conforman una amplia base de datos, donde se articulan un considerable número de académicos y personas interesadas en el emprendimiento, como medio para el mejoramiento de la calidad de vida.

El proyecto se basa en dos instrumentos por medio de los cuales se obtiene la información, que posteriormente es utilizada para alimentar la base de datos. El primero de

estos es la Encuesta a la Población Adulta y el segundo la Encuesta a Expertos. Ambos instrumentos son aplicables en el país que asuma el modelo, lo que, en conjunto con otras fuentes existentes, permiten determinar los diferentes indicadores de emprendimiento. Esto es utilizado, entre otras cosas, para realizar estudios comparativos con otros países lo que genera diagnósticos situacionales, que apuntan hacia la aplicación de correctivos y modificaciones.

En cualquiera de los casos, los emprendimientos parten de la motivación del sujeto. En este sentido Sánchez et. al. (2012), citando los resultados del Cuestionario de Orientación Emprendedora, determinan diferentes motivos que impulsan a la persona a desarrollar e implementar su idea de negocio. Estos se resumen en:

- Poder/prestigio social, esta se encuentra relacionada con el liderazgo y la actitud ante los retos por parte de sujeto.
- Por conseguir éxito personal, es decir, todo reto se asume para alcanzar el éxito, por lo que genera mayor confianza en la persona.
- La motivación para el logro es algo que puede aprenderse, se centra en la intención de insertarse en un campo competitivo específico.
- La motivación por el placer suele dirigir emociones agradables, ligadas a satisfacer un deseo o un sueño.
- Novedades y cambios en la vida, lo que implica ideales de mejoramiento de la calidad de vida.
- Una mayor independencia, este motivo se presenta sobre todo en personas autorrealizadas cuyo impulso por avanzar les obliga a asumir el riesgo de emprendimiento.
- Evitar un trabajo rutinario y por ende tener mayor libertad, se centra en las capacidades de independencia y autonomía del sujeto.

- Sentimiento de realización personal, lo que implica retos y búsqueda de alcance de objetivos claramente definidos.

Todos los modelos de emprendimiento citados poseen un mismo hilo conductor, el descubrir las oportunidades y la motivación para aprovecharlas. En este sentido, el presente estudio se enfoca en analizar los factores socioeconómicos y de comunicación en la creación de emprendimientos, siendo estos determinantes en la motivación del sujeto para el desarrollo de su modelo de negocio. Por otro lado, uniendo los principios básicos de la Tasación Pericial Contradictoria (TPC), las motivaciones se encuentran ceñidas a los factores preexistentes, tanto intrínseca como extrínsecamente a la persona. Aquí la importancia de considerar los diferentes modelos de emprendimiento para reconocer las características de aquellos realizados por las informantes de este estudio.

2.4.3. Resumen de la Industria

En Ecuador a diciembre del 2021 existen 478 Cooperativas de Ahorro y Crédito activas, distribuidas por segmentaciones acorde al nivel de activos que mantienen, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 4 - Número de Cooperativas de Ahorro y Crédito Activas en Ecuador

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	No. DE ENTIDADES
Segmento 1	38
Segmento 2	47
Segmento 3	91
Segmento 4	153
Segmento 5	149
TOTAL GENERAL	478

Elaborado: Autores, basada en catastro del sector financiero SEPS

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa

Las 15 Cooperativas de Ahorro Crédito más representativas en la industria son aquellas pertenecientes al segmento 1 de acuerdo con el Boletín Financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) entre las cuales se encuentran:

Tabla 5 - Cooperativas de Ahorro y Crédito más Representativas de Ecuador

NO.	ENTIDAD	DÓLARES (ACTIVOS)
1	Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. (JEP)	2.899.292.249,00
2	Jardín Azuayo Ltda.	1.265.794.172,00
3	Policía Nacional Ltda.	1.244.004.899,00
4	Alianza Del Valle Ltda.	973.073.843,00
5	Cooprogreso Ltda.	908.383.428,00
6	29 de Octubre Ltda.	769.107.105,00
7	Oscus Ltda.	574.138.465,00
8	San Francisco Ltda.	529.261.785,00
9	Andalucía Ltda.	508.125.348,00
10	De La Pequeña Empresa De Cotopaxi Ltda.	465.198.315,00
11	Mushuc Runa Ltda.	418.593.153,00
12	Riobamba Ltda.	409.545.269,00
13	Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda.	376.418.367,00
14	De la Pequeña Empresa Biblián Ltda.	373.932.094,00
15	23 de Julio Ltda.	340.018.647,00

Elaborado: Autores, basada en boletín financiero sector financiero SEPS

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Para todo proceso de gestión integral, es importante comprender la situación actual de la organización, con intenciones de identificar los factores positivos y negativos de manera de lograr definir el nivel de gestión y control de la misma frente a los distintos eventos tanto externos como internos que se presentan en su entorno como empresa y como parte del sector de cooperativas, en el cual se identifica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.

Así mismo, generar la mayor cantidad de información posible y lograr definir estrategias que permitan mejorar los procesos y control de riesgos en el corto, mediano y largo plazo y así la Cooperativa pueda incrementar sus operaciones y desarrollar sus actividades de forma planificada en coordinación con las distintas áreas que la componen.

Dentro del sector cooperativista, el desarrollo institucional es bastante interesante sobre todo por el crecimiento de su cartera y número de socios. Esta situación ha hecho que el sector cooperativista crezca con la apertura de nuevas cooperativas de ahorro y crédito, pero, así mismo trabajar de forma planificada para poder insertarse en un sector competitivo para la captación de clientes dentro de un segmento o nicho de mercado determinado tal como se ha visto en el mercado. La intención es lograr reducir riesgos y a su vez, llegar al cumplimiento de metas y objetivos comunes para alcanzar su visión de futuro y sobre manera, de estar preparado ante los cambios suscitados dentro de los aspectos económicos, políticos, tecnológicos etc. que se presentan en el entorno y al interior de toda empresa.

A continuación, se presenta el análisis de la situación actual, tanto a nivel externo como interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis externo se fundamenta en el estudio de los factores y fuerzas del entorno de la Cooperativa que de una u otra forma puede afectar o beneficiar al desarrollo de la misma, dentro del sector financiero ecuatoriano. Esto, previo un análisis de diferentes variables, podrá dar la oportunidad de determinar las oportunidades y/o amenazas que se deben aprovechar y evitar en cada preciso momento.

Conforme Parada (2013), el *PESTLE* (o PESTEL), es una técnica novedosa que permite realizar una amplia descripción y, por ende, conocimiento, del entorno en el cual se desenvuelve una organización. Esto permite reconocer las debilidades y fortalezas del mismo, y su posible impacto en el desarrollo de las actividades organizacionales. Esto lo ratificó Prieto (2015), al confirmar que esta técnica puede garantizar el éxito empresarial, no solo ante la sociedad sino como punto de atracción de los inversionistas actuales y potenciales.

Esta técnica fue creada por *Liam Fahey* y *V.K. Narayanan*, y cómo ya lo expresó Parada (2013) y Prieto (2015), sirve para lograr comprender los riesgos y amenazas a los cuales la empresa tiene que enfrentarse en el momento y a futuro, por lo que facilita la planificación estratégica. (Pérez, 2019).

Entre las ventajas que aporta esta técnica, denominada método por algunos como Pérez (2019), es que es flexible, a tal punto que puede ser aplicado a todo tipo de empresa. Esto sin distinción de tamaño, rubro, ubicación, y demás. Por otra parte, permite vislumbrar el comportamiento del mercado en el futuro, por lo que es aplicable bajo esquemas dinámicos y cambiantes, coadyuvando a la planificación estratégica, predictiva, preventiva y adaptativa de la empresa (Parada, 2013).

Siguiendo estas ventajas, el PESTEL o *PESTLE*, al permitir proyectar riesgos y amenazas, permite realizar un proceso de evaluación de estos de manera que se gesta un proceso

de anticipación a los cambios. Para ello, se cuenta con el uso de los recursos existentes y los requeridos a futuro, de manera que impacta sobre la gestión administrativa empresarial, disminuyendo costos y diseñando estrategias cónsonas con la realidad presente y futura. (Pérez, 2019). Por último, una de las ventajas más importantes, de acuerdo con Prieto (2015), es que esta técnica permite adaptar el modelo de negocio, por lo que se analizan las características del entorno actual y futuro.

3.1.1. Análisis PESTEL

Político. Los factores políticos y legales que actualmente rigen en el país se fundamentan en la nueva Constitución en la cual se garantiza el trabajo y la seguridad social según la sección octava. Art. 33. “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

En lo referente al sistema financiero, en su Art. 308. “Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la Ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país...El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura”

El sector cooperativista se encuentra en un gran desafío para el desarrollo de la población ecuatoriana, pues el auge de las Pymes se asienta en la disponibilidad de financiamiento para el impulso de ideas de emprendimiento y negocio que a la vez son el fomento de empleo y consumo sostenido dentro del país. Tal es así que el sector de la pequeña

y mediana empresa aporta solamente 10% al PIB ecuatoriano, mientras que ocupa el 76% de los centros productivos del país. Por esta razón, se ha visto la necesidad de equilibrar esta brecha entre ingresos y ocupación a través del fomento. De hecho, así se evidencia en el nuevo Código de la Producción y la modificación de otras leyes relacionadas al sector productivo, que establecen beneficios fiscales y acceso a fuentes de financiamiento para este sector.

En los últimos siete años, el Sector Económico Popular y Solidario ha mantenido por medio de los entes reguladores la inclusión a la regulación por medio de varias normativas entre la que más destaca la administración de riesgos y la prevención de lavado de activos. Estas regulaciones están direccionadas al mejoramiento de las Cooperativas con la finalidad de que mantengan un mismo sistema de regulación aplicado a los Bancos.

Económico. Si bien la dolarización ha traído una relativa estabilidad económica al país, ésta también ha reducido los niveles de competitividad al sector productivo, el cual es vulnerable a la competencia de los países vecinos, quienes operan con monedas propias sujetas a fluctuación, afectando así al sector social atendido por las Cooperativas.

El desarrollo de la economía ecuatoriana durante los últimos años se ha caracterizado por una notable inestabilidad y bajo crecimiento, lo cual ha afectado la capacidad adquisitiva de la población ecuatoriana y sobre manera al momento en que el sector financiero fue declarado en año 1998 en feriado bancario y el cuenta ahorrista perdió su dinero y la confianza en los bancos estatales y privados del Ecuador, ocasionando una iliquidez dentro de la economía nacional.

Para Parada (2013), este aspecto hace referencia al análisis en función de los diferentes elementos económicos que impactan a la empresa y que a su vez pueden permitir la planificación de las actividades. Asimismo, Millán (2016), menciona que el PESTEL permite seleccionar los factores económicos que para efectos de la organización analizada son

importantes y que realmente afectan a la misma. Así, es posible determinar, por ejemplo, si las variables que tienen que describirse están relacionadas con el entorno macroeconómico tal como, el PIB, los precios al consumidor o el desempleo, tasa de tipos de empleos, etc.

Así mismo, se describen los aspectos generales del sector económico del país, a partir de la llegada del Presidente Lasso, quien junto con Borrero (2021), la intención es promover la llamada economía de libre mercado, esta permitirá una mayor apertura al resto de los países. Por otro lado, este tipo de modelo económico se asocia a un proceso de fiscalización altamente responsable, sustentado en un crecimiento, a nivel nacional, sostenible.

Los niveles de competitividad del país son relativamente bajos, entendiéndose por competitividad, según el Foro Económico Mundial (FEM) como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

Este último establece un nivel de prosperidad que da sustentabilidad a la economía. La competitividad tiene una estrecha relación con la productividad. Si una empresa es más productiva aumentará la cantidad de producción por unidad de factor empleado.

En otras palabras, logrará producir más con los mismos recursos o logrará producir lo mismo que producía antes con menos recursos”. Se hace mención especial al nivel de competitividad ya que mucho tiene que ver su análisis para determinar el clima de negocios dentro del país, y esto conlleva a tomar en cuenta el hecho de que Ecuador ocupa el puesto 138 entre 183 países para hacer negocios (Banco Mundial, Doing Business 2010), pero también hay cosas positivas como en lo referente a la estabilidad macroeconómica el Ecuador se ubica en el puesto 44 de entre 133 países (Foro Económico Mundial, 2009), calificando esta situación como aceptable a nivel mundial. En lo referente a la sofisticación del mercado financiero Ecuador se ubica en el puesto número 114, cuya conclusión de este hecho es que a pesar de que el sistema financiero es sólido, no existen condiciones de financiamiento de proyectos.

A finales del año 2021 se estableció una nueva metodología para el cálculo de las tasas de interés las cuales fueron desarrollados por el Banco Central del Ecuador la misma en donde se estableció una reestructuración de los tipos de crédito y porcentajes de tasas máximas de interés, haciendo uso de cuatro componentes necesarios entre los cuales está el costo de fondeo, gastos operativos, riesgos de crédito y costos de capital, logrando así una reducción considerable en las tasas de interés (Comercio, 2022).

En el transcurso del año 2021 en el Ecuador se ha procedido a dar seguimiento a la situación de los habitantes en el ámbito de la salud y el económico, en el cual se ha podido evidenciar el incremento del vencimiento en sus deudas debido a la prelación que las personas han tenido por sus gastos priorizando la salud, para lo cual el gobierno ha tomado medidas para poder mitigar el impacto del riesgo de crédito para las entidades financiera de la Economía Popular y Solidaria ampliando la mora a 61 días después de la fecha de vencimiento. (Universo, 2022)

Socio-cultural. Retomando a Parada (2013), desde el PESTEL, los factores socio-culturales abarcan los factores relacionados con la cotidianidad social, las costumbres, idiosincrasia, y demás, que caracterizan a la población, y que pueden afectar de una u otra manera a la empresa. Estos factores son ampliamente cambiantes, dinámicos y mayormente se encuentran influenciados por patrones extranjeros, tal es el caso de la moda o los gustos por determinados productos.

Según Prieto (2015), lo socio-cultural se encuentra muy ligado a las diferencias culturales entre los países pues, por medio de la globalización y la revolución industrial 4.0, las incidencias de este tipo, entre países es múltiple. Es por ello que, al aplicar un análisis PESTEL, la empresa tiene que estar muy abierta y receptiva a reconocer y aceptar las nuevas tendencias y posibilidades de cambios a nivel socio-cultural.

En este contexto, Gea y Patiño (2021), caracterizan a la población ecuatoriana como multinacional, es decir, de acuerdo con estos investigadores, en la actualidad coexisten catorce tipos de nacionalidades a lo interno del país. Por otra parte, en términos generales, con la estimación de más de 17.000.000 de habitantes, existe una conjugación de razas, por lo que es un país interracial. Así, con un mínimo porcentaje de blancos 10,00%, prevalece la población mestiza con un 50,00%, mientras que los afrodescendientes alcanzan el 10,00% y los indígenas el 25,00%. Existe un 5,00% adicional de personas calificadas como de diferentes orígenes étnicos.

La República del Ecuador es uno de los países andinos situados en América del Sur, con una población estimada superior a 18.3 millones de personas. Aproximadamente el 71.90% son mestizos, 7.00% indígenas, 7.20% afrodescendientes, 7.40% montubios, 6.10% blancos y 0.40% de otro origen étnico (Gea y Patiño, 2021). Ahora bien, a esta multiplicidad de características raciales y culturales, se le adiciona la ubicación estratégica del país, y su impacto por los embates del llamado tercer milenio. Este, según Petrofk (2021), viene representando la incorporación a la cotidianidad de la sociedad de elementos como la inteligencia artificial, los avances tecnológicos, la cibernética y demás, lo que se ha puesto a prueba bajo la presencia de los efectos pandémicos y post-pandémicos.

Esto último marca un nuevo comienzo de la dimensión socio-cultural en el Ecuador, ya que, en palabras de Petrofk (2021), se ha abierto las puertas al mundo y a los secretos de la humanidad. Por lo que, la realidad actual de esta dimensión es compleja, por lo que las nuevas políticas de Estado en esta área deberán ser diseñadas tomando en cuenta los cambios suscitados y los por venir. Con ello, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., tiene que considerar muchas de sus acciones partiendo de estos mismos principios, incorporando la nueva revolución 4.0 a sus acciones y estrategias de atención a sus socios y clientes.

Tecnológicos. Esta dimensión contextual se encuentra referida a los diversos cambios que, en medio de los avances tecnológicos, pueden afectar a la organización y su funcionamiento. Es por ello que Parada (2013), lo describió como factores determinantes para cualquier tipo de organización, lo que Prieto (2015), también expuso como básicos. Así, a manera de y según sea el interés empresarial, bajo las premisas del PESTEL, se pueden describir como contexto tecnológico:

Los agentes que promueven la innovación de las TIC; la inversión en I+D de los países o continentes; la aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación; la aparición de tecnologías disruptivas que cambian las reglas del juego de muchos sectores; la promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva; los cambios en los usos de la energía y consecuencias; las nuevas formas de producción y distribución; y/o la velocidad de los cambios y acortamiento de los plazos de obsolescencia. (Parada, 2013, p. 1)

En este caso, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., se describen un contexto generalizado sobre los diferentes avances y situación actual, pandémica y post-pandemia, de la dimensión tecnológica. En este sentido, de acuerdo con el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información Ecuatoriana (MINTEL, 2021), los avances de las tecnologías de la información y comunicación son indetenibles, y ante esta situación mundialista, el país se enfrenta al establecimiento de una serie de cambios vertiginosos que lo apuntan a la generación del llamado Ecuador Digital.

En este contexto, existen desde la suscripción a la Agenda ODS 2015, en Ecuador se han emprendido acciones determinantes en esta materia, siempre con apoyo tanto externo como interno. Por un lado, se ha anclado en apoyo de instituciones como la Organización de Estados Americanos (OEA), la Comisión Interamericana de Telecomunicaciones (CITEL), y el BID. Entre otras cosas, con la intención de alcanzar la expansión de las telecomunicaciones a todo el

territorio nacional, en especial a las zonas rurales (MINTEL, 2021). Para ello se sustenta en los pilares de inclusión, sostenibilidad y social.

A raíz de ello, se crea en el país la llamada Agenda Digital, la cual se sostiene en la política de Ecuador Digital. Así, para el año 2019, se estableció el Acuerdo Ministerial 015-2019, que engloba a dos sectores básicos al MINTEL propiamente dicho y a la Sociedad de la Información y del Conocimiento. Es por ello que, el país se inserta en un proceso para la eliminación de la brecha digital existente por medio de "...el desarrollo de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, el Gobierno Digital, la eficiencia de la administración pública y la adopción digital en los sectores sociales y económicos..." (MINTEL, 2021, p. 8).

Para lo que establece como ejes de desarrollo de las actividades la eficiencia y seguridad de la información, la conectividad y la innovación. En este sentido, y bajo estas premisas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., requiere considerar para su desarrollo las mismas para un desenvolvimiento planificado de acciones conformes con esta realidad y los cambios en el futuro inmediato. Sin embargo, es menester para este proyecto de estudio destacar las principales áreas que impactan directamente a la Cooperativa: cultura e inclusión digital y la economía digital.

La primera área expone que, desde el gobierno central, lo que se extiende a todo nivel, se busca el fortalecimiento y promoción, del desarrollo de las habilidades y competencias digitales de toda la sociedad. Así, como Política de Estado, la Cooperativa esta llamada a formar parte de este proceso formativo, por un lado, para contribuir con el desarrollo del país y por el otro, para insertar a sus beneficiarios en el mundo digital que es necesario comprender y tomar parte de sus ventajas y beneficios, en medio de la situación pandémica y post-pandemia suscitada, producto del COVID-19.

En cuanto a la economía digital, contextualmente y de acuerdo al MINTEL (2021), el Gobierno, busca por medio de la Agenda Digital, "...Impulsar el desarrollo de la industria y comercio aportando a mejorar la productividad y la competitividad del Ecuador, fomentando la transformación digital para generar las bases de la Economía Digital..." (p. 28). Es por ello que la actualización, no solo momentánea sino constante, de la Cooperativa es indispensable, por lo que los costes respectivos tienen que ser considerados dentro de la planificación estratégica organizacional.

Conforme el MINTEL (2021), se han venido dando avances en función del contexto empresarial nacional, es por ello que para el año 2020, se redactó el proyecto de Ley de Conectividad y Transformación Digital, que promueve y apoya a las entidades públicas y privadas para su transformación hacia esta nueva realidad. Por otro lado, fortalece de manera directa, el uso de los diferentes avances de la inteligencia artificial y redes digitales, entre otras cosas, siempre con la intención de impulsar el desarrollo de un sector económico digitalizado y con ello, poder ofrecer mayor eficiencia y fomentar el bienestar de la sociedad.

Ecológicos. Otra dimensión destacada desde el PESTEL es la ecológica, la cual según autores como Preto (2015) y Parada (2013), esta se refiere a los diferentes cambios normativos en materia medioambiental, que afecta a cualquier empresa. Es por ello que la misma se describe en el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda. Parada (2013), señala que esta dimensión incluye o puede incluir, una serie de factores descriptivos determinantes para el desenvolvimiento organizacional: "...Leyes de protección medioambiental; regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos; preocupación por el calentamiento global; concienciación social ecológica actual y futura; y, preocupación por la contaminación y el cambio climático..." (p. 1).

En este contexto, la descripción se sustenta en los avances nacionales en materia de los Objetivos de Desarrollo Sustentable Agenda ODS 2030, los cuales marcan las pautas en todas

las áreas de la vida y desarrollo cotidiano. Así y según la ODS Territorio Ecuador (2020) en la actualidad, el país cuenta con una pérdida de cobertura verde del 3,12%, lo que para los organismos internacionales es un nivel bajo. Hablar de cobertura verde es la cantidad porcentual de vegetación, lo que permite generar un ambiente ventajoso para la disminución de enfermedades y patologías. Ahora bien, bajo esta realidad es permitirle realizar una medición de los diferentes índices que conforman a la misma. (ODS Territorio Ecuador, 2020).

Lo anterior significa que, a partir de este resultado el Estado ecuatoriano se encuentra en una fase de medición de la realidad de los diversos ítems que conforman la llamada cobertura verde, siendo entre estos uno de los principales la descripción de los tipos de vegetación existentes en el país. Ahora bien, adicional a permitir esto, la determinación de los avances nacionales en materia del cumplimiento de los ODS 11, 12 y 15, principalmente, servirá como base para el diseño e implementación de medidas y/o políticas, que tengan como objetivos la disminución y eliminación, de los daños que se vienen realizando sobre los recursos naturales.

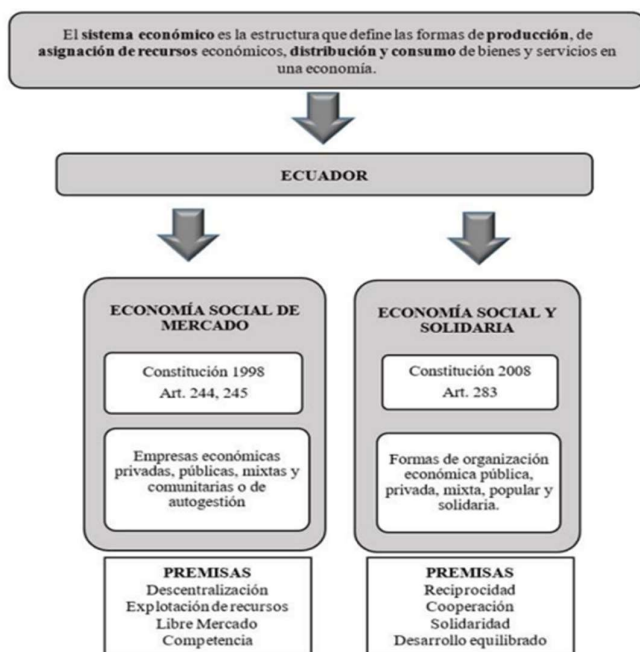
Es muy importante destacar esta dimensión pues, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., como entidad financiera, podría centrar parte de sus recursos para el fomento del mejoramiento de las condiciones medios de vida de la población, tomando en cuenta que es uno de los nortes de Ecuador. Esto por medio de acciones ecológicas. Por otro lado, su aporte social puede también incluir la observación del cumplimiento de los ODS, es decir, lo que denomina la ODS Territorio Ecuador (2020), como observatorio ciudadano. Esto vendría a fortalecer las capacidades de conservación ecológica local.

Legales. Como institución, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., está obligada a considerar como parte del contexto básico para el desarrollo de sus funciones, el aspecto legal. Este, según Parada (2013), está referido a las distintas normativas jurídicas relacionadas con las normas que rigen el funcionamiento organizacional, lo que no solo se limita a normas específicas, sino generales y de cobertura internacional, nacional, regional y

local. Para este autor, los elementos que conforman esta dimensión son: “...Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral y, sectores protegidos o regulados...” (p. 1). Sin embargo, Prieto (2015), señala que este tipo de normativas pueden ser ampliadas y dependerá de los intereses de la organización.

En este sentido, Luque y Peñaherrera (2021) en la actualidad, el Ecuador se maneja bajo dos bases fundamentales, por un lado, el impulso de la economía social y popular y por el otro, la existencia de un sistema financiero conformado por instituciones públicas y privadas. En este contexto, indistintamente del sector al cual pertenezca la entidad, en este caso, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., se rige por la normativa vigente en torno a la intermediación financiera. Por tal motivo, se requiere visualizar el contexto económico del país para lograr comprender las diversas normas jurídicas existentes:

Figura 1 - Sistema Económico de Ecuador



Fuente: Constitución Ecuador 1988

Así, bajo estas premisas, las leyes actuales que rigen la actividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., siguiendo a Lizcano y Villa (2021), son:

Tabla 6 - Marco Normativo de las Cooperativas en Ecuador

NORMA	NÚMERO	FECHA
Constitución del Ecuador 2008	Registro Oficial 449 de 20-oct-2008	13 de julio 2011, última modificación
Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF)	Registro Oficial No.332	12 de septiembre del 2014
Codificación de Resoluciones de la Junta de Regulación Política Monetaria y Financiera	2021	27 de septiembre del 2021
Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario	Oficial N° 444	2011
Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria	Decreto Ejecutivo 1061	2012, última modificación 2020
Ley de Cooperativas del Ecuador	Registro Oficial N°400	2001 – Derogada

Elaborado: Autores

Bajo el criterio de Luque y Peñaherrera (2021) y basándose en las normas vigentes, de obligatorio cumplimiento por parte de la institución en estudio, es decir, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., se logra comprender cómo desde el Gobierno de la República, existe un compromiso directo que puede afectar a los resultados financieros de este tipo de organizaciones. Pero a la vez, se apunta a alcanzar el bienestar común para todo, es decir, para el entorno, los socios y la sociedad en general.

Tabla 7 - Análisis PESTEL Coop. de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.

ANÁLISIS PESTEL		
FUERZA	FACTOR	DETALLE
POLÍTICO	Cambio de mandatario	A la victoria de Guillermo Lasso Mendoza se espera un direccionamiento diferente al que el país se ha mantenido acostumbrando, por medio de la reactivación económica de todo el sector en el país.
	Desarrollo de nuevas políticas para el sector Económico Popular y Solidario	El sector Económico Popular y Solidario se encuentra en una constante actualización en normativas, las cuales están direccionadas para las entidades de este sector, entre ellos normativas de riesgo, prevención de lavado de activos, gobierno, etc.
ECONÓMICO	Desarrollo de una economía de libre mercado	Generación de nuevas oportunidades de negocios por medio del financiamiento de emprendimientos ya actividades agrícolas
	Tasas de interés	Tasas de interés diferenciadas para la reactivación económica.
	Vencimiento de deudas	Las personas a nivel general al pasar un periodo de Pandemia por el COVID-19, se han visto en la necesidad de priorizar sus gastos de salud, lo cual ha conllevado que sus ahorros hayan disminuido, por otro lado, las personas que mantenían deudas en el sector financiero y/o comercial sus deudas se encuentran vencidas
SOCIO-CULTURAL	Multiétnico	En nuestro país existe un gran diversidad étnica y cultural lo cual se complementa mucho más con diferentes costumbres y culturas a través de la globalización
TECNOLÓGICO	Automatización de procesos	El sector financiero se encuentra innovando sus procesos con la finalidad de mantener un impacto tecnológico a nivel mundial facilitando el acceso a todas las personas a los servicios financieros
	Acogida de la tecnología	Las personas en la actualidad buscan contar con un acceso más directo, cómodo e inmediato a través de medios tecnológicos para el acceso de los servicios financieros
ECOLÓGICOS	Normativas ambientales	Existencia de políticas que incentivan al no financiamiento de actividades perjudiciales para el medio ambiente.
LEGAL	Marco legal incluyente	Existencia de un marco regulatorio exclusivo para el sector Económico Popular y Solidario
	Implementación de regulaciones para las entidades del sector Económico Popular y Solidario	Al existir nuevas normativas es sinónimo de nuevas regulaciones, la que más resalta es la implementación de la administración de riesgos y normativas por cada tipo entre las cuales a la actualidad existen regulaciones para riesgo de crédito, riesgo operativo, riesgo de prevención de lavado de activos.

Elaborado: Autores

3.2. ANÁLISIS INDUSTRIAL COMPETITIVO Y COLABORATIVO

Siguiendo a Cura et al. (2007), para realizar un análisis de este tipo, es necesario pasarse por dos consideraciones básicas, por un lado, las diferentes condiciones que la organización posee visualizándola en un ambiente externo y desde una visión externa; y por el otro, las capacidades competitivas, lo que está ceñido a las características internas de la empresa, en este caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., en las dimensiones de fortalezas y debilidades que puede poseer.

En función de este contexto, Cura et al. (2007), establece siete preguntas las cuales pueden determinar el análisis competitivo y colaborativo de la industrial, en este caso, de la Cooperativa. Así:

Pregunta 1: ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?

En función de esta pregunta, la industria del cooperativismo en Ecuador, de acuerdo a ASOBANCA (2021), este "...el saldo de los activos y pasivos se ubicó en US\$ 15.641 millones y US\$ 13.490 millones, respectivamente; esto significó un crecimiento anual de 14,90% y 16,00% para cada uno de ellos...", esto se encuentra representado en organizaciones distribuidas, solo en los segmentos 1 y 2 de la industria. Es decir, 81 cooperativas que poseen activos superiores a 80 millones de dólares (segmento 1), y entre 20 y 80 millones (segmento 2). Cabe acotar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., cuenta con activos inferiores a 20 millones de dólares.

En este tenor, ASOBANCA (2021) anuncia que, de acuerdo con la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), Ecuador es el cuarto país con más entidades calificadas como Corresponsales no Bancarios (CNB), contabilizando para 2020, 200 entidades registradas, en este rubro se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito. Por tanto, el nivel de competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., es alto, por lo que su

funcionamiento, servicios y productos, tienen que ser altamente eficientes. Más aún, cuando se proyecta un crecimiento porcentual anual de más del 20,00%.

Pregunta 2: ¿Cómo es la competencia y que tan poderosas son, cada una de las cinco fuerzas competitivas?

Cure et al. (2007), describe este modelo, diseñado por Michael Portes, de la Universidad de Harvard USA, como una estrategia e instrumento que contribuye a determinar las principales presiones que, en este caso, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., posee en su entorno industrial:

- **La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria:** En el sector de la Economía Popular y Solidaria existen 478 cooperativas de ahorro y crédito activas entre las cuales categorizadas como segmento 5 se encuentran 149 entidades representando un 31,00% del total de cooperativas en el Ecuador, teniendo así una rivalidad alta en el sector.
- **Amenazas de productos sustitutos:** En el sector financiero a parte de las cooperativas de ahorro y crédito existen otras entidades financieras entre las cuales están Bancos, Financieras, Cajas de Ahorro, Mutualistas las cuales ofrecen productos y servicios de ahorro y crédito. Por otro lado, en el informal, existe el chulquerismo el cual tiene mucha acogida de personas que no tienen acceso al sistema financiero legal por varios motivos entre los cuales están el nivel de endeudamiento, negocios informales, teniendo así una alta amenazas de productos sustitutos.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** En la actualidad existe una recesión en la creación de nuevas cooperativas de ahorro y crédito por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por medio de normativas y requisitos de capital y socios, manteniendo así una baja amenaza del ingreso de nuevos entrantes. Adicionalmente, partir de la proyección de ASOBANCA (2021), las potencialidades de aumentar los

competidores son altas, ya que, se estima un crecimiento de este tipo de entidades en más del 20,00% anual, de nuevas entidades financieras como cajas de ahorro y mutualistas.

- **El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores:** En este tipo de entidades, los proveedores son los mismos socios en aspecto de captaciones, quienes son los que aportan sus recursos para el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., es por ello que su presión y exigencias son básicas para el préstamo de un buen y eficiente servicio, logrando así un alto poder de negociación por los proveedores.
- **El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto:** Esto referido a los socios que se benefician de los diferentes productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., es por ello que los mismos tienen que ser ajustados y adaptados a las necesidades de los socios, en vista de que cuentan con la necesidad de financiamiento, manteniendo así un bajo poder de negociación por parte de los clientes.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?

Estos impulsores, en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., son las instituciones de mayor rango, que emanan los lineamientos como son ASOBANCA, COSEDE y los ministerios correspondientes. Por otra parte, el contexto social actual, invita a la cooperativa a realizar cambios y adaptaciones, incorporando en sus estrategias, un mayor número de herramientas digitales.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?

Las consideradas como compañías más fuertes en la industria son las clasificadas dentro del Segmento 1 y 2, pues por su capital se permiten tomar medidas y acciones acordes con su disponibilidad y fortaleza económica. Tal es el caso de: JEP, Jardín Azuayo, Cooperativa de la Policía Nacional, entre otras que figuran en los boletines de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Pregunta 5: ¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?

Bajo el contexto social, se estima que la competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., desarrolle herramientas tecnológicas, donde prevalezca las relaciones y atendimientos virtuales. Asimismo, tomar medidas para incentivar los créditos y préstamos, por lo que no se descarta que desarrollen estrategias novedosas.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los factores claves para el éxito competitivo?

Definitivamente, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., los préstamos son el factor clave para el éxito competitivo y para ello se hace indispensable el establecimiento de un modelo de gestión de riesgos de créditos.

Pregunta 7: ¿Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?

Se hace atractiva por su familiaridad y facilidad de gestión, pero se requiere un mayor impulso para hacerla más atractiva que sus competidores.

3.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

Dentro del Sector Financiero del Ecuador en especial el Financiero de la Economía Popular y Solidaria, en la actualidad se presentan como una opción de financiamiento para los habitantes del país, el cual ha mantenido un cambio en sus regulaciones y aplicaciones normativas por parte de los Organismos de Control entre las cuales resaltan la Administración

de Riesgos, Gobernabilidad y Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de delitos incluidos el Terrorismo.

Las Cooperativas de ahorro y crédito en el transcurso de la pandemia tuvieron un gran impacto tanto en el aspecto social y económico donde se evidenció la respuesta que tiene el sector ante el evento externo que suscitó, por lo cual ha tenido que adaptar sus procesos, productos y servicios con la finalidad de no incurrir en pérdidas, por ende es importante establecer luego de haber vivido este evento qué oportunidades y amenazas mantiene actualmente el sector cooperativo y así desarrollar estrategias para sobrellevar cualquier situación.

3.3.1. Oportunidades del Sector

En el Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria, se puede denotar las siguientes oportunidades que permitirán un mejor enfoque en sus estrategias:

- La innovación de procesos mediante el uso de nuevas metodologías, tecnologías y programas informáticos que permiten agilizar sus operaciones y a su vez mejorar la toma de decisiones.
- El crecimiento constante del sector tanto en socios como líneas de productos en vista a la acogida por parte de los ciudadanos como otra fuente de financiamiento a la par de la banca tradicional.
- Presencia a nivel nacional, ya que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 tienen la capacidad de llegar con apertura y facilidad a otras zonas y poder ofrecer servicios de créditos y a su vez ayudar al desarrollo y crecimiento de las estas zonas.
- Creación de convenios o alianzas estratégicas con otros organismos que permitan mejorar las condiciones de las entidades del sector como financiamiento de segundo

piso, automatización de procesos, mejoramiento de servicios, mejoras de metodologías y procedimientos, entre otros.

- Incremento y acceso a los microcréditos o cuentas pymes de los pequeños productores para poder cubrir las necesidades de estos sectores populares, enfocado en los pequeños productores y microempresarios, dándole facilidad para acceder a los créditos de montos regulares que permitan el desarrollo normal y crecimiento de sus actividades.
- Acceso y disponibilidad a su información y estadísticas, considerando que la Superintendencia presenta boletines mensuales y anuales que preparan de forma resumida, mediante la información financiera de todas las Cooperativas.

3.3.2. Amenazas del Sector

En la actualidad el Sector Financiero de La Economía Popular y Solidaria atraviesa una incertidumbre por la post-pandemia y se han presentado varias situaciones para las cuales deberá prever su estabilidad y continuidad entre los cuales se tiene:

Nuevas implementaciones y regulaciones por parte de los Organismos de Control, los cuales realizan requerimientos de reportes, actualizaciones y aplicaciones. En caso de no aplicarlas existen los llamados de atención y en los casos de que no se regularicen, incurren en multas de tipo económicas y hasta liquidación de las entidades.

- Desarrollo de más Cooperativas del segmento, principalmente del nivel 3 ya que un ascenso en la segmentación refleja que la competencia ha tomado decisiones estratégicas que han dado resultado y son efectivas y por ende conllevan a la reducción de sus socios o aportes.
- Repercusiones sociales y económicas en las actividades de las entidades en vista de la crisis a nivel mundial que se está viviendo, lo cual podría ocasionar las pérdidas de

negocios y trabajos afectándose así el compromiso de pago de obligaciones de los deudores.

- Carencia de educación y capacitación al personal en temas del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria ocasionando inconvenientes en acoger y acoplar los nuevos requerimientos y regulaciones solicitados por los Organismos de Control.
- Inversiones realizadas a mediano y largo plazo ya que esto refleja la alta suma de dinero para las Cooperativas que integran el Segmento y no son estudiadas de la mejor manera como lo hacen otras entidades financieras dedicadas a este tipo de inversiones.

Figura 2 - Análisis Organizacional Externo

No.	Factores Expertos OPORTUNIDADES	Peso	Puntaje	Ponderado
1	Mejora de la Infraestructura Tecnológica	0,14	4	0,56
2	Apoyo del sector político para el desarrollo de las Cooperativas	0,09	3	0,27
3	Generar confianza en el sistema cooperativista y sus actores	0,09	2	0,18
4	Desarrollo y generación de alianzas estratégicas	0,10	2	0,2
5	Captación de cuentas pymes	0,09	3	0,27
6	Mejora del sistema de información y estadística	0,10	4	0,4
Sub-Total		0,61		1,88

No.	Factores Expertos AMENAZAS	Peso	Puntaje	Ponderado
1	Cambio o actualización de las normas y regulaciones del ente de control	0,09	2	0,18
2	Desarrollo de más Cooperativas del Segmento	0,09	3	0,27
3	Factores externos desestabilizadores (económicos, sociales)	0,07	2	0,14
4	No capacitación y preparación de su equipo	0,08	1	0,08
5	Desarrollo de Inversiones de mediano y largo plazo	0,06	2	0,12
Sub-Total		0,39		0,79
		1,00		2,67

Elaborado: Autores

4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., actualmente funcionando de manera legal y debida forma, nace el 30 de abril de 1964 mediante acuerdo ministerial No.1778, y según su resolución No. SEPS-ROEPS-2013-001560 (Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda, 2020) la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria resuelve aprobar su cuerpo estatutario en adecuación a la LOEPS el 31 de mayo de 2013, para el ejercicio de sus funciones de supervisión y control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, resuelve observar el marco regulatorio que hasta el 31 de diciembre de 2012 ha sido expedido por la Superintendencia de Bancos y Seguros; indicando además, que el mismo se sustituirá progresivamente por normativa que para el efecto dicten la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ahora los nuevos entes de regulación, supervisión y control.

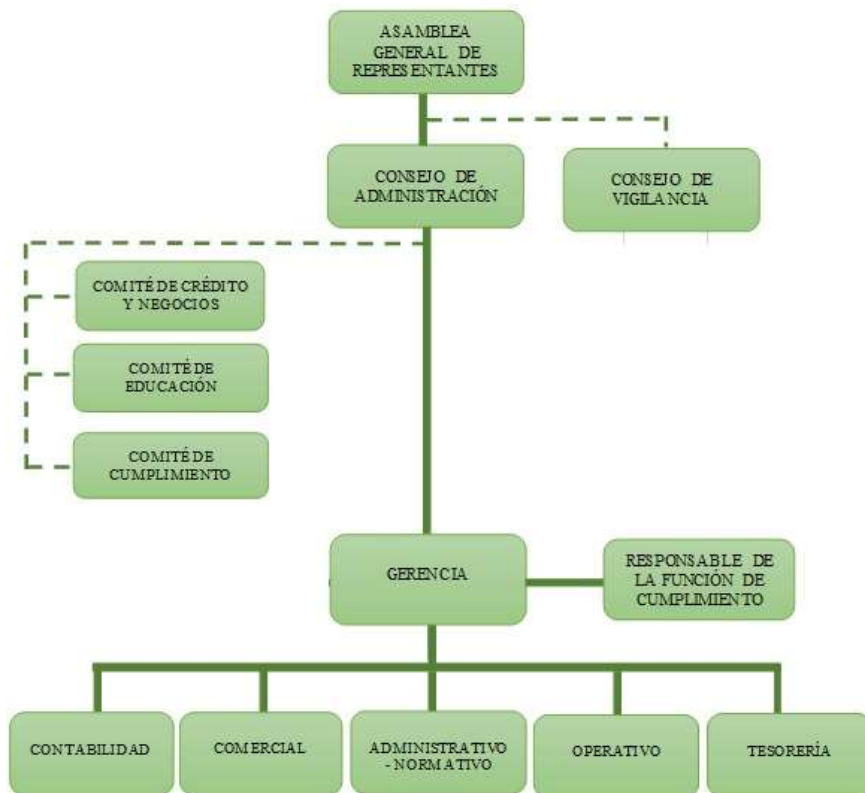
La cooperativa al momento de su creación fue conformada por un vínculo cerrado el cual era de personas que mantenían una relación directa con el transporte público, pero a partir del año 2018 la cooperativa tuvo un cambio en su vínculo, en el cual cambió por personas que mantengan relación con la exportación e importación.

Durante el presente período la Cooperativa pertenece al segmento 5 aunque de acuerdo al corte de información que mantiene la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y al nivel de activos con los cuales cerró en el año 2021 será ascendido a segmento 4, esto se podrá corroborar cuando la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria realice la respectiva notificación.

4.1.1. Estructura Organizacional Actual

La dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejerce por medio de los organismos según el artículo 13 del Estatuto Social de la (Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., 2020). Es necesario reestructurar el organigrama vigente debido al estudio de mercado que se realizó y dio como resultado que sería mejor para la cooperativa tenga una reestructuración y se establezca una nueva posición. Posteriormente los cargos deberán estar correctamente definidos con sus respectivas funciones principales, roles y alcances pertinentes a cada posición.

Figura 3 - Organigrama Actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.

La cooperativa en cumplimiento a lo previsto en el nuevo marco legal y a lo dispuesto por el organismo de control, procedió a la adecuación y creación de nuevas normas internas, basadas en los nuevos lineamientos técnicos que enrumbarán a la institución a la consecución

de nuevos mercados, empleando estrategias, planes y proyectando un crecimiento económico acorde y sustancial.

Las actividades principales de esta cooperativa son las de brindar servicios de intermediación financiera como el ahorro y el crédito a sus 326 socios actuales con fecha de corte a diciembre de 2020 con una tendencia creciente en el año 2021, pero además con una actividad, una labor por cumplir, un deseo, que es el inmenso compromiso de llegar con nuevas inclusiones de servicios financieros autorizados por los organismos de control, mecanismos que estimularán a la institución a participar con el desarrollo económico del país.

4.1.2. Experiencia de Intermediación Financiera

Actualmente ejerce actividades de intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios, siendo el domicilio legal de la institución la ciudad de Guayaquil.

4.1.3. Capacidad Administrativa y Operativa

De acuerdo con el sitio web de esta institución, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda. (COAC Atahualpa, 2021), es una sociedad de carácter solidario que sirve a las necesidades financieras de sus socios. Generalmente, estas necesidades se encuentran relacionadas con asuntos de crédito y ahorro. La Cooperativa Atahualpa opera con sometimiento a las regulaciones de:

- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Normas para la Administración Integral de Riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales
- Normas para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

- Normas de control para la administración de riesgo operativo y riesgo legal en las entidades del sector financiero popular y solidario bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Normas de control para la administración de riesgo de liquidez para las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.
- Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Estatuto Social de la Cooperativa y su respectivo Reglamento.

4.1.4. Productos y Servicios

Actualmente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda. ofrece servicios de ahorro y crédito entre los cuales se encuentran:

Ahorros

- A la vista
- A plazo fijo

Líneas de crédito

- Créditos Comercial
- Créditos de consumo

Microcréditos Servicios Financieros

- Servicios de recaudación y efectivización de cheques
- Servicios de consultas de estado de cuentas
- Servicios de transferencias Nacionales y Extranjeras
- Servicios de pago de nómina
- Servicio de pago de proveedores

- Servicio de pago y recaudación de efectivo
- Servicio de bancarización

Asimismo, brinda alternativas para el retiro de ahorros, la solicitud de préstamos y la inclusión de nuevos socios. Permanentemente, la cooperativa ofrece servicios de consulta presencial, telefónica y a través de aplicativo web y móvil. Además, brinda posibilidades de comunicación con los socios y otros actores interesados por medio de las redes sociales. (COAC Atahualpa, 2021).

4.2. ANÁLISIS DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

La “Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.”, es una cooperativa de derecho privado y económico popular y solidario que busca satisfacer las necesidades de crédito y ahorro de sus socios y los grupos de interés. Aunque lleva un tiempo en el mercado financiero, esta cooperativa carece de visión y misión, por lo que solo es posible identificar su propósito a partir de la interpretación de sus servicios de crédito y ahorro. Adicionalmente, la gestión de riesgos financieros es completamente ausente en los servicios que ofrece y en su estructura corporativa. (COAC Atahualpa, 2021).

Dentro de la perspectiva interna y de los grupos de interés, se identifican tres actores principales en la propuesta de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.: los directivos, los empleados y los socios. Los dos primeros operan en función de los segundos, de modo que estos puedan satisfacer sus necesidades financieras de crédito y ahorro. Con miras a lograr la satisfacción de intereses y de relacionarse con grupos de interés como cooperativas de ahorro y crédito de segmento 4 y 5, cajas de ahorro, instituciones financieras pequeñas y otras entidades que tengan operatividad en el flujo de dinero o la intermediación financiera, la Cooperativa Atahualpa Ltda. ofrece servicios y soporte comunicativo presencial y virtual. No obstante, en su cadena de valor, estructura organizacional interna y disposiciones, la

cooperativa no muestra una voluntad de incorporar iniciativas o políticas de gestión del riesgo. De ahí que se proponga un proyecto de desarrollo de un modelo de gestión de riesgo integral para esta sociedad cooperativa. (COAC Atahualpa, 2021).

4.3. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

Bajo el análisis del *Business Model Canvas*, se identifican varios elementos en un modelo de negocio para cualquier empresa. Estos son los segmentos de clientes, las relaciones con los clientes, los canales, la propuesta de valor, los recursos, las actividades, las asociaciones clave, la estructura de costos y la fuente de ingresos (García, 2021). El segmento de clientes está compuesto por todos los socios, afiliados y grupos de interés que operan en torno a las actividades de ahorro y crédito de la Cooperativa Atahualpa Ltda. Las relaciones con los socios se dan a través de canales virtuales y presenciales, en las oficinas de la cooperativa. Es así como se estrechan lazos virtuales y presenciales con los socios, con miras a fidelizarlos y hacerlos parte de la sociedad cooperativa.

En relación con las comunicaciones con los afiliados, socios y grupos de interés, la Cooperativa Atahualpa Ltda. establece cinco canales: la página web, mediante el aplicativo de consultas y el correo electrónico, redes sociales, la línea telefónica de servicio al usuario y la atención presencial a los afiliados en las oficinas. La propuesta de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa es solventar las necesidades financieras de crédito y ahorro de sus afiliados y socios mediante un portafolio de servicios y activos claves que incluyen los depósitos a plazo fijo, los ahorros programados, los microcréditos, créditos de consumo, créditos productivos y los seguros de gravamen. (COAC Atahualpa, 2021).

Otras propuestas de valor para clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda. son las siguientes: políticas, lineamientos y procesos claros acordes a su necesidad y operatividad; el cumplimiento de la normativa emitida por los organismos, el

buen manejo de las operaciones y actividades de la sociedad cooperativa y la elaboración de indicadores eficientes. (COAC Atahualpa, 2021).

Diferentes actores participan en la cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda. Además de los socios, se encuentran los directivos, gerentes, empleados y organismos de control que regulan las sociedades cooperativas en Ecuador. Los recursos claves con los que cuenta la Cooperativa Atahualpa Ltda. son de tipo económico, pero también normativo y organizativo. Por ejemplo, posee normativa externa, que es la que producen los organismos de control; la normativa interna de la sociedad cooperativa; los modelos de cooperativas de ahorro y crédito aplicados en otras instituciones financieras de mayor segmento o categoría, los modelos de gestión internacionales y además cuenta con convenios con socios y proveedores. (COAC Atahualpa, 2021).

Entre las actividades claves de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda. se hallan el levantamiento de información sobre productos, procesos y actividades de la sociedad; la revisión de indicadores financieros para detectar el impacto de las iniciativas de la cooperativa; el establecimiento de lineamientos que se acoplen a las necesidades detectadas por el levantamiento de información, por medio de procesos e indicadores. En estas actividades hay actores claves que, por lo general, incluyen personas o grupos que hacen parte de los segmentos de clientes, como los socios y proveedores. Asimismo, son actores claves los directores, gerentes y empleados de la cooperativa. Otros actores son los organismos de control y los grupos de interés que se relacionan con la Cooperativa Atahualpa Ltda., como las instituciones financieras de crédito y ahorro y otras sociedades cooperativas.

Unos de los aspectos que caracteriza a la cooperativa son los productos y servicios diferenciados con las necesidades que los socios presentan de acuerdo al vínculo que mantiene la cooperativa. Esto hace que los socios se mantengan dentro de la cooperativa creando así una fidelización y buena relación con ellos. Además, la atención personalizada para cada socio en

línea con las necesidades que presenten, proponiendo los productos y servicios que mantienen y por los cuales pueda subsanar el percance por el que este suscitando. (COAC Atahualpa, 2021).

Finalmente, se halla la estructura de costo y el flujo de ingresos. La estructura de costo de la Cooperativa Atahualpa Ltda. incorpora los costos de financiamiento que se remiten a la adquisición de recursos por partes de los socios (captaciones). Los costos financieros son importantes, puesto que estos no solo permiten suplir la nómina de la Cooperativa Atahualpa Ltda., sino también los servicios de ahorro y crédito que ofrecen a los socios y afiliados. Actualmente, el flujo de ingresos de la Cooperativa Atahualpa Ltda. proviene del rendimiento de la intermediación financiera que mantiene, además de los servicios que prestan a sus socios. Por otro lado, también cuenta con los ingresos provenientes de las inversiones que mantienen. (COAC Atahualpa, 2021).

Figura 4 - CANVAS de la Coop. de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.

CANVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATAHUALPA LTDA.				
SOCIOS CLAVE Proveedores Sistema Administrativo Financiero (AFC) Proveedores de Seguridad Redes de cooperación, mejorando la calidad de productos y servicios que brinda la Cooperativa Proveedores de Infraestructura Organismos de Control (SEPS, UAFE, SRI, COSEDE) Entidades Financieras (Inversiones) Banca de segundo piso (CONAFIPS)	ACTIVIDADES CLAVES Levantamiento de información sobre productos, procesos y actividades de la sociedad; Planes estratégicos y operativos sugeridos por organismos externos (SEPS-CONAFIPS) Revisión de indicadores financieros para detectar el impacto de las iniciativas de la cooperativa; Establecimiento de lineamientos que se acoplen a las necesidades detectadas por el levantamiento de información, por medio de procesos e indicadores	PROPUESTA DE VALOR SOCIOS Mejorar el nivel de colocación y captación e incrementar la cuota de productividad en el corto plazo Desarrollar productos y servicios específicos para las líneas de negocios de los socios Incrementar la participación de mercado y lograr crecimiento financiero Políticas internas acordes a las necesidades y operatividad Desarrollar y mantener indicadores eficientes para la optimización de recursos financieros a largo plazo	RELACIONES CON CLIENTES Productos y servicios diferenciados por el vínculo y necesidades de los socios Mantener tasas de interés atractivas y competitivas Atención personalizada a la situación de cada socio Respuesta rápida en la consecución de créditos	SEGMENTOS DE CLIENTES Socios Personas Naturales (exportadores e importadores) Socios Personas Jurídicas (exportadores e importadores) Socios empleados de empresas exportadoras e importadoras socias Directivos Empleados
	RECURSOS CLAVES Recurso humano (personal administrativo y operativo) Recurso tecnológico (sistema administración financiera) Recurso económico (capital social) Innovar y mejorar la capacidad tecnológica de la Coop. para lograr un mayor crecimiento Normativa externa (lineamientos por los organismos de control) Normativa interna Modelos de gestión internacionales Convenios con socios y proveedores		CANALES Atención en oficina Pagina WEB Redes sociales Correo institucional Vía Telefónica Generación y fidelización con socios estratégicos	
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos de financiamiento (ahorros socios) Costos Financieros			FUENTES DE INGRESOS Mediante intermediación financiera (Créditos) Ingresos por servicios Ingresos por inversiones	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito Atahualpa Ltda.

La Cooperativa utilizará la estrategia de Excelencia Operacional considerando que los factores que va a atacar la Institución son definitivamente importantes para poder enfrentar efectivamente a la competencia con lo que respecta a; precio, calidad y el tiempo.

- Excelencia Operacional – Diferencia de Valor
 - Funcionalidad
 - Servicio
 - Relaciones determinará la diferenciación de valor
- Liderazgo de Productos – Primera en su Categoría
 - Precio
 - Calidad
 - Servicio
 - Relaciones
- Intimidad con el cliente – La mejor opción
 - Precio
 - Calidad
 - Tiempo
 - Funcionalidad

4.4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Para el presente análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., se tomaron en cuenta los tres últimos períodos fiscales 2019, 2020 y 2021 en donde se puede visualizar la evolución del estado de la institución en el transcurso de estos últimos tres períodos, reflejando un incremento constante en cada una de sus cuentas y evolución institucional.

Tabla 8 - Información Económica de la COAC Atahualpa Ltda.

CUENTA	DIC. 2019	DIC. 2020	DIC. 2021
ACTIVO	217.004,42	904.757,57	1.171.771,77
FONDOS DISPONIBLES	65.001,49	286.994,73	369.442,79
INVERSIONES	35.000,00	210.000,00	332.508,90
CARTERA DE CREDITOS	107.909,01	343.232,93	412.893,46
CUENTAS POR COBRAR	1.023,39	10.089,04	8.339,70
PROPIEDADES Y EQUIPO	0,00	21.129,60	17.979,88
OTROS ACTIVOS	8.070,53	33.311,27	30.607,04
PASIVOS	56.000,31	512.167,84	774.578,67
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	51.919,75	497.087,82	750.560,05
CUENTAS POR PAGAR	2.080,74	10.804,46	23.960,37
OTROS PASIVOS	1.999,82	4.275,56	58,25
PATRIMONIO	161.004,11	392.589,73	397.193,10
CAPITAL SOCIAL	114.340,00	436.460,00	439.240,00
RESERVAS	60.174,80	75.388,80	75.388,80
SUPERAVIT POR VALUACIONES	50.850,32	50.850,32	50.850,32
RESULTADOS	-64.361,01	-170.109,39	-168.286,02
INGRESOS	14.723,81	43.712,38	151.349,31
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	10.998,13	34.008,99	87.824,33
INGRESOS POR SERVICIOS	3.725,68	8.672,87	38.278,02
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0,00	0,05	0,00
OTROS INGRESOS	0,00	1.030,47	25.246,96
GASTOS	76.755,22	149.460,76	149.525,94
INTERESES CAUSADOS	0,00	6.573,22	10.098,94
PROVISIONES	64.664,54	6.913,78	17.111,07
GASTOS DE OPERACIÓN	11.944,68	134.940,03	119.903,11
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	146,00	1.033,73	0,00
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	0,00	0,00	2.412,82

Elaborado: Autores

4.4.1. Análisis Vertical

En el análisis vertical se evidencia que la cooperativa en los tres últimos años se encuentra financiada en su mayor parte por las obligaciones con el público, las cuales se han mantenido en un crecimiento constante seguidas del capital social que son las aportaciones realizadas por los socios, esto es de mucha importancia en vista a la naturaleza del negocio de la cooperativa.

Se puede evidenciar que las cuentas más representativas son:

- **Activo:** Dentro de las cuentas del activo podemos evidenciar que las principales cuentas en los tres años analizados donde se encuentran concentrada la mayor parte de los recursos es la Cartera de Créditos donde mantienen líneas de crédito de consumo, comercial y microcrédito a sus socios en calidad de préstamos, seguido por las inversiones que mantienen en el sector financiero ecuatoriano entre las cuales mantiene certificados a plazo fijo en Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito de segmento mayores al de la Cooperativa, y por ultimo Fondos Disponibles que es el dinero en efectivo que mantiene en su bóveda y cuentas de ahorro y corriente en instituciones financieras nacionales
- **Pasivos:** La cooperativa se mantiene financiada en mayor proporción en los años analizados por las Obligaciones con el público mismas que son fondos de los socios en calidad de ahorro a la vista y plazo que mantienen y rotan acorde a la operatividad de cada socio
- **Patrimonio:** La principal cuenta que destaca en el grupo del patrimonio es el capital social de la cooperativa donde se reflejan las aportaciones de certificados de aportación de los socios que realizan para ser parte de la cooperativa y acceder a sus servicios, cabe resaltar que la cooperativa ha mantenido pérdidas en el año 2019 y 2020 por lo cual mantiene una pérdida acumulada misma que se encuentra reduciendo anualmente con la generación de utilidades en los años posteriores.

- **Ingresos:** Los Ingresos que la Cooperativa refleja en los años 2019 y 2020 de mayor proporción es el de los intereses ganados por concepto de la concesión y cobros de créditos, seguidos por los ingresos por servicios adicionales que ofrece la cooperativa a sus socios, pero para el año 2021 podemos notar que existe un incremento considerable en los otros ingresos, debido a la generación de nuevos productos que se encuentran en desarrollo, entre los cuales el más representativo es el producto de bancarización.
- **Gastos:** Para los gastos el mas representativo que mantiene la cooperativa, son los gastos de operación mismo que involucra pagos de nóminas, proveedores, servicios básicos que se mantienen como el principal.

Tabla 9 - Proporción de Cuentas Análisis Vertical

CUENTA	DICIEMBRE 2019	ANÁLIS IS 2019	DICIEMBR E 2020	ANÁLIS IS 2020	DICIEMBRE 2021	ANÁLIS IS 2021
ACTIVO	217.004,42	100,00%	904.757,57	100,00%	1.171.771,77	100,00%
FONDOS DISPONIBLES	65.001,49	29,95%	286.994,73	31,72%	369.442,79	31,53%
INVERSIONES	35.000,00	16,13%	210.000,00	23,21%	332.508,90	28,38%
CARTERA DE CREDITOS	107.909,01	49,73%	343.232,93	37,94%	412.893,46	35,24%
CUENTAS POR COBRAR	1.023,39	0,47%	10.089,04	1,12%	8.339,70	0,71%
PROPIEDADES Y EQUIPO	0,00	0,00%	21.129,60	2,34%	17.979,88	1,53%
OTROS ACTIVOS	8.070,53	3,72%	33.311,27	3,68%	30.607,04	2,61%
PASIVOS	56.000,31	25,81%	512.167,84	56,61%	774.578,67	66,10%
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	51.919,75	92,71%	497.087,82	97,06%	750.560,05	96,90%
CUENTAS POR PAGAR	2.080,74	3,72%	10.804,46	2,11%	23.960,37	3,09%
OTROS PASIVOS	1.999,82	3,57%	4.275,56	0,83%	58,25	0,01%
PATRIMONIO	161.004,11	74,19%	392.589,73	43,39%	397.193,10	33,90%
CAPITAL SOCIAL	114.340,00	71,02%	436.460,00	111,17%	439.240,00	110,59%
RESERVAS	60.174,80	37,37%	75.388,80	19,20%	75.388,80	18,98%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	50.850,32	31,58%	50.850,32	12,95%	50.850,32	12,80%
RESULTADOS	-64.361,01	-39,97%	-170.109,39	-43,33%	-168.286,02	-42,37%
INGRESOS	14.723,81		43.712,38		151.349,31	
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	10.998,13	74,70%	34.008,99	77,80%	87.824,33	58,03%
INGRESOS POR SERVICIOS	3.725,68	25,30%	8.672,87	19,84%	38.278,02	25,29%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0,00	0,00%	0,05	0,00%	0,00	0,00%
OTROS INGRESOS	0,00	0,00%	1.030,47	2,36%	25.246,96	16,68%
GASTOS	76.755,22		149.460,76		149.525,94	
INTERESES CAUSADOS	0,00	0,00%	6.573,22	4,40%	10.098,94	6,75%
PROVISIONES	64.664,54	84,25%	6.913,78	4,63%	17.111,07	11,44%
GASTOS DE OPERACIÓN	11.944,68	15,56%	134.940,03	90,28%	119.903,11	80,19%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	146,00	0,19%	1.033,73	0,69%	0,00	0,00%
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2.412,82	1,61%
UTILIDAD	- 62.031,41		- 105.748,38		1.823,37	

Elaborado: Autores

4.4.2. Análisis Horizontal

En el Análisis horizontal se puede evidenciar que la cooperativa ha tenido un incremento constante en el transcurso de estos últimos tres años en todas sus cuentas entre las cuales cabe mencionar las que más sobresalen en estos últimos tres periodos.

Activos. En el grupo de las cuentas de activos en el transcurso del año 2019 y 2020 tiene un incremento de hasta tres veces el año anterior debido a la influencia de la nueva directiva que se posesionó en el año 2020, incorporando nuevo flujo de efectivo y adquisiciones de activos fijos que son las instalaciones en la que actualmente opera la cooperativa, esto se refleja en las cuentas más representativas como fondos disponibles, inversiones y cartera de crédito ya que se tenía avizorado arrancar en el periodo 2020, pero por motivos externos se retuvo el inicio de operaciones como se tenía planificado.

Para el año 2020 y 2021 se refleja un incremento, pero esta vez no en la misma intensidad que el periodo anterior, manteniéndose las cuentas de fondos disponibles, inversiones y cartera de crédito como las de mayor incremento, reflejando así, que la cooperativa mantiene un flujo constante de efectivo el cual lo está direccionando a la colocación de nuevos créditos y apertura de inversiones en otras entidades financieras.

Pasivos. En el grupo de cuentas de pasivos se refleja un incremento constante entre las cuales destacan en el año 2019 y 2020 las cuentas de obligaciones con el público y cuentas por pagar asociándolos a las nuevas captaciones de recursos logradas por la nueva directiva, para los años 2020 y 2021 se mantiene dicho incremento manteniendo en una tendencia creciente en las captaciones de nuevos recursos.

Patrimonio. En las cuentas de Patrimonio es donde se refleja en el año 2019 y 2020 el alto impacto que tuvo el ingreso de nuevos socios, capitalizando a la cooperativa con nuevos recursos, en los últimos tres periodos fiscales de la cooperativa se refleja que se mantiene

pérdidas acumuladas ocasionadas por la recesión en la colocación de nuevos créditos por la incertidumbre del retorno del recurso en vista de la Pandemia por COVID-19, incrementos de gastos debido a las adquisiciones de nuevos equipos y adecuaciones para que la cooperativa entre en funcionamiento con la nueva directiva.

Ingresos y Gastos. En el transcurso de los tres últimos períodos fiscales de la cooperativa se puede identificar que los ingresos son menores a los gastos, exceptuando en el año 2021, donde se refleja que la cooperativa ya mantiene una operatividad constante, por medio de la colocación de nuevos créditos a nuevos socios y el ofrecimiento de nuevos servicios.

Cabe mencionar que la Cooperativa se ha mantenido en un seguimiento constante por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, manteniendo auditorías en donde le han permitido mejorar tanto en aspecto económico como institucional, dando así cumplimiento a disposiciones normativas las cuales han exigido que la cooperativa haya tenido esta evolución. Además de las planificaciones internas que mantienen los directivos y el gerente para los siguientes años.

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa

Tabla 10 - Proporción de Cuentas Análisis Horizontal

CUENTA	DICIEMBRE E 2019	DICIEMBRE E 2020	ANÁLISIS 19-20		DICIEMBRE 2021	ANÁLISIS 20-21	
			ABS	REL		ABS	REL
ACTIVO	217.004,42	904.757,57	687.753,15	316,93%	1.171.771,77	267.014,20	29,51%
FONDOS DISPONIBLES	65.001,49	286.994,73	221.993,24	341,52%	369.442,79	82.448,06	28,73%
INVERSIONES	35.000,00	210.000,00	175.000,00	500,00%	332.508,90	122.508,90	58,34%
CARTERA DE CREDITOS	107.909,01	343.232,93	235.323,92	218,08%	412.893,46	69.660,53	20,30%
CUENTAS POR COBRAR	1.023,39	10.089,04	9.065,65	885,85%	8.339,70	-1.749,34	-17,34%
PROPIEDADES Y EQUIPO	0,00	21.129,60	21.129,60	100,00%	17.979,88	-3.149,72	-14,91%
OTROS ACTIVOS	8.070,53	33.311,27	25.240,74	312,75%	30.607,04	-2.704,23	-8,12%
PASIVOS	56.000,31	512.167,84	456.167,53	814,58%	774.578,67	262.410,83	51,24%
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	51.919,75	497.087,82	445.168,07	857,42%	750.560,05	253.472,23	50,99%
CUENTAS POR PAGAR	2.080,74	10.804,46	8.723,72	419,26%	23.960,37	13.155,91	121,76%
OTROS PASIVOS	1.999,82	4.275,56	2.275,74	113,80%	58,25	-4.217,31	-98,64%
PATRIMONIO	161.004,11	392.589,73	231.585,62	143,84%	397.193,10	4.603,37	1,17%
CAPITAL SOCIAL	114.340,00	436.460,00	322.120,00	281,72%	439.240,00	2.780,00	0,64%
RESERVAS	60.174,80	75.388,80	15.214,00	25,28%	75.388,80	0,00	0,00%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	50.850,32	50.850,32	0,00	0,00%	50.850,32	0,00	0,00%
RESULTADOS	-64.361,01	-170.109,39	-105.748,38	164,31%	-168.286,02	1.823,37	-1,07%
INGRESOS	14.723,81	43.712,38	28.988,57	196,88%	151.349,31	107.636,93	246,24%
INT. Y DESC. GANADOS	10.998,13	34.008,99	23.010,86	209,23%	87.824,33	53.815,34	158,24%
INGRESOS POR SERVICIOS	3.725,68	8.672,87	4.947,19	132,79%	38.278,02	29.605,15	341,35%
OTRO INGRESO OPERACIONAL	0,00	0,05	0,05	0,00%	0,00	-0,05	-100,00%
OTROS INGRESOS	0,00	1.030,47	1.030,47	0,00%	25.246,96	24.216,49	2350,04%
GASTOS	76.755,22	149.460,76	72.705,54	94,72%	149.525,94	65,18	0,04%
INTERESES CAUSADOS	0,00	6.573,22	6.573,22	100,00%	10.098,94	3.525,72	53,64%
PROVISIONES	64.664,54	6.913,78	-57.750,76	-89,31%	17.111,07	10.197,29	147,49%
GASTOS DE OPERACIÓN	11.944,68	134.940,03	122.995,35	1029,71%	119.903,11	-15.036,92	-11,14%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	146,00	1.033,73	887,73	608,03%	0,00	-1.033,73	-100,00%
IMP. Y PART A EMPLEADOS	0,00	0,00	0,00	0,00%	2.412,82	2.412,82	100,00%

Elaborado: Autores

4.4.3. Indicadores Financieros

Acogiendo los lineamientos de control que mantiene la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa mantiene seguimiento a ocho grupos de indicadores financieros en específico que le permiten ver el avance, evolución y estado en la que se encuentra la cooperativa, entre los cuales se tiene:

Calidad de activos. En este grupo de indicadores se contemplan tres indicadores principales, los cuales son:

Proporción de Activos productivos. en la cual se refleja que la cooperativa mantiene más de un 60,00% de sus activos de manera productiva, con una tendencia creciente para los siguientes años.

Utilización de Pasivos con Costos. La cooperativa en este indicador refleja que las captaciones de nuevos recursos los mantiene de manera productiva, reflejando así que los recursos captados de los socios se mantienen en rotación ya sea como inversiones y nuevos créditos generando ingresos para la cooperativa.

Eficiencia Institucional en Colocación. En este indicador la cooperativa refleja que no mantiene una eficiencia en sus colocaciones, esto se debe a la recesión que ha mantenido la cooperativa en la colocación de nuevos créditos por la incertidumbre de pago y situación en la que se encuentran los socios por la Pandemia de COVID-19.

Tabla 11 - Indicadores de Calidad de Activos

CALIDAD DE ACTIVOS	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2021
Proporción de los activos productivos netos (Activos productivos netos / Total de activos)	66,86%	61,73%	64,18%
Utilización del pasivo con costo en relación a la productividad generada (Activos productivos / Pasivos con costo)	1217,05%	116,22%	100,31%
Eficiencia institucional en colocación (gastos de operación / cartera bruta)	0,11	0,39	0,29

Elaborado: Autores

Morosidad. En este grupo se encuentra el indicador de morosidad de la cartera total en la cual se refleja que la cooperativa no mantiene cartera improductiva mantenido un 0,00% de morosidad, esto se debe a su política de concesión por descuento en nómina respaldada por un convenio entre la cooperativa y la entidad donde labora el socio, esta es aplicada para los créditos de consumo y microcrédito, para lo crédito comerciales mantienen garantías.

Tabla 12 - Indicador de Morosidad

MOROSIDAD	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2021
Morosidad de la Cartera Total (Cartera improductiva / cartera bruta)	0,00%	0,00%	0,00%

Elaborado: Autores

Cobertura de Cartera Improductiva. La cooperativa al no mantener cartera improductiva no refleja un indicador de cobertura de cartera improductiva. Pero cabe mencionar que, aun así, la cooperativa mantiene una provisión por el saldo de cada crédito pendiente.

Liquidez General. La Cooperativa al mantener una recesión en la colocación de créditos, se evidencia un exceso de liquidez, manteniendo esos recursos improductivos y reflejándolos así, en el indicador de proporción de activos productivos.

Tabla 13 - Indicador de Liquidez

LIQUIDEZ GENERAL	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2021
Activos Líquidos/Pasivos Exigibles	1,9261	0,9998	0,9352

Elaborado: Autores

Suficiencia Patrimonial. La cooperativa en este indicador refleja que mantiene una alta cobertura patrimonial de los activos que mantiene.

Tabla 14 - Indicador de Suficiencia Patrimonial

SUFICIENCIA PATRIMONIAL	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2021
Cobertura patrimonial de activos (Patrimonio + Resultados) / Activos inmovilizados netos	23,32	8,40	7,89

Elaborado: Autores

Rentabilidad. El indicador de rentabilidad con relación a los activos se refleja muy bajo en vista a las pérdidas generadas en los años 2019 y 2020, por la recesión en colocación de créditos. Ya en el año 2021 se refleja un resultado en positivo en vista de la aplicación de nuevos servicios y colocación de cartera.

Tabla 15 - Indicador de Rentabilidad

RENTABILIDAD	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2021
ROA (Ingresos - Gastos) / ((Activo total promedio *12) / mes)	-28,59%	-18,85%	0,18%

Elaborado: Autores

Eficiencia Institucional. Aquí se puede ver el indicador de grado de absorción del margen financiero donde se refleja que la cooperativa no puede cubrir aún con sus ingresos, los gastos operativos que mantiene.

Tabla 16 - Indicador de Eficiencia Institucional

EFICIENCIA INSTITUCIONAL	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2021
Grado de absorción del Margen Financiero (Gastos de operación/Margen Financiero Neto)	-23,92	462,2	121,25

Elaborado: Autores

Solvencia. En este indicador es posible identificar que la cooperativa mantiene un porcentaje alto de solvencia, lo cual le permitiría cubrir cualquier pérdida en un futuro.

Tabla 17 - Indicador de Solvencia

SOLVENCIA	DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2021
Solvencia (Patrimonio Técnico Constituido/Activos Ponderados por riesgo)	119,70%	77,08%	62,80%

Elaborado: Autores

4.5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., mantiene una estructura con la cual opera y brinda sus servicios a socios, adicionalmente ha acoplado los requerimientos normativos y regulaciones a sus procesos por lo cual ha mantenido cumplimiento en todo lo solicitado por los Organismos de Control.

En cuestión de mercado, mantiene una gran cartera de socios a los cuales se ofrecen los productos y servicios que ofrecen, creándolos y adecuándolos conforme las necesidades que presenten los socios. Es importante mencionar que, al ser una cooperativa de vínculo cerrado, la selección de los socios es gestionada con el mayor control posible, conociendo e identificando el potencial para la colocación de créditos.

En el aspecto económico, la cooperativa cuenta con el capital y liquidez necesario para colocarlos a sus socios, a través de sus productos de crédito y así, mejorar el nivel de ingresos y, por ende, la rentabilidad de la cooperativa.

En vista de aquello, la cooperativa mantiene los medios necesarios para su crecimiento, para lo cual es necesario mantener una metodología de administración de riesgos que contribuya a mejorar a la toma de decisiones y a su vez, a prever cualquier eventualidad que incurra en pérdida, demostrando mejorar la gestión de recursos y a su vez, priorizar la rentabilidad.

4.5.1. Análisis FODA

Dentro del Sector Financiero del Ecuador en especial el Financiero de la Economía Popular y Solidaria, en la actualidad se presentan como una opción de financiamiento para los habitantes del país, el cual ha mantenido un cambio en sus regulaciones y aplicaciones normativas por parte de los Organismos de Control entre las cuales resaltan la Administración

de Riesgos, Gobernabilidad y Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de delitos incluidos el Terrorismo.

Las Cooperativas de ahorro y crédito en el transcurso de la pandemia tuvieron un gran impacto tanto en el aspecto social y económico donde se evidenció la respuesta que tiene el sector ante el evento externo que suscitó, por lo cual ha tenido que adaptar sus procesos, productos y servicios con la finalidad de no incurrir en pérdidas, por ende es importante establecer luego de haber vivido este evento qué oportunidades y amenazas mantiene actualmente el sector cooperativo y así desarrollar estrategias para sobrellevar cualquier situación.

Fortalezas del Sector. En el Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria, se puede denotar las siguientes fortalezas que la diferencia de las demás Cooperativas que integran este segmento:

- Variedad de Créditos de acorde a la necesidad de los socios
- Los costos de servicios y tasas de interés son competitivos en el mercado
- Imagen de la Cooperativa proyecta confiabilidad a sus socios
- Facilidad de acceso a los socios para que obtengan los beneficios de la Cooperativa
- Personal Capacitado y Comprometido en el control operativo

Debilidades del Sector. En la actualidad la Cooperativa, al igual que las de su segmento, enfrenta ciertos factores que puedan desmejorar o desfavorecer su operación, que sin duda deben mejorarse o eliminarse:

- Indicador de rentabilidad bajo
- Falta de planeación estratégica, donde se determinen acciones y demás proyectos
- Deficiencia en el sistema informático para realizar las actividades de la Cooperativa

- No cuenta con corresponsales no bancarios donde los socios y clientes puedan realizar transacciones de tesorería sin acercarse a la sucursal
- Falta de estrategia de promoción de servicios e información a sus socios

Oportunidades del Sector. En el Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria, se puede denotar las siguientes oportunidades que permitirán un mejor enfoque en sus estrategias:

- Crecimiento del sector cooperativo de consumo y microempresa
- Avance de la tecnología, permite un mejor acceso a equipos y programa informáticos a costos bajos
- Incremento constante del sector que tiene las cooperativas en relación al de la banca privada
- Convenios con otras instituciones financieras o comerciales para potenciar nuevos productos
- Tendencia de bancarización de la población genera una mayor demanda de servicios financieros

En este sentido y con base en lo anterior, se puede definir que la Economía Popular y Solidaria, tiene el interés de alinear sus productos financieros y no financieros con criterios de sostenibilidad ambiental, fomentando así la entrega de créditos y garantías crediticias enfocadas a la reactivación económica. Bajo este contexto, PNUD contrata la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo – RFD, organización con experiencia en líneas de crédito y/o productos financieros verdes, para promover soluciones financieras sostenibles y créditos verdes en la economía popular y solidaria, en escenarios de recuperación económica, incluidos efectos por COVID19, en Ecuador.

Este proceso de gestión de riesgos ambientales y sociales describe los pasos a seguir para identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos socio ambientales de las operaciones de crédito que la Cooperativa puede otorgar. El proceso estará diseñado a la medida de los riesgos ambientales y sociales específicos del portafolio de la Cooperativa y mínimo, debe contemplar los siguientes criterios:

- Lista de exclusión
- Categorización
- Debida Diligencia
- Toma de Decisión
- Plan de acción
- Desembolso
- Proceso de Supervisión y divulgación
- Comunicación Externa
- Proceso de mejora continua

Amenazas del Sector. En la actualidad el Sector Financiero de La Economía Popular y Solidaria atraviesa una incertidumbre por la post-pandemia y se han presentado varias situaciones para las cuales deberá prever su estabilidad y continuidad entre los cuales se tiene:

- Crisis en la economía mundial y su repercusión en el país
- Riesgo de morosidad por la falta de recursos económicos
- Falta de complemento en políticas y regulaciones por parte de las entidades de control
- Carencia de educación y capacitación cooperativa en diferentes niveles y organismos institucionales del movimiento y en la sociedad en general
- Alta competitividad del mercado

Tabla 18 - Matriz de Estrategias FO, FA, DO, DA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO, FA, DO, DA	FACTORES INTERNOS		
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1. Variedad de créditos de acorde a la necesidad de los socios.		D1. Indicador de rentabilidad bajo
	F2. Los costos de servicios y tasas de interés son competitivos en el mercado.		D2. Falta de planeación estratégica, donde se determinen acciones y demás proyectos.
	F3. Imagen de la cooperativa proyecta confiabilidad a sus socios.		D3. Deficiencia en el sistema informático para realizar las actividades de la cooperativa.
	F4. Facilidad de acceso a los socios para que obtengan los beneficios de la cooperativa.		D4. No cuenta con corresponsales no bancarios donde los socios y clientes puedan realizar transacciones de tesorería sin acercarse a la sucursal.
F5. Personal capacitado y comprometido.		D5. Falta de estrategias de promoción de servicios e información a sus socios.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DE REORDENACIÓN (DO)	
O1. Crecimiento del sector cooperativo de consumo y microempresa.	Ampliar la cartera de productos y servicios de acorde a las necesidades y requerimientos de los socios. (F1, F5, O1, O5, O3)	Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades. (D2, D3, D5, O2)	
O2. Avance de la tecnología, permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos a costos bajos.	Actualizar la página web institucional con información general de los servicios, mediante un catálogo de productos (F5, F3, O2)	Optimizar los procesos tecnológicos mediante actualización de softwares (D3, D4, O2)	
O3. Incremento constante del sector que tiene las cooperativas con relación al de la banca privada.	Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector comercial que aún no pertenecen a la competencia (F2, O3, O4)	Elaborar un plan de difusión y promoción de la cooperativa (D1, D5 O1, O2, O3, O5)	
O4. Convenios con otras instituciones financieras o comerciales para potenciar nuevos productos.	Realizar mejoras a los procesos existentes e implementar innovadores procesos de ejecución y control para los nuevos servicios financieros. (F3, F4, F5, O2, O5)		
O5. Tendencia de bancarización de la población genera una mayor demanda de servicios financieros.			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)	
A1. Crisis en la economía mundial y su repercusión en el país.	Mantener y ofrecer tasas de interés de adecuadas a la solicitud de los socios sin descuidar la rentabilidad de la cooperativa (F1, F2, F4, A1, A2, A5)	Promover el otorgamiento de préstamos y demás servicios financieros a los socios que mantienen un buen historial crediticio con la institución. (D1, A2, A5)	
A2. Riesgo de morosidad por la falta de recursos económicos.	Llevar a cabo evaluaciones de los integrantes que comprenden las áreas operativas de la institución. (F3, F5, A3, A4)	Elaborar una canal de comunicación para informar a posibles socios potenciales y conozcan sobre los servicios que la institución tiene como proyecto establecer. (D2, D3, D5, A4, A5)	
A3. Falta de complemento en políticas y regulaciones por partes de las entidades de control.	Asesorar a los socios mediante un programa de educación financiera (F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5)	Realizar convenios con pequeñas y medianas empresas, para ofrecer los servicios financieros y que el retorno del dinero sea mediante la empresa. (D1, D5, A1, A3, A5)	
A4. Carencia de educación y capacitación cooperativa en diferentes niveles y organismos institucionales en la sociedad en general.	Reestructurar el organigrama institucional delegando las funciones respectivas a cada uno de los empleados de la cooperativa para una mejor organización (F3, F5, A4, A5)	Implementar corresponsales no bancarios, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio. (D4, A4, A5)	
A5. Alta competitividad del mercado		Desarrollar un aplicativo móvil/ web y así facilitar al socio realizar sus transacciones desde el lugar que se encuentre	

Elaborado: Autores

4.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Esta matriz permite determinar en qué grado la gestión y procesos llevados a cabo responde a los acontecimientos suscitados externamente. Los pasos son:

- Lluvia de ideas (aproximadamente 5-10 factores externos), entre oportunidades y amenazas.
- Se procede a la selección de factores claves del éxito.
- Se procede a la elaboración de matrices en donde se analiza a los factores seleccionados para asignar un peso, así:

Cero 0 (no es importante)

Uno 1 (muy importante)

Estos valores indican la importancia para alcanzar el éxito. La sumatoria de todos los pesos es 1.00.

- Se asigna una calificación que va de 1 a 4. Esta calificación da a conocer si la gestión llevada a cabo responde eficientemente a cada factor:

4 → represente a una respuesta superior

3 → represente a una respuesta superior a la media

2 → representa a una respuesta media

1 → representa a una respuesta mala

- Se procede a multiplicar el peso y calificación para posteriormente realizar la sumatoria del peso ponderado.
- El promedio ponderado es 2.5; si es de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas en su industria. En otras palabras, las estrategias de la cooperativa están aprovechando con eficacia las oportunidades

existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

4.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Es un complemento del proceso del análisis FODA ya que es en esta parte donde se determina la capacidad de gestión interna. Los pasos son:

- El proceso inicial es igual que en el caso anterior (matriz externa).
- Se inicia a través de una lluvia de ideas (aproximadamente 5-10 factores) entre fortalezas y debilidades.
- Se continúa con la asignación de pesos por cada factor, el peso significa que:

Cero (0) significa no importante

Uno (1) significa absolutamente importante

- El valor apunta a que mientras más alto sea el peso es más importante el factor para el desempeño de la empresa. La sumatoria de los pesos debe ser 1.0
- Se asigna una calificación a los factores, que va de 1 a 4 y quiere decir que:
 - 1 → significa debilidad mayor
 - 2 → significa debilidad menor
 - 3 → significa fuerza menor
 - 4 → significa fuerza mayor
- Seguido se multiplica el peso por su calificación y se realiza la sumatoria del peso ponderado.
- Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por abajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Figura 5 - Matriz de Evaluación Factores Externos

No.	OPORTUNIDADES	Peso	Puntaje	Ponderado
1	Crecimiento del sector cooperativo de consumo y microempresa	0,12	3	0,36
2	Avance de la tecnología, permite un mejor acceso a equipos y programas informáticos a costos bajos.	0,11	2	0,22
3	Incremento constante del sector que tiene las cooperativas con relación al de la banca privada	0,1	2	0,2
4	Convenios con otras instituciones financieras o comerciales para potenciar nuevos productos	0,08	3	0,24
5	Tendencia de bancarización de la población genera una mayor demanda de servicios financieros	0,12	3	0,36
Sub-Total		0,53		1,38

No.	AMENAZAS	Peso	Puntaje	Ponderado
1	Crisis en la economía mundial y su repercusión en el país	0,1	3	0,3
2	Riesgo de morosidad por la falta de recursos económicos	0,09	3	0,27
3	Falta de complemento en políticas y regulaciones por partes de las entidades de control	0,09	1	0,09
4	Carencia de educación y capacitación cooperativa en diferentes niveles y organismos institucionales en la sociedad en general.	0,1	1	0,1
5	Alta competitividad del mercado	0,09	2	0,18
Sub-Total		0,47		0,94
		1,00		2,32

Elaborado: Autores

Figura 6 - Matriz de Evaluación Factores Internos

No.	FORTALEZAS	Peso	Puntaje	Ponderado
1	Variedad de créditos de acorde a la necesidad de los socios	0,13	4	0,52
2	Los costos de servicios y tasas de interés son competitivos en el mercado	0,08	3	0,24
3	Imagen de la cooperativa proyecta confiabilidad a sus socios	0,12	4	0,48
4	Facilidad de acceso a los socios para que obtengan los beneficios de la cooperativa	0,09	3	0,27
5	Personal capacitado y comprometido	0,09	3	0,27
Sub-Total		0,51		1,78

No.	DEBILIDADES	Peso	Puntaje	Ponderado
1	Indicador de rentabilidad bajo	0,12	1	0,12
2	Falta de planeación estratégica, donde se determinen acciones y demás proyectos	0,08	2	0,16
3	Deficiencia en el sistema informático para realizar las actividades de la cooperativa	0,12	1	0,12
4	No cuenta con corresponsales no bancarios donde los socios y clientes puedan realizar transacciones de tesorería sin acercarse a la sucursal	0,09	1	0,09
5	Falta de estrategias de promoción de servicios e información a sus socios	0,08	1	0,08
Sub-Total		0,49		0,57
		1,00		2,35

Elaborado: Autores

Matriz de Evaluación de Factores Externos:

Resultado final 2.32, lo que indica que la Cooperativa mantiene y desarrolla sus operaciones de manera efectiva y le ha permitido llegar a tener una importante cuota clientes a nivel nacional local. Analizando a futuro y de forma positiva, la Cooperativa puede desarrollar y aplicar técnicas de análisis administrativo y de marketing social y cooperativista para mejorar su gestión, pero no debe descuidar y dejar de lado a su competencia, ya que pueden ofrecer mejores servicios de manera permanente, lo que no permite garantizar un éxito con alguna estrategia en específico.

Matriz de Evaluación de Factores Internos:

Se puede apreciar, el resultado de 2.35 lo que podría considerarse como un resultado de promedio bajo, pero a pesar de aquello, no se considera como una Cooperativa débil a nivel interno. Esto principalmente por su cuota de clientes y de mercado. Al momento, su gestión administrativa interna, es correcta y muy efectiva, enfocada principalmente en el servicio y satisfacción de sus clientes, sin descuidar su capital más importante, el talento humano.

5. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO SOCIAL

Ante la situación social vivida desde el año 2020, la Cooperativa viene realizando acciones en beneficio de los socios, en función de su alineamiento con el entorno social. Entre estas estrategias novedosas se encuentra que, siguiendo los parámetros de la Corporación del Seguro de Depósitos (COSEDE), Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, quien emitió una Resolución donde se permite la devolución de los pagos e intereses de los depósitos en entidades públicas y privadas, entre seis y catorce días menos, de los previsto en la Ley, esto ha sido instaurado por la Cooperativa reconociendo la poca liquidez que los socios puede presentar producto de la pandemia. (COSEDE, 2021).

Por otro lado, en función de su reconocimiento del entorno social como uno de los principales factores que impacta su gestión, tal como lo indica el PESTEL, esta institución desarrolla y ejecuta una serie de servicios que vienen a mitigar los requerimientos de seguridad integral de sus asociados. Así, ofrece los servicios de préstamos, depósitos a plazo fijo, ahorros programados, ahorros fondos de vida, fondo de solidaridad, minicréditos, seguro de vida, seguro de desgravamen. (COAC Atahualpa, 2021).

5.2. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO INDUSTRIAL

La industria del cooperativismo en Ecuador se encuentra enmarcada en diversas Leyes y Normativas, las cuales permiten el desarrollo de las funciones y roles que este tipo de instituciones cumplen en la sociedad. Es así como COAC Atahualpa, se encuentra sumida en este marco jurídico, ajustándose a las normas y, por ende, a la industria. Su misión y visión así lo demuestran, dirigiendo sus acciones hacia la entrega de productos y servicios financieros, y para lograr esto, siguen principalmente los lineamientos estipulados en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Reglamento a Ley Orgánica

Economía Popular y Solidaria y la Ley de Cooperativas del Ecuador. Todo esto, dan carácter y esencia a la industria, por lo que la COAC Atahualpa, se encuentra alineada con la misma.

5.3. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL PROPÓSITO Y MODELO DE NEGOCIO

La COAC Atahualpa se encuentra alineada en un 100,00% con el modelo de negocio establecido, así, procuran el beneficio de sus socios por medio de la administración y gestión estratégica. Dentro de la cooperativa realizan acciones que pueden permitir comprender su alineación con el modelo de negocio, de esta forma es como realizan evaluaciones e inventarios para determinar la desconexión que puede existir entre lo que debe ser y lo que es. Por otra parte, como ente compuesto por muchos asociados, las decisiones son tomadas por consenso, iniciando desde la propia Junta Directiva. Esto permite observar que existe un involucramiento de todos los actores.

Por otra parte, los cambios, adaptaciones e innovaciones en las acciones y estrategias cooperativas, se consideran las situaciones de los asociados, lo que se reconoce como hecho relevante para el accionar empresarial. Esto permite generar confiabilidad en la institución. De igual manera, el liderazgo es esencial, por lo que la Cooperativa cuenta con líderes que interactúan con el resto de los socios y para ello se ha implementado un trabajo virtualizado de atendimento, el cual contribuye también a la alineación de la organización al entorno social actual.

Todo este proceso permite desarrollar una serie de beneficios colectivos, tal como la distribución de responsabilidades y roles, asumidos por los diferentes integrantes del ente; la detección del conflicto que tienen que ser abordados desde el nivel ejecutivo de la cooperativa; establecimiento de acuerdos tangibles, en función de los objetivos organizacionales, misión, visión y propósitos. En sí, siguiendo la dirección que desea continuarse. Entre estos beneficios

que percibe la cooperativa como ente, se encuentran también que cada uno de los socios obtenga una visión clara y precisa sobre la situación organizacional y también que cada uno de los socios obtenga una idea clara sobre sus responsabilidades.

5.4. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Luego de la revisión de los documentos y trabajos investigativos previos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., se determina que la Cooperativa se encuentra en un momento estable de gestión y acción, a pesar del contexto social que impera a nivel mundial, y que se proyecta a nivel local, regional y nacional. Por otro lado, los socios se encuentran conformes con la gestión y el modelo de negocio viene siendo acatado con seriedad, lo que induce a pensar que la gestión de la cooperativa es eficiente.

Por otra parte, el seguimiento del modelo de negocio permite visualizar el correcto cumplimiento del marco jurídico-normativo, por lo cual se determina que la organización posee alineación hacia el sector industrial al cual pertenece y su estructura se encuentra ajustada a las exigencias legales.

Esto permite que cumpla con sus objetivos, lo que incluye la asistencia y atención a sus socios desde los líderes específicos. Para ello incorporan a sus herramientas, principios tecnológicos y de inteligencia artificial, válidos por demás en el momento histórico por el cual se transita.

No obstante, este estudio muestra como debilidad fundamental la no existencias de un modelo de gestión de riesgos, lo que puede representar una vulnerabilidad de la sociedad. Es aquí donde radica la adaptación y cambios que requieren ser implementados dentro de la cooperativa.

5.5. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE CAPACIDADES

Spiegato (2021), indicó que para identificar las capacidades se requiere la evaluación de los empleados de la organización, lo que busca medir sus habilidades para el alcance del nivel óptimo de sus funciones y de la productividad. Es por ello que se requiere realizar un levantamiento de información basado en encuestas simples, lo que permitirá abordar el problema, el cual parte desde la no existencia de un modelo de riesgos para las actividades de ahorro y crédito. Sin embargo, observaciones previas pueden contribuir a la identificación de las brechas de capacidades, para lo que se cuenta con los líderes de las diferentes áreas.

En el proceso de identificación de estas brechas, se logró determinar el desconocimiento del personal, especialmente de los líderes del manejo de la gestión de riesgos, por lo que la implementación de este modelo requiere líderes formados y capaces de gestionar estos de manera eficiente.

5.6. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE RECURSOS

Así mismo, Spiegato (2021), mencionó que la identificación de la brecha de recursos se puede observar desde las diferentes dimensiones de los recursos que conforman a la organización: el humano, financiero, tecnológico e infraestructura. En este caso, a partir de la identificación de las capacidades, se determinará la brecha de recursos humanos, principalmente. Es por ello que se requiere contar con procedimientos óptimos que permiten comprender que es importante e imprescindible contar con personal capacitado en materia del manejo de modelos de gestión de riesgos, con el fin de disminuir los mismos y alcanzar el desarrollo de estrategias y acciones cónsonas con la realidad y así lograr los objetivos trazados por la organización.

6. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

6.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA/NECESIDAD

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., es una institución con un recorrido efectivo en el área de ahorro y crédito, que se rige por los principios de solidaridad y de economía social. Esto le ha permitido posicionarse como una entidad con prestigio a nivel local, lo que atrae cada día a más socios y, por ende, a una mayor movilidad de transacciones de créditos y préstamos, así como de ahorros, en sus diferentes modalidades.

Sin embargo, se ha podido develar que a nivel institucional y, por tanto, a nivel de recursos, no se ha venido implementando ningún tipo de modelo de riesgos para sus actividades de créditos y ahorro. Esto significa que, no se han venido efectuando lo que Huelgues y Esguerra (2020), enunciaron como "...identificar, evaluar, dimensionar el impacto, y tomar las decisiones para atenuar o evitar el riesgo..." (p. 16), por lo que vienen desempeñando sus funciones y alcanzando los objetivos, sin dimensionar los riesgos que los programas de préstamos y créditos, pueden tener.

Esto los coloca en una posición vulnerable ante los eventos adversos que pueden ocurrir como es el caso de la crisis por COVID-19, que afecta hoy día a nivel mundial y, por ende, lo local. Este problema puede llegar a impactar de manera significativa a la institución y por ende a todos los socios. Es por ello que se hace necesario utilizar herramientas que permitan realizar una efectiva y eficaz gestión de riesgos sobre las diferentes áreas de la entidad y para ello se requiere contar con el personal adecuadamente preparado y formado, para la gestión de riesgos adecuada.

6.2. ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Existen diferentes modelos de gestión de riesgos, sin embargo, para este estudio y considerando la naturaleza de la institución ser presentan dos soluciones. Por un lado, la propuesta por Huelgues y Esguerra (2020), el Sistema de Administración de Riesgos (SAR), y por el otro, la propuesta de Sinchi (2012) denominado, Modelo de Administración de Riesgos (MAR).

6.3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

6.3.1. Sistema de Administración de Riesgos (SAR)

Huelgues y Esguerra (2020), definen que modelo viene a impulsar un mayor fortalecimiento del desarrollo de la empresa, ya que se convierte en una política institucional que inicia con la identificación de los riesgos en las diferentes etapas de los procesos, hasta alcanzar el cumplimiento de la misión y los diferentes objetivos de la entidad. Esta propuesta posee como elementos:

Tabla 19 - Elementos SAR

ELEMENTO	CARACTERÍSTICA
Verificación	Se centra de revisión detallada de los documentos insertos en los diferentes procesos organizacionales.
Identificación y clasificación	Se realiza una discriminación de cada riesgo, estableciendo una taxonomía de los mismos.
Análisis probabilístico	Basado en la clasificación, se analiza cada riesgo y se proyecta su impacto probable sobre la gestión de la empresa.
Evaluación	De acuerdo al análisis, cada riesgo pasa a la fase de evaluación, determinando un valor para cada uno.
Valoración	Producto de la evaluación, se le asigna un valor a cada riesgo, y se segmenta según su potencial. Aquí emerge una estimación de los posibles procesos resolutorios de cada uno.
Manejo	Al estimarse los valores se procede a establecer cómo manejar cada riesgo, lo que implica acciones para el mejoramiento situacional. Aquí se destacan acciones correctivas y/o preventivas, estableciendo cronograma de las mismas, y recursos a ser utilizados.
Políticas	De acuerdo con las acciones previstas, se establecen los lineamientos para la administración de los riesgos, lo que permite darles continuidad a los procesos empresariales.
Matriz	Todos los pasos anteriores permiten la elaboración y diseño de una matriz, donde se condensan las diferentes valoraciones de los potenciales riesgos.

Fuente: Huelgues y Esguerra (2020).

Elaborado: Autores

6.3.2. Modelo de Administración de Riesgos (MAR)

Sinchi (2012), presentó un modelo de gestión centrada en cinco pasos, lo cual da la oportunidad para que las instituciones puedan realizar adaptaciones de los mismos según su naturaleza, y demás elementos que determinan la complejidad del proceso. Este modelo, tiene la particularidad que ha sido aplicado en la Cooperativa La Merced, entidad del mismo ramo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., ambas regidas por las Leyes y Normas ecuatorianas. Una de las características que posee esta propuesta es la creación de sub - unidades de gestión de riesgos, a lo interno de la organización, las que se hacen responsables por los grupos de riesgos identificados tanto interna como externamente.

Los pasos y elementos de esta propuesta son:

Identificación. A diferencia de la propuesta anterior, Sinchi (2012), permite identificar los factores de riesgos tanto a lo interno como a lo externo de la organización, los cuales son o pueden ser contrarios a los intereses empresariales. Como institución del área financiera, toda organización de ahorro y crédito, tiene que considerar los eventos adversos que van desde el área operativa, hasta aquellos considerados externos, pasando por el recurso humano y, sobre todo, por las tecnologías de la información y comunicación. Así, los eventos que tienen que ser identificados, como básicos son: Fraude interno; fraude externo; prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo; prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio: daños a los activos físicos; interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y, deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros. (p. 09-10).

Medición. Una vez identificados los riesgos, se procede a medir los mismos, para lo que se consideran los diferentes factores involucrados, evaluando aquellos efectos y las consecuencias. Esta medición permite determinar cuáles son los riesgos que se deben y pueden asumirse y cuáles no. En este momento, la organización discrimina los riesgos según su

factibilidad para ser asumidos, evitados, eliminados o transferidos. Aquí se consideran elementos como los materiales, el recurso humano, la infraestructura, etc., proyectando y reconociendo los elementos más vulnerables y, sobre todo, estableciendo las posibilidades de ocurrencia de cada uno de estos riesgos. La fase de medición es determinante para la gestión de riesgos, pues representa el detalle y posible concreción de cada uno de estos.

Control. Esta fase "...requerirá que las instituciones controladas cuenten con sistemas de control interno adecuados, esto es, políticas, procesos, procedimientos y niveles de control formalmente establecidos y validados periódicamente..." (Sinchi, 2012, p. 13). Esto significa que, como institución y más a nivel financiero, el proceso de control no puede limitarse a una sola área. Por el contrario, este modelo permite que el mismo se extienda en todas las fases, de todos los procesos, lo que permite realizar abordajes de solución de conflictos y de eliminación de barreras, que pueden llevar a riesgos mayores. El control representa también un aumento en la calidad de los procesos y, por ende, de todo el servicio de la organización.

Mitigación. Esta fase consiste en disminuir el riesgo, o los riesgos a su mínima expresión, para ello se parte del análisis del costo-beneficio de cada uno de los riesgos. Es por ello que esta fase exige un análisis de los riesgos antes identificados, agrupados y considerados para el control o controles empresariales. Mitigar incluye las siguientes cuatro estrategias:

Evitar el Riesgo. Es ir a la raíz del riesgo y eliminarlo. Es analizar qué genera el riesgo y abordarlo desde controles efectivos.

Reducir a Frecuencia del Riesgo. Es generar condiciones para que, si bien el riesgo no se puede evitar, se logre controlar su regularidad, hasta llegar hasta una desmaterialización futura.

Efectividad al Compartir o Transferir el Riesgo. Consiste en transferir y/o compartir el riesgo con terceros, de manera que el impacto sea menor.

Aceptar el Riesgo. Una vez que se determina que no existe manera de mitigar, evitar

o eliminar el riesgo, el mismo puede y debe ser admitido. Por tanto, se requiere un análisis minucioso para proyectar las consecuencias y como enfrentar cada una. Se trabaja desde una gerencia planificada y alineada con los objetivos empresariales.

Monitoreo. Según Sichi (2012), esta fase se refiere a la regulación de cada una de las acciones que se ejecuta a partir de las establecidas dentro del MAR. Permite realizar las adaptaciones y modificaciones necesarias, a medida que se ejecutan las mismas. Esto ayuda a que los impactos de los riesgos sean menores. "...El esquema de administración del riesgo operativo de las instituciones controladas debe estar sujeto a una auditoría interna efectiva e integral..." (p. 15). Es decir, implica un proceso de control interno, por lo que el monitoreo se encuentra relacionado con la fase de control

6.4. SELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En función de las características de cada una de las propuestas, se selecciona la presentada por Sinchi (2012). Ésta a pesar de ser de vieja data, no ha perdido vigencia y se encuentra en consonancia con el análisis PESTEL que se realizó sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda. Por tanto, permite que cada una de sus fases se puedan ajustar a los objetivos, misión y visión de la Cooperativa.

La implementación de este modelo permitirá evaluar e identificar la intención de los clientes de querer pagar y se le otorgará una calificación porcentual (%) a cada operación de crédito, destacando las siguientes observaciones:

- Factor más importante para este cliente
- Descartar las situaciones dolosas (disposición)
- Cuestionario de rigor
- Análisis de historial al cliente

Así mismo, el modelo medirá la capacidad que tiene el cliente para el pago del crédito que espera recibir el cliente, en función de sus ingresos que recibe dentro de un período específico de tiempo, que implica sueldos fijos o ingresos provenientes de algún tipo de negocio, así como también se cuantificará y evaluará los ingresos de los integrantes de la familia. Cabe mencionar que también se evaluará los gastos que tiene por vivienda, salud, educación, alimentación, entre otros.

De igual forma, se evaluará el capital con el que cuenta y podrá pagar el posible crédito a recibir y así minimizar el riesgo. Se tomarán en consideración los activos y pasivos que posee el cliente.

- Activos, como:
 - Saldos en cuentas Bancarias
 - Vehículo u otra propiedad
 - Inventarios, entre otros
- Pasivos, como:
 - Proveedores
 - Cuentas por Pagar
 - Financiamientos

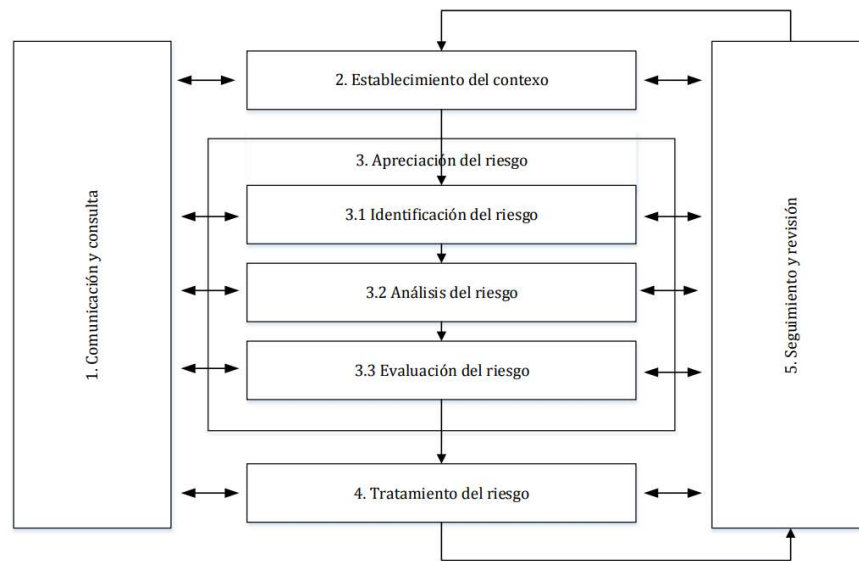
Lo que nos lleva a determinar las garantías con las que cuenta el cliente para cubrir su deuda. En caso de aplicar a algún producto con garante, también deberá tener igual o mayor capacidad del posible deudor.

Bajo este esquema, el analista de riesgo deberá cualificar las condiciones o circunstancias externas que puedan afectar la condición del cliente que pueda poner en riesgo los pagos de créditos a otorgarse como; sucesos, imprevistos, pérdida del empleo o negocio,

análisis de las tendencias del negocio en curso, si fuera el caso de la entidad en relación de dependencia donde genera sus ingresos fijos.

Importante destacar que este modelo se acopla a la Norma ISO 31000:2009 de Gestión de Riesgo, misma que son normas internacionales de Gestión de Riesgo que las empresas deben aplicar para una correcta administración del riesgo que mantenga las entidades, en este caso una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Figura 7 - Proceso de Gestión de Riesgo



Fuente: Norma ISO 31000 – 2009

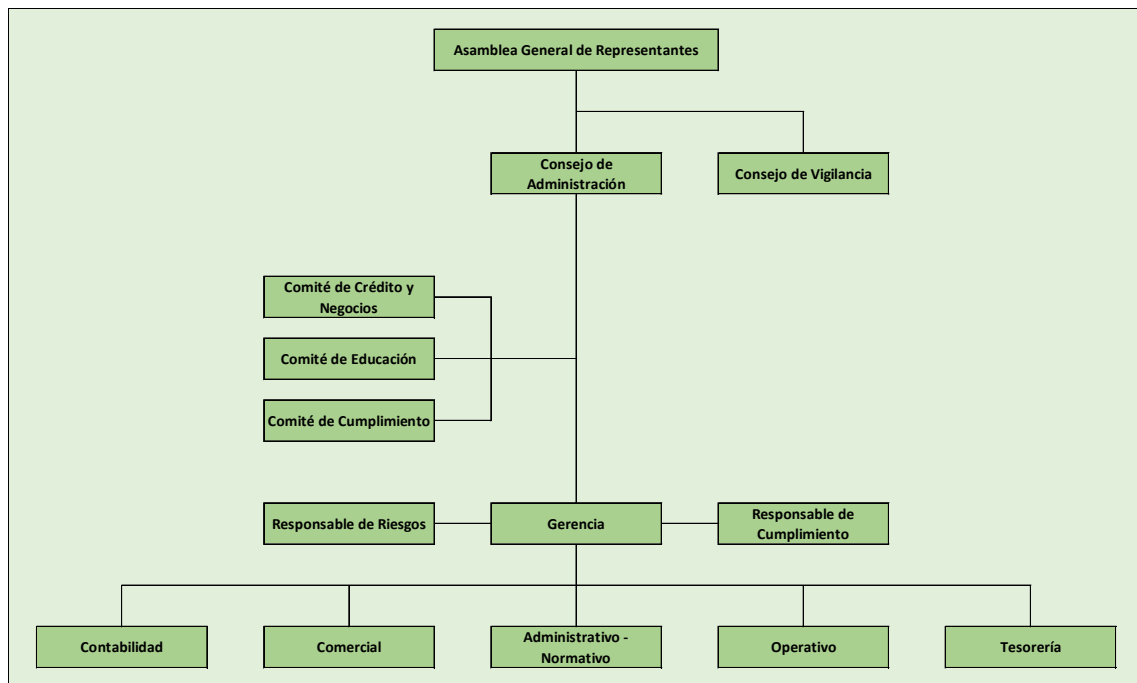
Elaborado: Autores

Esta solución abarca, incluso, desde los principios expuestos por Sinchi (2012), los riesgos ocasionados por situaciones como la pandemia por COVID-19 y sus consecuencias en materia de funcionamiento de la cooperativa. Por otra parte, el MAR, ya se encuentra ceñido a las Normas y Leyes de Ecuador entre la cual se encuentra la Resolución 366-2017-F-Norma para la Administración Integral de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Centrales y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, misma donde se

detalla lineamientos y políticas básicas que las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben mantener en su gestión.

Adicionalmente, la incorporación de profesionales que se encarguen del seguimiento y gestión de riesgos que se presente en la cooperativa, mismo que mantendrá un cargo como Responsable de Riesgo y será de apoyo de la Gerencia para la evaluación y toma de decisiones, para lo cual el nivel que se encontraría sería como se refleja a continuación:

Figura 8 – Organigrama propuesto



Elaborado: Autores

Este nuevo cargo comprende funciones que desempeñarían acorde a las necesidades y prioridades que mantendría la Cooperativa, las cuales son las siguientes:

- Elaborar propuestas de políticas, procesos y estrategias para la administración integral de riesgos
- Elaborar propuestas de metodologías y procedimientos para la administración de riesgos

- Establecer límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos
- Elaborar informes de riesgos respecto a nuevos productos y servicios
- Elaborar informes de cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de administración integral de riesgos
- Establecer planes de contingencia para cada tipo de riesgo
- Monitorear los niveles de exposición por tipo de riesgo y proponer medidas de mitigación en caso de incumplimientos
- Verificar el cumplimiento de las políticas, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias, para la administración integral de riesgos
- Monitorear permanentemente los límites de riesgos relacionados con concentración de créditos, morosidad, concentración de depósitos, Liquidez, Solvencia; y su evolución.

El modelo a aplicar consiste en cuatro fases que permitirán que el responsable de riesgo puede procesar la información obtenida y proceder a subsanar los posibles alertas de riesgos antes de su ocurrencia.

Figura 9 - Fases de la Gestión Basada en Riesgos



Fuente: Resolución 366-2017-F de la Norma ISO 31000 – 2009.

6.4.1. Fase 1 – Identificación de Riesgo

Esta fase consiste en examinar la situación de los eventos suscitados en la Cooperativa con la finalidad de reconocer los factores que forman partes de los tipos de riesgo, mismo que son Liquidez, Crédito, Mercado, Operacional y Legal.

Para esto se procederá a la utilización de una escala de valoración de riesgo, acompañada por un detalle de los factores que se deben contemplar en cada tipo de riesgo.

Figura 10 - Escala de Valoración de Riesgo

Nivel	Concepto	Descripción	Frecuencia
5	Muy Seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año
4	Probable	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos una vez en el último año
3	Posible	Puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 2 años
2	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento, es poco común o frecuente	Al menos dos veces en los últimos 5 años
1	Rara Vez	Puede que no se haya presentado u ocurrir solo en circunstancias excepcionales	Al menos una vez en los últimos 5 años
0	Nunca	Percibido que no se ha presentado nada en los últimos 5 años	Nunca o no se ha presentado en los últimos 5 años

Elaborado: Autores

Figura 11 - Factores para Identificar Riesgos de Liquidez

Riesgo de Liquidez	
1	Mala gestión de activos y pasivos
2	Exceso de colocación de créditos
3	Variaciones de plazos y tasas
4	Volatilidad de las obligaciones con el público
5	Concentración de depósitos
6	Falta de fondos disponibles
7	Rumores financieros
8	Perdida de confianza

Elaborado: Autores

Figura 12 - Factores para Identificar Riesgos de Crédito

Riesgo de Crédito	
1	Referencias bancarias y personales insuficientes
2	Detalle de destino y uso de crédito
3	Información falsa
4	Verificación de calificación en el buró crediticio
5	Confirmación de la veracidad de la información
6	Exceso de colocación
7	Falta de niveles de aprobación de créditos
8	Incremento de la cartera improductiva (vencida y que no devenga interés)
9	Incremento de la morosidad
10	Falta de garantía (colaterales) de cobro

Elaborado: Autores

Figura 13 - Factores para Identificar Riesgos de Mercado

Riesgo de Mercado	
1	Activos y Pasivos sensibles a las variaciones de tasas (interno)
2	Variaciones en el costo de financiamiento
3	Variaciones en tasas de interés emitidas por Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

Figura 14 - Factores para Identificar Riesgos Operativos

Riesgo Operativo	
1	Malversación de fondos
2	Perdida de documentos, certificados, títulos ejecutivos
3	Cometimiento de delitos
4	Falta de control en áreas administrativas y operativas
5	Daño de equipo y herramientas de oficina
6	Fallos en el sistema financiero
7	Fuga de información confidencial
8	Personal no calificado
9	falta de políticas y procedimientos acordes al desarrollo de las actividades

Elaborado: Autores

Figura 15 - Factores para Identificar Riesgo de Lavado de Activos y Legales

Riesgo de Lavado de Activos y Legal	
1	Aplicación de procesos de debida diligencia contrapartes (socios, administradores, empleados, proveedores)
2	Identificación de procedencia de fondos (origen)
3	Establecimiento de reglamentos, manuales y políticas internas para el buen desarrollo de actividades en la Cooperativa
4	Desarrollo de productos y servicios en lineamiento con los dispuesto normativamente
5	Mantener un control y registro de operaciones que individualmente o en conjunto superen los \$5.000,00
6	Remisión de reportes RESU y ROII a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE)
7	Identificación de alertas por inactividad y alta frecuencias transaccionales
8	Monitoreo de operaciones inusuales
9	Verificar a los socios en los listados de control emitidos por la UAFE
10	Mantener archivos y respaldos de operaciones físicos (7años) y digitales (10 años)

Elaborado: Autores

6.4.2. Fase 2 – Análisis de Riesgo

Esta fase está conformada por dos aspectos los cuales son medición del riesgo y priorización de riesgo para lo cual en el modelo propuesto se deberá aplicar lo siguiente:

Medición del Riesgo. En este aspecto se deberá proceder a cuantificar el impacto y la probabilidad con la que se frecuente los factores previamente mencionados, en vista de que a un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia puede ocasionar una gran pérdida a la cooperativa.

Los principales criterios o factores para determinar o medir el riesgo, se clasifican de la siguiente forma:

Factores internos: Tienen que ver directamente con la administración propia y/o la capacidad de los ejecutivos de cada empresa, entre los cuales destacamos:

- Políticas de créditos

- Concentración geográfica Económica
- Volumen de crédito
- Mezcla de créditos

Factores externos: serán aquellos que no dependen de la administración, tales como:

- Inflación
- Depreciaciones no previstas de la moneda local
- Desastres climáticos, entre otros.

Un aspecto de extraordinaria importancia en la gestión de los riesgos crediticios es el impacto relativo al análisis y revisión del riesgo, así como la clasificación de los clientes.

Se deberá cuantificar el nivel del impacto mediante escalas, en donde en el modelo propuesto constará con cinco niveles en el cual el 5 representa mayor impacto y uno el menor.

Figura 16 - Escala para Medir el Nivel de Impacto

Nivel de Impacto		Descripción
Insignificante	1	En caso de materializarse el riesgo, se genera una pérdida financiera que tendrá poca repercusión sobre la organización.
Menor	2	En caso de materializarse el riesgo, se genera una baja pérdida financiera para la institución.
Moderado	3	En caso de materializarse el riesgo se genera una pérdida financiera moderada que podría afectar los procesos de la Cooperativa
Mayor	4	En caso de materializarse el riesgo se genera una alta pérdida financiera, que puede afectar al normal funcionamiento de la institución
Catastrófico	5	En caso de materializarse el riesgo se genera una pérdida fuerte, de difícil recuperación, que si no se corrige a tiempo puede provocar la liquidación de la Cooperativa.

Elaborado: Autores

La probabilidad demostrará el nivel de ocurrencia con la cual se podrá evaluar que tan frecuente se repite el evento de riesgo lo cual permitirá medir su probabilidad de ocurrencia.

Figura 17 - Escala para Medir el Nivel de Probabilidad

Nivel de Probabilidad		Descripción	Frecuencia
1	Rara vez	Puede que no se haya presentado u ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	Al menos una vez en los últimos 5 años
2	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento, es poco común o frecuente	Al menos dos vez en los últimos 5 años
3	Posible	Puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 2 años
4	Probable	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos una vez en el último año
5	Muy seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año

Elaborado: Autores

Luego de haber establecido la calificación del impacto y la probabilidad del evento de riesgo se puede medir el nivel de riesgo que mantendría la Cooperativa, dicha medición resulta de la multiplicación de la calificación del impacto con la calificación de la probabilidad.

Una vez establecido el nivel de riesgo se deberá proceder su ubicación mediante un mapa de calor, mismo que permitirá clasificar los eventos de riesgo según la ubicación en el mismo.





Figura 18 - Mapa de Calor de Nivel de Riesgo

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Rara vez	1	1	2	3	4	5
Improbable	2	2	4	6	8	10
Posible	3	3	6	9	12	15
Probable	4	4	8	12	16	20
Muy seguro	5	5	10	15	20	25

Elaborado: Autores

Priorización del Riesgo. En esta etapa se deberá priorización se podrá ejecutar de acuerdo con el nivel de riesgo donde se ubique en el mapa de calor manteniendo una acción de inmediata.

Figura 19 - Escala de Nivel de Riesgo

	Riesgo Bajo - Asumir el riesgo
	Riesgo Medio - Reducir el riesgo
	Riesgo Alto - Evitar el riesgo
	Riesgo catastrófico - Evitar, Compartir, Transferir el riesgo

Elaborado: Autores

La escala de del nivel de riesgo son:

Riesgo Bajo. Se considerará en este nivel cuando la probabilidad de perdida sea baja, no afectando a los procesos y desempeño de la cooperativa pudiendo asumirlo y gestionarlo mediante un control interno.

Riesgo Medio. Se considerará en este nivel cuando la probabilidad de perdida sea moderada, en donde su afectación llegue a ciertos puntos, áreas o procesos en específico y requiera su reducción de manera inmediata por medio de gestión de mandos medios y gerencia.

Riesgo Alto. Se considerará en este nivel cuando la probabilidad de perdida sea alta, pudiendo afectar el funcionamiento de los procesos productivos de la cooperativa, para lo cual es necesario evitarlos por medio de la gestión de gerencia y Consejo de Administración.

Riesgo Catastrófico. Se considerar en este nivel cuando la probabilidad de perdida sea muy alta hasta el punto de afectar y comprometer a la continuidad de la cooperativa, pudiendo llegar has una liquidación, en este nivel se requiere que se tomen acciones inmediatas que conlleven a evitar, compartir o transferir el riesgo por medio de gestiones de gerencia junto a Consejo de Administración.

6.4.3. Fase 3 – Tratamiento del Riesgo

Dentro del modelo, luego de la medición del riesgo mediante su nivel se procede a desarrollar el debido tratamiento que se deberá realizar para poder mitigar los riesgos que se presenten para lo cual las principales acciones que se deberán realizar serán las siguientes:

Asumir. consistirá en desempeñar acciones que ya han sido contempladas y más bien se deberán ejecutar sin la necesidad de incurrir en un mayor costo.

Reducir. consistirá en la aplicación de acciones que permitan disminuir el impacto y frecuencia de ocurrencia del evento de riesgo.

Evitar. consistirá en el no desarrollo de actividades que genere el evento de riesgo, siempre y cuando no afecte al desarrollo de los procesos operativos de la cooperativa.

Compartir o transferir. consistirá en compartir el impacto del riesgo a un elemento externo a la cooperativa mismo que permita contemplar otras perspectivas que permitan mejorar o a su vez mejorar mediante planes de acción.

Una vez elegido la acción u acciones a realizar se procede a elaborar planes de acción que permitirán disminuir o mitigar los riesgos que se presenten manteniendo acciones concretas a desarrollar, responsables de su ejecución, frecuencias de reportes, plazos de cumplimientos y documentos que permiten evidenciar su mitigación.

A continuación, la propuesta del Plan de Tratamiento de riesgo para la Cooperativa:

- Proceso: Nombrar el proceso en el cual se ejecuta el plan de tratamiento para el riesgo identificado
- Etapa: Nombrar la etapa del riesgo en donde se ejecuta el plan de tratamiento del mismo
- Riesgo: Descripción del riesgo al cual se le aplicará el plan de tratamiento.

- Estrategia: Definición de la estrategia para evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo.
- Descripción de la estrategia: Descripción de las acciones adecuadas para disminuir el impacto del riesgo.
- Plazo: Período en el cual se llevará a cabo el control del plan de tratamiento
- Indicador de logro: Indicador que permite determinar si se consigue el objetivo de disminuir el riesgo o no.
- Período de medición del indicador: Período en el cual el indicador de logro debe ser medido.
- Meta: Valor o porcentaje exigido que contribuye a determinar si el plan de tratamiento es efectivo.
- Resultado que se observará: Documentación que respalda los resultados obtenidos.
- Responsable de la estrategia: Nombre y cargo de la persona que se hace responsable de implementar el tratamiento adecuado.

Es necesario que los principales responsables sean los responsables directos de cada área o proceso donde se presente el evento de riesgo, junto con gerencia poder aplicar acciones que permitan contemplar todos los aspectos necesarios y a su vez mejorar la situación de la cooperativa.

6.4.4. Fase 4 – Monitoreo y Comunicación

Dentro de modelo propuesto, luego de haber planteado acciones para mitigar los riesgos es importante dar seguimiento a su cumplimiento y así evidenciar sus resultados, dentro del modelo se usarán indicadores financieros y límites de riesgos.

De acuerdo con la normativa de riesgo emitida por la Junta de Regulación Política Financiera para las Cooperativas los indicadores son utilizados para dar seguimiento y evidenciar el estado y situación de la organización para lo cual el modelo deberá contemplarse como mínimo los siguientes indicadores: Solvencia, Calidad de Activos, Liquidez y Rentabilidad.

Todos los niveles de la organización, dentro de sus competencias, harán seguimientos sistemáticos de las exposiciones de riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas, lo cual significa un monitoreo permanente a través de un sistema de información para cada tipo de riesgo, adecuado para satisfacer las necesidades particulares de la Cooperativa.

Se debe manejar un proceso idóneo, que reúna eficiencia, eficacia y estabilidad para gestionar adecuadamente un riesgo de crédito, a fin de que les permita identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar el riesgo de todos los productos financieros, lo que promoverá el crecimiento de la Cooperativa.

Para que los diferentes componentes funcionen adecuadamente, la Cooperativa entenderá y demostrará que reconoce la importancia de conocer estos factores, que son referentes al monitoreo y control del riesgo de crédito.

Tabla 20 - Indicadores Financieros para Medición de Riesgo

GRUPO	INDICADOR	RIESGO	DEFINICIÓN	FORMULA DE CALCULO
Solvencia	Solvencia	Mercado	Mide la suficiencia patrimonial de una entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras; y, cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo	$\frac{\text{Patrimonio técnico constituido}}{\text{Activos ponderados por riesgo}}$
Calidad de Activos	Morosidad Ampliada	Crédito	Nivel de cartera total que presenta problemas de recuperabilidad y pueden ocasionar pérdidas en la institución	$\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera bruta total}}$
	Cobertura de provisiones	Crédito	Mide la cobertura (nivel de protección) de la provisión para créditos incobrables.	$\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Provisión acumulada por crédito}}$
	Concentración de cartera	Crédito	Determina el porcentaje de socios en los cuales se encuentra concentrada la cartera de crédito	$\frac{50\% \text{ cartera total}}{\text{Número de socios con crédito}}$
	Participación de activos improductivos	Crédito	Determina el porcentaje de los activos que no generan ingresos con respecto al total del activo	$\frac{\text{Activos Improductivos}}{\text{Activo Total}}$
	Participación de cartera de crédito	Crédito	Representa la participación de la cartera total con respecto a los activos	$\frac{\text{Cartera bruta total}}{\text{Activo Total}}$
Liquidez	Liquidez de primera línea (30 días)	Liquidez	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes	$\frac{\text{Fondos disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a plazo}}$
	Liquidez de segunda línea (total)	Liquidez		$\frac{\text{Fondos disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a plazo}}$
	Concentración de depósitos	Liquidez	Determina el porcentaje de socios en los cuales se encuentra concentrado los depósitos	$\frac{50\% \text{ total de depósitos}}{\text{Número de socios con depósito}}$
Rentabilidad	Grado de absorción de margen financiero	Operativo	Capacidad que tiene la entidad para cubrir sus gastos operativos con los ingresos producto de la intermediación financiera	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Margen Financiero Neto}}$

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa

	ROA	Operativo	Mide la rentabilidad que producen los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio	$\frac{(Ingresos - Gastos) * 12}{Mes}$ $MActivo Total Promedio$
	Eficiencia Institucional	Crédito	Mide el porcentaje de gasto que requiere una entidad para administrar el actual stock de cartera	$\frac{Gastos Operativos}{Cartera de créditos - Provisiones}$

Elaborado: Autores

Una vez contemplado los indicadores a aplicar, es necesario definir límites a cada indicador por medio que permitirán mantener un rango de acción para proceder a realizar acciones que permitan mantener, reducir o mitigar el posible riesgo visible por medio de los valores reflejados en los estados financieros.

Los rangos que se establezcan para cada indicador podrán evidenciar como se encuentra operando la cooperativa y a su vez su estado, por lo general en la definición de los límites se deberán contemplar mínimo tres es decir un límite normal, medio y alto y cada límite deberá contener acciones que permitan mantener a la cooperativa en un riesgo normal.

Figura 20 - Límites de Riesgo por Nivel

Límite Normal	Límite Medio	Límite Alto
XX,xx%	XX,xx%	XX,xx%

Elaborado: Autores

El proceso de categorización debe ser implementado mediante un esquema parametrizado con los insumos de información que posee la Cooperativa como la actividad económica, magnitud de la operación y/o localización o puede aplicarse mediante el uso de listas de preguntas iniciales cuyas respuestas encaminen al caso hacia una categoría de riesgo ambiental.

La categorización de riesgo ambiental debe conducir solamente a tres posibles niveles: Alto, Medio o Normal. El detalle de la categorización por nivel de riesgo se presenta en la Figura 20.

- Nivel de Riesgo Alto: designada para actividades económicas que pueden generar impactos significativos ambientales y sociales que pueden ser diversos, irreversibles o sin precedentes.

- Nivel de Riesgo Medio: designada para actividades económicas que pueden generar impactos limitados adversos, que son escasos en número, generalmente localizados en sitios específicos, mayormente reversibles y fácilmente abordables a través de medidas de mitigación.

- Nivel de Riesgo Normal: designada para actividades que supongan riesgos y/o impactos ambientales y sociales mínimos o no adversos

En la mayoría de los casos, el oficial del área de negocios o el especialista de riesgos, será quien realiza la categorización preliminar con base en la información entregada en la etapa de solicitud del socio. Dado que el perfil de este especialista no requiere un conocimiento técnico ambiental, se recomienda alivianar su tarea facilitándole, por ejemplo, una lista de verificación que le permita fácilmente obtener la categorización preliminar.

La categorización se la puede parametrizar con los siguientes elementos:

Actividad económica: El nivel de riesgo ambiental y social por sector y actividad económicos está relacionado directamente con el tipo de negocio que se está analizando.

Magnitud de la operación: Este elemento está estrechamente relacionado con el volumen de la operación crediticia otorgada al solicitante. Cuanto más grande es el volumen de la operación, mayor es la exposición de la Cooperativa a los riesgos ambientales y sociales.

En ese sentido, puede tomarse como elemento referencial para este fin, el volumen de ventas utilizado para la segmentación de créditos.

Quedará a criterio de la Cooperativa incorporar el elemento del tamaño de la operación para dar paso a la categoría final de riesgo. Si ese es el caso, se puede armar una matriz que incluya:

Sensibilidad territorial: Por último, pero no menos importante, es la incorporación de un criterio de sensibilidad territorial, este elemento está relacionado con la ubicación del emplazamiento donde se realizan las operaciones comerciales o productivas del solicitante de crédito. Es así como, la cercanía a zonas protegidas, de amortiguamiento o de alta importancia por su biodiversidad, debería ser tomado en cuenta al momento de asignar un nivel de riesgo mediante la categorización.

Los elementos que se han identificado en esta sección responden a la construcción del mecanismo de caracterización que utilizan diversas instituciones financieras y que ha ido fortaleciéndose a medida en que las instituciones fortalecen sus capacidades institucionales y capitalizan su propia experiencia.

Una vez se contemple el aspecto del monitoreo, es importante establecer la comunicación que mantendrá las áreas pertinentes desde el apesto operativo hasta el administrativo de la cooperativa, manteniendo así siempre al tanto de la situación de cada indicador. Para poder tener una comunicación eficaz y eficiente es necesario la elaboración de un informe donde se contemplará el estado de los indicadores, el motivo de cambio de nivel ya sea que haya disminuido o aumentado, este informe podrá ser de ayuda para la toma de decisiones del área administrativa en la ejecución de planes de acción para cada aspecto y mejorar a su vez con acciones de manera inmediata.

6.5. ALINEAMIENTO DE LA PROPUESTA A LA ESTRATEGIA

Por su versatilidad, la propuesta seleccionada como solución, es decir, el Modelo de Administración de Riesgos de Sinchi (2012), se encuentra en alineación con el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda. Ya que, desde su esencia la Cooperativa posee características de solidaridad y de economía social, lo que exige una participación de los socios y de la comunidad en general, lo que no es ajena al MAR, pues en el mismo se incluye la visión holística de riesgos, tanto aquellos que están a nivel externo como a nivel interno.

Además, existe una alineación estratégica, pues el modelo de gestión de riesgo seleccionado, permite el desarrollo del modelo de negocio, haciéndolo más controlado y dejando que continúe en el logro de los objetivos. Otro factor que destaca la alineación, es que el MAR permite e incita a la creación de subunidades de riesgos, es decir, permite la generación de especialistas en cada uno de los riesgos identificados, esto por un lado; por el otro, el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., presenta de forma dividida, los diferentes áreas que conforman la cooperativa mismas que mediante la aplicación del Modelo MAR se podrá detallar y especializar a cada área en la subsanación de riesgos inherentes que se presenten en el desarrollo de sus actividades, por tanto, en un futuro cercano, se puede optar por la creación de subunidades de control de cada tipo de riesgo acorde a las responsabilidades directas e indirectas de cada área de la Cooperativa.

Todo esto va a generar un mejoramiento de la calidad de gestión, es decir, la aplicación del MAR, va a contribuir al mejoramiento del posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

7.1. DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE

El proyecto de propuesta de solución de la falta de modelo gestión de riesgos para sus actividades de crédito y ahorro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., perfila a entregar lineamientos y acciones concretas a realizar en las distintas áreas de gestión de la organización. Por medio de ella, la Directiva, el Gerente y los responsables de cada área de la Cooperativa, podrán tomar las decisiones correspondientes sobre cada uno de los riesgos que pueden impactar con el logro de los objetivos empresariales.

Este proyecto pretende realizar un análisis situacional de los diferentes riesgos a partir de la identificación de los mismos, incluyendo los factores externos e internos. Asimismo, y con gran énfasis, se presentarán las estrategias de mitigación de los riesgos, lo que contribuirá al mejor desempeño planificado y estratégico de la organización. Por otro lado, del análisis de riesgos y su categorización, se desprenderán la descripción de algunas subunidades de control, de manera que este sea ejercido por personal calificado y especializado en cada área.

7.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Este proyecto se hace sostenible porque no contraviene los lineamientos, propósitos, objetivos y misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., en función de ello el proyecto puede ser conservado en el tiempo y transformado en política de gestión dentro de la Cooperativa.

En este sentido, el Modelo de Administración de Riesgos propuesto mediante la mitigación de riesgos, los controles de procesos, identificación y medición de riesgos, contribuye a un mejor funcionamiento de la institución, por lo que la calidad de servicio, aumentará. Esto redundará en aumento de socios y clientes, además del incremento de colocación

de recursos como créditos, por lo que apunta a la prosperidad económica de la empresa. Por otra parte, al considerarse los diversos factores externos se incluyen los medioambientales, por lo que la sostenibilidad desde la dimensión ecológica también estará presente.

En fin, desde este proyecto se asumen tres dimensiones tangenciales: lo económico, lo social y lo ambiental, esto permite comprender la sostenibilidad y beneficios que traerá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., desde el mismo momento que se ejecute la identificación de los riesgos.

7.3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO

Para el presente proyecto se ha considerado el uso de recursos humanos, equipos, materiales, tiempo que en conjunto serán necesarios para el buen desarrollo del proyecto, detallados a continuación:

7.3.1. Recursos Humanos

Dos (2) Analistas de riesgo

7.3.2. Recursos Materiales

- Dos (2) Laptop Core i5 Marca Dell +8GB RAM+ 1TB de almacenamiento.
- Dos (2) Escritorio, Dimensiones: 80 cm alto x 150 cm ancho x 60 cm profundidad
- Impresora EPSON L3210 Multifuncional
- Dos (2) Silla giratoria ergonómica
- Archivador

7.3.3. Tiempo

- Recopilación de datos
- Entrevistas a Directivos, Representantes Legal y Colaboradores.
- Encuestas a Directivos, Representantes Legal y Colaboradores.

- Seguimiento y control
- Ejecución del proyecto

7.4. CRONOGRAMA

El cronograma se establece siguiendo las fases expuestas por Sinchi (2012), la duración de cada etapa puede variar en función de las condiciones actuales y dependerá de la disponibilidad de los líderes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., pues son los que suministrarán la información necesaria. Se establece como tiempo inicial cinco meses para su ejecución, en la cual los analistas procederán al levantamiento de información mismo que acoplarán al modelo y procederán a su desarrollo.

Figura 21 - Cronograma de Aplicación

Fase	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Identificación					
Medición					
Control					
Mitigación					
Monitoreo					
Entrega de Matriz					
Entrega de Informe final					

Elaborado: Autores

Identificación: dentro de la fase los analistas procederán a la recopilación de la información y su respectivo análisis mismo que clasificarán los eventos mediante el tipo de riesgos, la frecuencia de ocurrencia y los factores que podrían estar ocasionándolo; este levantamiento será considerado como hallazgos, mismos que evidenciarán el estado de la cooperativa.

Medición: En esta fase los analistas procederán a contemplar el impacto y la probabilidad con la que se ha generado el respectivo hallazgo, mismo que se establecerá acorde a las escalas

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa

antes mencionadas y se procederá a ubicarlo en el mapa de calor y se estipulará su prioridad para así tener una acción inmediata ante el hallazgo.

Mitigación: En esta fase los analistas procederán a establecer estrategias que permitan tratar y mitigar los riesgos detectados en los hallazgos que se evidencien, cabe mencionar que estas estrategias estarán enfocadas a la escala del nivel de riesgo, mismas que estarán al alcance de los recursos de la cooperativa.

Monitoreo: Dentro de esta fase los analistas llevarán el seguimiento mínimo de manera mensual en los principales indicadores que son de control por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ya sea por estructuras y seguimientos de auditorías in-situ y extra-situ.

Entrega de Matriz: En esta fase los analistas procederán a entregar los hallazgos detectados por medio de una matriz de seguimiento, misma que está elaborada acorde a las disposiciones por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Figura 22 – Bitácora de Riesgo

BITÁCORA DE RIESGO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATAHUALPA LTDA.																				
DESCRIPCIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS								MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DE CADA EVENTO			DECISIÓN	APLICACIÓN DE LA MEDIDA CORRECTIVA								
N°	FECHA (DÍ/ME/AÑ)	LÍNEA DE NEGOCIO	ÁREA	TIPO DE PROCESO	FACTORES DE RIESGO	TIPO DE EVENTO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO MONETARIO (USD)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (1 A 5)	IMPACTO DEL EVENTO (1 A 5)	RIESGO	DECISIÓN RESPECTO AL EVENTO	DESCRIPCIÓN MEDIDA CORRECTIVA	FECHA INICIO	FECHA DE FIN	RESPONSABLE	CARGO	PORCENTAJE	ESTADO	
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				

Elaborado: Autores

Entrega de informe final: Al finalizar se procederá a la entrega de un informe mensual, en la cual se procederá a detallar la situación de los hallazgos detectados y recomendaciones para poder tratarlos y mitigarlos.

7.5. FLUJO DEL PROYECTO

Dentro del proyecto propuesto, es necesario conocer como estará estructurado la inversión que debería realizarse para su ejecución para lo cual se detalla a continuación:

7.5.1. Inversión en Capital de Trabajo

Para el desarrollo del proyecto es necesario establecer a un responsable para la implementación, ejecución y control del proyecto a través del tiempo para lo cual es necesario contar con dos analistas de riesgo, mismo que serán los responsables de la implementación del proyecto y su respectivo seguimiento y control durante los cinco meses que duré el proyecto.

Tabla 21 - Detalle de Inversión en Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
DESCRIPCIÓN	NÚMERO	MESES	VALOR	TOTAL
Sueldo + IESS	2	5	\$ 1.100,00	\$ 11.000,00
Suministros de Oficina		5	\$ 50,00	\$ 250,00
TOTAL				\$ 11.250,00

Elaborado: Autores

7.5.2. Inversión en Activos Fijos

Para el desarrollo del proyecto es necesario adecuar un espacio físico para que el analista de riesgo pueda desempeñar sus funciones de una manera correcta.

Tabla 22 - Detalle de Inversión en Activos Fijos

INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Laptop Core i5 Marca Dell +8GB RAM+ 1TB de almacenamiento	2	\$700,00	\$1.400,00
Escritorio, Dimensiones: 80 cm alto x 150 cm ancho x 60 cm profundidad	2	\$350,00	\$ 700,00
Impresora EPSON L3210 Multifuncional	1	\$250,00	\$ 250,00
Silla giratoria ergonómica	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Archivador	1	\$130,00	\$ 130,00
TOTAL			\$ 2.580,00

Elaborado: Autores

Para la implementación del proyecto en el transcurso de los cinco meses de duración, de acuerdo con lo antes mencionado la inversión inicial será de US\$ 5.230,00; valores que serán financiados al 100,00% por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda.

Tabla 23 - Total de Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Capital de Trabajo	\$11.250,00
Activos fijos	\$ 2.580,00
TOTAL	\$13.830,00

Elaborado: Autores

7.5.3. Proyección de Ingresos

La Cooperativa una vez concluido el proyecto, procederá a enfocar sus actividades al incremento del saldo de su cartera mediante la correcta aplicación y prevención de los riesgos con la metodología propuesta, para lo cual, para una proyección de ingresos de cinco años, se contemplará lo siguiente:

- Contar con lineamientos claros que permitan, la mejor colocación de recursos, se procederá a la creación de nuevos productos que mejoren la colocación de recursos a través de créditos a nuevos y actuales socios. Este incremento de colocaciones se mantendrá constante manteniendo un incremento anual del 25.00% del saldo de cartera.

- Se tomará como punto de partida, los saldos de cartera por cada línea de crédito que mantiene la cooperativa con corte de diciembre del 2021 para la proyección de ingresos. Además de la tasa promedio que mantiene cada línea de crédito para el respectivo cálculo.
- Al momento del cálculo de los intereses ganados anualmente, se procederá a considerar para el análisis, solo el incremento anual respecto al cálculo del año 2021 con la finalidad de conocer la incidencia que tendría la gestión de riesgos aplicada por el analista, y por ende la viabilidad de su aplicación.

Tabla 24 - Cálculo de Proporción de Cartera e Interés Anual Ganado

PROPORCIÓN DE CARTERA				
TIPO DE CRÉDITO	SALDO DICIEMBRE 2021	PROPORCIÓN	TASA	INTERES ANUAL
Consumo	\$ 204.317,65	48,71%	15,58%	\$ 31.832,69
Microcrédito	\$ 36.928,23	8,80%	22,53%	\$ 8.319,93
Comercial	\$ 178.253,81	42,49%	9,55%	\$ 17.023,24
TOTAL	\$ 419.499,69			\$ 57.175,86

Elaborado: Autores

Tabla 25 - Proyección de Incremento de Cartera

PROYECCIÓN DE INCREMENTO DE SALDO DE CARTERA					
TIPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONSUMO	\$ 255.397,06	\$ 319.246,33	\$ 399.057,91	\$ 498.822,39	\$ 623.527,98
MICROCRÉDITO	\$ 46.160,29	\$ 57.700,36	\$ 72.125,45	\$ 90.156,81	\$ 112.696,01
COMERCIAL	\$ 222.817,26	\$ 278.521,58	\$ 348.151,97	\$ 435.189,97	\$ 543.987,46
TOTAL	\$ 524.374,61	\$ 655.468,27	\$ 819.335,33	\$ 1.024.169,17	\$ 1.280.211,46
INCREMENTO	\$ 104.874,92	\$ 131.093,65	\$ 163.867,07	\$ 204.833,83	\$ 256.042,29

Elaborado: Autores

Tabla 26 - Proyección de Intereses Ganados

PROYECCIÓN DE INTERES GANADOS					
TIPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONSUMO	\$ 39.790,86	\$ 49.738,58	\$ 62.173,22	\$ 77.716,53	\$ 97.145,66
MICROCRÉDITO	\$ 10.399,91	\$ 12.999,89	\$ 16.249,86	\$ 20.312,33	\$ 25.390,41
COMERCIAL	\$ 21.279,05	\$ 26.598,81	\$ 33.248,51	\$ 41.560,64	\$ 51.950,80
TOTAL	\$ 71.469,82	\$ 89.337,28	\$ 111.671,60	\$ 139.589,50	\$ 174.486,87
INCREMENTO	\$ 14.293,96	\$ 32.161,42	\$ 54.495,74	\$ 82.413,64	\$ 117.311,02

Elaborado: Autores

7.5.4. Proyección de Gastos

Para la aplicación del proyecto, la Cooperativa proyecta que mantendrá una generación de gastos que permitirán el buen desarrollo del proyecto para lo cual se prevé que se cuente con:

- La contratación de los Analistas de Riesgo del proyecto bajo relación de dependencia quienes serán los encargados de la aplicación, seguimiento y control del proyecto, mismo que mantendrá un sueldo base de \$1.100,00 más beneficios de ley.
- Así mismo, los gastos por suministros de oficina serán por un valor de \$25,00 mensuales.

- Adicionalmente, por servicios básicos un valor de \$30,00 mensuales.
- De los activos que fueron adquiridos dentro de la inversión inicial, se procederá a realizar las respectivas depreciaciones de manera anual, según lo estipulado en el Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno del Servicio de Rentas Internas (SRI), donde se estipula para equipos y muebles un 10,00% anual y para equipos de informática y software un 33,33% anual.

Tabla 27 - Presupuesto de Mano de Obra

PRESUPUESTO MANO DE OBRA								
	N o	SUELDO	SUELDO ANUAL	13°	14°	FONDO RESERVA	IESS	TOTAL ANUAL
Analista de Riesgo	2	\$ 1.100,00	\$ 26.400,00	\$ 2.200,00	\$ 950,00	\$ 2.199,12	\$ 3.207,60	\$ 34.956,72

Elaborado: Autores

Tabla 28 - Cálculo de Depreciación

CALCULO DE DEPRECIACIÓN							
ACTIVOS FIJOS	VALOR	%	1	2	3	4	5
2 Laptop Core i5 Marca Dell +8GB RAM+ 1TB de almacenamiento	\$ 1.400,00	33,33%	\$ 466,62	\$ 466,62	\$ 466,62		
2 escritorios, Dimensiones: 80 cm alto x 150 cm ancho x 60 cm profundidad	\$ 700,00	10%	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
Impresora EPSON L3210 Multifuncional	\$ 250,00	33,33%	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33		
2 sillas giratoria ergonómica	\$ 100,00	10%	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Archivador	\$ 130,00	10%	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00
TOTAL			\$ 642,95	\$ 642,95	\$ 642,95	\$ 93,00	\$ 93,00

Elaborado: Autores

Considerando lo detallado anteriormente, los gastos que la cooperativa mantendrá en el transcurso de los cinco años, será en total los siguientes:

Tabla 29 - Resumen de Gastos

RESUMEN DE GASTOS					
COSTO DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de Obra Directa	\$ 32.757,60	\$ 34.956,72	\$ 34.956,72	\$ 34.956,72	\$ 34.956,72
	\$ 32.757,60	\$ 34.956,72	\$ 34.956,72	\$ 34.956,72	\$ 34.956,72
GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministro de Oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Servicios Básicos	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Depreciación	\$ 642,95	\$ 642,95	\$ 642,95	\$ 93,00	\$ 93,00
	\$ 1.302,95	\$ 1.302,95	\$ 1.302,95	\$ 753,00	\$ 753,00
TOTAL	\$ 34.060,55	\$ 36.259,67	\$ 36.259,67	\$ 35.709,72	\$ 35.709,72

Elaborado: Autores

7.5.5. Flujo de Caja

Al conocer las proyecciones de ingresos y gastos previamente descritos, se procede a realizar el flujo de caja que mantendrá el proyecto y se podrá visualizar la viabilidad del mismo considerando las proyecciones y variables que influyen en su aplicación.

Dentro del flujo de caja se ha considerado la proyección de ingreso, solamente el incremento de los intereses ganados en relación a la aplicación del proyecto para ver su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa.

En el costo de la mano de obra directa, donde se refiere al costo que la Cooperativa mantendrá por concepto de sueldo del analista de riesgo, tendrá una variación a partir del año dos por considerar pago de fondos de reserva. Se establece como una tasa mínima aceptable de rendimiento un 10,00% para análisis del presente proyecto, en vista al costo de oportunidad que tiene la cooperativa al mantener inversiones con una tasa en promedio aproximado al 10%, para lo cual los fondos disponibles que mantiene se proyecta su colocación en la cartera.

Figura 23 – Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
INVERSIÓN INICIAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo	\$ -11.250,00					
Activos Fijos	\$ -2.580,00					
FLUJOS OPERACIONALES						
Intereses Ganados		\$ 14.293,96	\$ 32.161,42	\$ 54.495,74	\$ 82.413,64	\$ 117.311,02
(-) Costo de Mano de obra directa		\$ 32.757,60	\$ 34.956,72	\$ 34.956,72	\$ 34.956,72	\$ 34.956,72
(-) Gastos Administrativos		\$ 1.302,95	\$ 1.302,95	\$ 1.302,95	\$ 753,00	\$ 753,00
UTILIDAD ANTES DE APOORTE TRABAJADORES		\$ -19.766,58	\$ -4.098,24	\$ 18.236,08	\$ 46.703,92	\$ 81.601,30
(-) 15% Aportación Trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 2.735,41	\$ 7.005,59	\$ 12.240,19
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ -19.766,58	\$ -4.098,24	\$ 15.500,66	\$ 39.698,33	\$ 69.361,10
(-) 25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ 3.875,17	\$ 9.924,58	\$ 17.340,28
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ -19.766,58	\$ -4.098,24	\$ 11.625,50	\$ 29.773,75	\$ 52.020,83
(+) Depreciación		\$ 642,95	\$ 642,95	\$ 642,95	\$ 93,00	\$ 93,00
FLUJO DE EFECTIVO	\$ -13.830,00	\$ -19.123,64	\$ -3.455,30	\$ 12.268,44	\$ 29.866,75	\$ 52.113,83
VALOR ACTUAL DE FLUJO	\$41.734,70	\$ -17.385,12	\$ -2.855,62	\$ 9.217,46	\$ 20.399,39	\$ 32.358,59
INVERSIÓN INICIAL	\$ -13.830,00					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 27.904,70					
TASA INTERNO DE RETORNO	29,41%					
PERIODO DE RECUPERACIÓN	5 años					

Elaborado: Autores

Una vez realizado el análisis del flujo de caja se denota que el proyecto es viable debido a los siguientes factores:

- Los flujos anuales son traídos a valor presente, cada uno reflejando su impacto en el presente, reflejando utilidad a partir del segundo año de implementación.
- El valor actual neto (VAN) resulta un valor positivo de \$27.904,70 reflejando por este medio su viabilidad.
- De igual manera se obtiene la tasa interna de retorno (TIR) la cual dio como resultado un 29,41%, mayor al 10,00% exigido en el proyecto. Por otro lado, el período de retorno de la inversión (*Pay-back*) se puede notar que es de aproximadamente de cinco años.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

Al realizar un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa. Se establece que actualmente no cuenta con una gestión financiera adecuada lo cual no le ha permitido incrementar su rentabilidad, salir del segmento del que ha formado parte por buen tiempo y, por ende, no ha logrado crecer como institución por lo que también no existen estrategias adecuadas en lo que la institución pueda respaldarse.

Se ha determinado también el desconocimiento sobre indicadores financieros y la inexistencia de un asesor permanente, experto en riesgos, para realizar un análisis correspondiente de su liquidez y esto provoca desconfianza de todos sus socios.

La incorrecta interpretación de los estados financieros no permitió realizar un análisis económico ni un plan financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad de la institución ya que es una herramienta muy importante para el cambio de categoría.

La adopción de un sistema SARAS, permitirá a la Cooperativa Atahualpa, aumentar las oportunidades de negocio, ya que la gestión de riesgos ambientales y sociales permite identificar necesidades para la creación de nuevos productos y servicios financieros; aplicar las normas ambientales y sociales a las operaciones de préstamos; y mejorar el acceso al capital fresco. Un mecanismo SARAS apropiado para la dinámica de operaciones de instituciones que atienden el segmento de la EPS permitirá guiar a la Cooperativa en los elementos necesarios para iniciar con su aplicación.

8.2. RECOMENDACIONES

Luego de realizar las respectivas conclusiones se recomienda lo siguiente: Desarrollar y aplicar una metodología de plan financiero mediante políticas internas de inversión para poder analizar la liquidez de la institución y crecimiento de la institución.

Reestructurar los reglamentos, políticas internas que permita llevar una buena organización y mediante ello establecer normas de cumplimiento principalmente para el área financiera.

Diseñar una nueva área o estructura operativa que permita analizar correctamente los indicadores financieros mediante un plan de gestión de riesgo para poder controlar los distintos riesgos, como una herramienta de manejo interno que permitirá a la cooperativa proyectarse en otros segmentos de clientes, mercados y cumplir con los objetivos propuestos y consecuentemente, ayude a una correcta toma de decisiones y lograr el cambio de categoría.

La consideración de los tres elementos citados para construir un esquema de categorización, es decir, actividad económica, magnitud de la operación y sensibilidad territorial, debe tomar en cuenta el nivel de avance que tiene la Cooperativa en la metodología SARAS. Si se encuentra en una fase muy preliminar, lo recomendable es aplicar la categorización solamente usando la actividad económica y, posteriormente, ir adaptando los otros elementos a medida que la institución genera una curva de aprendizaje.

9. REFERENCIAS

- Amorós, J. (2011). El proyecto Global *Entrepreneurship* Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 46, 1-15.
- Arévalo, M. y Alvarado, M. (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador. Sur Academia. *Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social Y Administrativa*, 7(14), 59–73.
<https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/727>
- ASOBANCA (2021). Evolución de las Cooperativas. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2021/07/Evolucio%CC%81n-de-las-Cooperativas-febrero-2021.pdf>
- Borja, A.; Carvajal, H.; y Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista Espacios*, 41 (24), 183-196.
- Centro Internacional Santander Emprendimiento. (2018). *Tu producto es un Modelo de Negocio*.
https://startpoint.cise.es/producto-modelo-negocio-lienzo-canvas-pdf-gratis/?gclid=CjwKCAjw_Y_8BRBiEiwA5MCBJrVqA65bBDkeuQBFavH8OTJIRPIahC41XWCIr3hjbvbGhXbSy5GKwxoCnTsQAvD_BwEñ
- COAC Atahualpa. (01 de Abril de 2021). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa*.
<https://coacatahualpa.fin.ec/>
- Comercio, E. (2022). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/nuevas-tasas-interes-enero-2022.html>
- ConnectAmericas (2021). *Cooperativas y subcontrataciones, dos modelos de integración para pequeños productores*. <https://connectamericas.com/es/content/cooperativas-y-subcontrataciones-dos-modelos-de-integraci%C3%B3n-para-peque%C3%B1os-productores>.
- Cooperativa de las Américas. (2016). *IV Cumbre Cooperativa de las Américas “Cooperativas: Asociatividad para el Desarrollo Sostenible”*.
https://www.aciamericas.coop/squelettes/ivcumbre/documentos/Eje1_YanioConcepcion.pdf

- COSEDE (2021). Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados . <https://www.cosedec.gov.ec/>
- Cura, S., Flores, R., y López, J. (2007). Análisis industrial y competitivo dentro de la gestión estratégica. <https://www.gestiopolis.com/analisis-industrial-y-competitivo-dentro-de-la-gestion-estrategica/>
- Financiera, J. d. (8 de mayo de 2017). Resolución 366-2017-F-Norma para la Administración Integral de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Centrales y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda. Ecuador.
- García, N. (25 de enero de 2021). Business Model Canvas. <https://www.growownng.com/business-model-canvas-ejemplo/>
- Gea, E. y Patiño, N. (2021). *Características socioculturales, demográficas y de salud pública de las nacionalidades indígenas del Ecuador*. <https://edipuce.edu.ec/wp-content/uploads/2021/04/Caracteristicas-socioculturales-demograficas-y-de-salud-publica-de-las-nacionalidades-indigenas-del-Ecuador.pdf>
- GestarCoop (14 de abril de 2016). *Tipos de Cooperativas*. <https://www.gestarcoop.com/novedades/noticias/34-mundo-cooperativo/198-tipos-de-cooperativas.html>
- Granda, M., Calderón, M., Ayala, E., Becjar, M., De la Torre, C., Fontaine, G., Freidenberg, F., Fuentes, J., Mejía, A., Pachano, S., Polga, J., Ortiz, R., Sosa, X., Unda, M., y Verdesoto, L. (2020). *Antología de la democracia ecuatoriana: 1979-2020*. http://institutodemocracia.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/libro_Antologia.pdf
- Guarco, A. (2019). Cooperativas y el futuro del trabajo. *Revista INDELCOOP*. 228, 60-64. https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/48_-_oit.pdf
- Huelgos, J. y Esguerra, O. (2020). Modelo de gestión del riesgo al proceso de adjudicación de crédito en las cooperativas de aporte y crédito de Ibagué. [Trabajo de Grado]. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17519/1/2020_modelo_gesti%3%B3n_riesgo.pdf

- Jácome, H. (2019) *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*.
<http://www.seps.gob.ec/interna-npe?11402>.
- Lasso, E. y Borrero, A. (2021). *CREO*. <https://guillermolasso.ec/wp-content/uploads/2020/10/Plan-de-Gobierno-Lasso-Borrero-2021-2025-1.pdf>
- Ley de Cooperativas del Ecuador (2001). Registro Oficial N°400. 29 de agosto de 2001.
- Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011). Registro Oficial N° 444. 10 de mayo del 2011.
- Lizcano, C. y Villa, M. (2021). Fundamentos legales y teóricos en la creación de una cooperativa de ahorro y crédito en la comunidad de Mascarillas-Carchi (Ecuador). *Horizonte de la Ciencia*, 11(20), 125 - 136.
<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.773>
- López, J, y Solórzano, S. (11 de abril de 2021). Guillermo Lasso Mendoza es el nuevo presidente de Ecuador con 53% de los votos. *La República*.
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/resultados-de-las-elecciones-presidenciales-en-ecuador-2021-3152003>
- Luque, A.. y Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, 1-17.
<https://dx.doi.org/10.5209/reve.73870>.
- Majurín, E. (2015). *Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN): Guía de Implementación*. Ginebra: OIT.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_544105.pdf
- Malo, M. (2014). *La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social*. https://base.socioeco.org/docs/documento_47.pdf
- MILTEL (2012). *Agenda Digital Ecuador 2020-2021*.
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Agenda-Digital-del-Ecuador-2021-2022-222-comprimido.pdf>
- Navia, P. y Umpiérrez, S. (2021). CREO: el ascenso y los desafíos de consolidación del partido político de derecha emergente en ecuador (2013-2021). *Revista Uruguaya de Ciencias Políticas*. 30(1), 49-78. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-499X2021000100049&script=sci_arttext&tlng=es

- ODS Territorio Ecuador. (2020, enero). *Retos en la medición de los ODS*.
<https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2020/02/PANORAMA-SOSTENIBLE-2020.pdf>
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pérez, Á. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la Startup Blodel*. [Trabajo de Grado]. Universidad Politécnica de Madrid. España.
https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- Presidencia de la República. (Febrero 27, 2012). Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria. Registro Oficial Suplemento 648. <https://www.seps.gob.ec/interna-npe?762>
- Presidencia de la República. (Mayo 10, 2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria [LOEPS]. Registro Oficial 444.
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a#:~:text=%2D%20Para%20efectos%20de%20la%20presente,bienes%20y%20servicios%2C%20para%20satisfacer>
- Prieto, D. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial “FEQUIMA”: Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 129-152.
- Ramírez, L., Herrera, J. y Londoño, L. (2016). El Cooperativismo y la Economía Solidaria: Génesis e Historia. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24 (109), 1-21.
- Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular Y Solidaria. Decreto Ejecutivo 1061, 27 de Febrero de 2012.
- Sábato, E. (2001). *Hombres y Engranajes*. Buenos Aires: Seix Barral.
- Sánchez, J.; Aldana, R.; De Dios, S.; y Yurrebaso, A. (2012). La motivación y la intención emprendedora. *INFAD Revista de Psicología*, 4 /1), 521-531.

- SENA. (2020). Clasificación de las cooperativas, en Curso Básico de Cooperativismo. https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/4293/unidad_05_clasificacion_coop.pdf;jsessionid=983D946B2B001401E149ED1974215F7F?sequence=1
- Sierra, C., Moreno, J. y Silva, H. (2015). Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción de extracción minera en Barranquilla – Colombia. *Telos*, 17 (3), 512-529.
- Sinchi, Y. (2012). Diagnóstico del riesgo en las áreas de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced, Matriz Cuenca. En e Periodo 2012. . [Trabajo de Grado]. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3189/1/UPS-CT002506.pdf>
- Solidaria, L. d. (23 de Octubre de 2018). *SEPS*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Spiegato (2021). Modelo de alineación organizacional. <https://p3impulsores.com/modelo-de-alineacion-organizacional/>
- Torres, A. (2018). Identificación de actores de la economía solidaria y oportunidades de trabajo en red, en los territorios de Bogotá (localidad de Engativá) y Zipaquirá. *Perfiles Gerenciales*, 6 (1), 43-50. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/per_ger_humano/article/view/4512/3840
- Universo, E. (2022). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/se-amplia-plazo-para-que-las-deudas-de-clientes-de-la-banca-entren-en-mora-a-los-61-dias-de-la-fecha-de-pago-nota/#:~:text=La%20Junta%20de%20Pol%C3%ADtica%20y,vencimiento%2C%20hasta%20junio%20del%202022.>
- Vázquez, M. (2016). Las Sociedades Cooperativas, una expresión de Economía Social Solidaria. El caso de la cooperativa de productores de artesanías Erandi. *Economía y Sociedad*, XX (34), 17-37.

Yoldi, M. (19 de noviembre de 2018). Todos los tipos de cooperativa que existen y en qué consisten. Autónomos y Emprendedores.

<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/todos-tipos-cooperativa-existen-consisten/20181112163023018124.html>

10. ANEXOS

10.1.TARIFARIO DE COSTOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

TARIFARIO DE SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATAHUALPA LTDA.		
TRANSACCIONES BÁSICAS (POR SU NATURALEZA NO TIENE COSTO)		
SERVICIOS	APLICA PARA	TARIFA
Apertura de cuentas	Cuentas de ahorros, depósito a plazo, cuentas de integración de capital, inversiones.	\$0,00
Depósito en cuentas	Cuentas de ahorros, depósito a plazo, inversiones.	\$0,00
Administración, mantenimiento y manejo de cuentas	Cuentas de ahorros, depósito a plazo.	\$0,00
Consulta de cuenta	Consulta en oficina	\$0,00
	Consulta en internet	\$0,00
	Consulta canal Telefónico	\$0,00
	Consulta canal celular	\$0,00
	Corte de movimientos de cuenta de cualquier tipo de cuenta y por cualquier medio a excepción de entrega en oficina en la entidad.	\$0,00
Retiro de dinero	Retiro de dinero por la ventanilla de la propia entidad	\$0,00
Transferencia dentro de la misma entidad	Transferencia, medios físicos (Ventanilla)	\$0,00
	Transferencias, medios electrónicos (cajero automático, internet, teléfono celular y otros)	\$0,00
Cancelación o cierre de cuenta	Cuenta de ahorros	\$0,00
Activación de cuentas	Activación de cuentas de ahorros	\$0,00
Emisión de tabla de amortización	Emisión de tabla de amortización, primera impresión	\$0,00
Reclamos de clientes	Reclamos justificados	\$0,00
	Reclamos injustificados	\$0,00
Frecuencia de transacciones	Cuenta de ahorros	\$0,00
Servicios de reposición	Reposición libreta/cartola/estado de cuenta por actualización	\$0,00
Emisión y entrega de estados de cuenta	Emisión y entrega de estados de cuenta de todo tipo de cuenta por medios electrónicos y físicos	\$0,00
Transferencias Interbancarias SPI recibidas	Acreditación en cuenta por transferencias electrónicas de dinero	\$0,00

TASAS DE INTERES PASIVAS		
Descripción	Tiempo	Tasa
Ahorro a la vista	Anual	1,11%
Ahorro voluntario	Anual	3,00%
Ahorro a plazo	De 1 a 30 días	1,50%
	De 31 a 90 días	2,00%
	De 91 a 180 días	2,50%
	De 181 a 360 días	2,75%
	De más de 361 días	3,00%

SERVICIOS CON TARIFA MÁXIMA		
SERVICIOS	APLICA PARA	TARIFA
Servicio con cheques	Cheque devuelto nacional	\$2,49
Servicio de referencias	Emisión de referencias financieras	\$2,25
	Confirmaciones financieras para auditores externos	\$2,25
	Corte impreso de movimientos de cuenta para cualquier tipo de cuenta y entregado en oficinas de la entidad por solicitud expresa del socio/cliente	\$1,63
Servicios de transferencias	Transferencias nacionales enviadas otras entidades oficinas.	\$0,60
Servicios de reposición	Reposición de libreta/cartola/ estado de cuenta/ certificado de depósito a plazo fijo por pérdida robo o deterioro	\$0,76
	Pago de Nómina	\$0,50
Servicio diferenciado	Pago a Proveedores	\$1,00
	Pago y recaudación de efectivo	\$0,50
	Recaudación y efectivización de cheque (Valor del cheque)	0,30%
	Servicio de transferencia desde el exterior (Mínimo)	\$49,00
	Servicio de transferencia desde el exterior (Máximo)	\$100,00
	Servicio de transferencia desde el exterior (Mínimo)	\$49,00
	Servicio de transferencia hacia el exterior (Máximo)	\$100,00
	Servicio de recepción de depósitos mediante transferencias extranjeras (Máximo)	\$100,00

TIPO DE SERVICIO	RANGOS	TARIFA
Transacciones internacionales realizadas en el exterior	Montos menores o iguales a \$ 1.000,00	\$49,00
	Montos entre \$ 1.001,00 y \$ 5.000,00	\$66,00
	Montos entre \$ 5.001,00 y \$ 10.000,00	\$85,00
	Montos mayores a \$ 10.000,00	\$100,00

COSTOS CON TERCEROS		
Descripción	Costo	
Seguros	De desgravamen líneas de consumo, microcréditos y productivo	-La cooperativa no mantiene servicios de seguros, pero si mantiene contrato con una aseguradora para cubrir los préstamos que se concedan, el detalle de los costos es por parte de la aseguradora. - Los socios pueden cruzar el costo del seguro con la empresa aseguradora que prefieran y que la cooperativa valide su cobertura.



ATAHUALPA
Cooperativa de ahorro y crédito LTDA.



CARGOS FINANCIEROS Y OTROS POR TIPO DE CRÉDITO						
TASA DE INTERES						
Descripción		Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa referencial Resolución No. JPRF-F-2021-004	Tipo de Tasas	Plan de pagos
Consumo	Prioritario	15,58%	16,74%	16,77%	Fija	Tabla de amortización según el sistema de amortización escogido y puede ser Frances o Alemán
	Anticipo sobre sueldo					
	2 sueldos					
	Casas Comerciales					
	Express					
Consumo Reactivación Solidaria	11,00%	11,57%	16,77%	Fija		
Microcrédito	Minorista	25,11%	28,21%	28,23%	Fija	
	Simple	22,42%	24,87%	24,89%	Fija	
	Ampliada	20,07%	22,02%	22,05%	Fija	
	Minorista Reactivación Solidaria	21,00%	23,14%	28,23%	Fija	
	Simple Reactivación Solidaria	18,00%	19,56%	24,89%	Fija	
	Ampliada Reactivación Solidaria	16,00%	17,23%	22,05%	Fija	
Productivo	Prioritario Corporativo	8,50%	8,84%	8,86%	Fija	
	Prioritario Empresarial	9,45%	9,87%	9,89%	Fija	
	Prioritario PYMES	10,70%	11,24%	11,26%	Fija	

GESTION DE COBRANZAS EXTRAJUDICIALES				
Rango de cuota	de 1 a 30 días	de 31 a 60 días	de 61 a 90 días	más de 90 días
menor a 100	\$6,38	\$16,23	\$23,17	\$25,56
de 100 a 199,99	\$7,35	\$16,46	\$23,85	\$26,54
de 200 a 299,99	\$7,92	\$17,83	\$25,27	\$29,03
de 300 a 499,99	\$8,32	\$20,34	\$27,43	\$32,72
de 500 a 999,99	\$8,63	\$23,99	\$30,34	\$37,70
mayor o igual a 1.000,00	\$8,88	\$28,78	\$34,01	\$43,99

TASAS EN MORA	
Días de retraso	Recargo por Morosidad
0	0%
1 - 15	5%
16 - 30	7%
31 - 60	9%
Más de 60	10%

A los cargos descritos en este tarifario se les agregará el valor que corresponda por concepto de IVA, únicamente cuando estos servicios financieros sean prestados a clientes o usuarios.

Declaro haber leído cuidadosamente el contenido de este documento y acepto los gastos incurridos cuando haga uso de los productos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atahualpa Ltda., los mismos que se encuentran especificados en este tarifario de servicios.

Firma del socio

Nombres:

Identificación:

10.2.CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS		Análisis	PERIODOS		
			DICIEMBRE 2019	DICIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2021
CALIDAD DE ACTIVOS	Definición del indicador	Interpretación	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad
1. Proporción de los activos productivos netos (Activos productivos netos / Total de activos)	Mide la calidad de las colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos.	Mientras más alta es la relación significa que la entidad está siendo eficiente en la colocación de créditos en el mercado.	66,86%	61,73%	64,18%
2. Utilización del pasivo con costo en relación a la productividad generada (Activos productivos / Pasivos con costo)	Mide la eficiente utilización de los pasivos con costo como fuente de productividad.	Mientras más alta la relación, generará una mejor eficiencia en la colocación de recursos captados.	1217,05%	116,22%	100,31%
3. Eficiencia institucional en colocación (gastos de operación / cartera bruta)	Mide la eficiencia de la colocación de créditos frente a los gastos operativos que ha incurrido la cooperativa.	Mientras más baja sea la relación, indica que la eficiencia en la colocación es mejor debido a que los gastos se mantienen o reducen proporcionalmente frente al saldo de cartera.	0,11	0,39	0,29
MOROSIDAD	Definición del indicador	Interpretación	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad
4. Morosidad de la Cartera Total (Cartera improductiva / cartera bruta)	Mide el % de la cartera improductiva frente al total cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora). Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de crédito.	Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera. La relación mientras más baja es mejor.	0,00%	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA IMPRODUCTIVA	Definición del indicador	Interpretación	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad
5. (Provisiones de cartera de crédito / Cartera improductiva bruta)	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor. Los ratios de cobertura se calculan para el total de la cartera improductiva bruta y por línea de crédito.	Establece la suficiencia de contingencia de la cartera que cae en mora a través de la construcción de una provisión en función del tamaño de la cartera improductiva.			
LIQUIDEZ GENERAL	Definición del indicador	Interpretación	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad
6. Activos Líquidos/Pasivos Exigibles	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes u obligaciones a corto plazo.	Mientras mayor sea el indicador, mayor es la capacidad de atender de forma oportuna las obligaciones con el público.	1,9261	0,9998	0,9352
SUFICIENCIA PATRIMONIAL	Definición del indicador	Interpretación	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad
7. Cobertura patrimonial de activos (Patrimonio + Resultados) / Activos inmovilizados netos	Mide la proporción de patrimonio efectivo frente a los activos inmovilizados.	Una mayor cobertura patrimonial de activos, significa una mejor posición.	23,32	8,40	7,89
RENTABILIDAD	Definición del indicador	Interpretación	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad
8. ROA (Ingresos - Gastos) / ((Activo total promedio *12) / mes)	Mide la rentabilidad que producen los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio.	Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.	-28,59%	-18,85%	0,18%
EFICIENCIA INSTITUCIONAL	Definición del indicador	Interpretación	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad
9. Grado de absorción del Margen Financiero (Gastos de operación/Margen Financiero Neto)	Establece el nivel de absorción de los egresos operacionales en los ingresos provenientes de la gestión operativa.	Mientras mayor es el indicador, la entidad no genera los suficientes ingresos que puedan cubrir sus gastos operativos.	-23,92	462,20	121,25
SOLVENCIA	Definición del indicador	Interpretación	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad	Indicador de la entidad
10. Solvencia (Patrimonio Técnico Constituido/Activos Ponderados por riesgo)	Mide la suficiencia patrimonial de una entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras y poder cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo.	Mientras mayor es el indicador, la entidad puede respaldar las operaciones y las pérdidas que puedan ocasionarse por los activos de riesgos los cuales no están cubiertos con las provisiones..	119,70%	77,08%	62,80%

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATAHUALPA LTDA.

CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS

12

12

12

METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

DICIEMBRE 2019

DICIEMBRE 2020

JUNIO 2021

1. PROPORCION DE LOS ACTIVOS PRODUCTIVOS NETOS

Términos	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
Numerador	2.1. ACTIVOS PRODUCTIVOS	145.100,00	558.539,85	752.088,59
Denominador	TOTAL DE ACTIVOS	217.004,42	904.757,57	1.171.771,77
Resultado	1. PROPORCION DE LOS ACTIVOS PRODUCTIVOS NETOS	66,86%	61,73%	64,18%

2. UTILIZACION DEL PASIVO CON COSTO EN RELACION A LA PRODUCTIVIDAD GENERADA

2.1. ACTIVOS PRODUCTIVOS

Forma de agregación	Cuenta	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	1401	Cartera de créditos comercial prioritario por vencer	-	27.027,33	178.253,81
suma	1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	110.100,00	262.827,51	204.317,65
suma	1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	-	-	-
suma	1404	Cartera de microcrédito por vencer	-	58.605,01	36.928,23
suma	1405	Cartera de crédito productivo por vencer	-	-	-
suma	1406	Cartera de crédito comercial ordinario por vencer	-	-	-
suma	1407	Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer	-	-	-
suma	1408	Cartera de crédito de vivienda de interés público por vencer	-	-	-
suma	1409	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada por vencer	-	-	-
suma	1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer	-	-	-
suma	1411	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada por vencer	-	-	-
suma	1412	Cartera de microcrédito refinanciada por vencer	-	-	-
suma	1413	Cartera de crédito productivo refinanciada por vencer	-	-	-
suma	1414	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada por vencer	-	-	-
suma	1415	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciada por vencer	-	-	-
suma	1416	Cartera de crédito de vivienda de interés público refinanciada por vencer	-	-	-
suma	1417	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurada por vencer	-	-	-
suma	1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer	-	-	-
suma	1419	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada por vencer	-	-	-
suma	1420	Cartera de microcrédito reestructurada por vencer	-	-	-
suma	1421	Cartera de crédito productivo reestructurada por vencer	-	-	-
suma	1103	Bancos y otras instituciones financieras	-	-	-
suma	12	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	-	-	-
suma	1201	Fondos interfinancieros vendidos	-	-	-
suma	13	INVERSIONES	35.000,00	210.000,00	332.508,90
suma	15	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	-	-	-
resta	1901	Inversiones en acciones y participaciones	-	80,00	80,00
suma	1902	Derechos fiduciarios	-	-	-
suma	190205	Inversiones	-	-	-
suma	190210	Cartera de créditos por vencer	-	-	-
suma	190220	Cartera de créditos reestructurada por vencer	-	-	-
suma	190240	Deudores por aceptación	-	-	-
suma	190280	Inversiones en acciones y participaciones	-	-	-
suma	12	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	-	-	-
Resultado		2.1. ACTIVOS PRODUCTIVOS	145.100,00	558.539,85	752.088,59

2.2 PASIVOS CON COSTO

Forma de agregación	Código	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	2101	Depósitos a la vista	51.919,75	106.106,82	643.652,45
resta	210150	Depósitos por confirmar	39.997,51	16.510,96	759,74
suma	2102	Operaciones de reporto	-	-	-
suma	210210	Operaciones de reporto por confirmar	-	-	-
suma	2103	Depósitos a plazo	-	390.981,00	106.907,60
resta	210330	Depósitos por confirmar	-	-	-
suma	2105	Depósitos restringidos	-	-	-
suma	22	OPERACIONES INTERFINANCIERAS	-	-	-
suma	2601	Sobregiros	-	-	-
suma	2602	Obligaciones con instituciones financieras del país y se	-	-	-
suma	2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	-	-	-
suma	2606	Obligaciones con entidades financieras del sector púb	-	-	-
suma	2607	Obligaciones con organismos multilaterales	-	-	-
suma	2690	Otras obligaciones	-	-	-
suma	27	VALORES EN CIRCULACIÓN	-	-	-
resta	2790	Prima o descuento en colocación de valores en circula	-	-	-
Resultado		2.2 PASIVOS CON COSTO	11.922,24	480.576,86	749.800,31

2.3. CÁLCULO DEL INDICADOR

$$R.P. = \frac{\text{Activo Productivo} * 100}{\text{Pasivos con costo}}$$

Términos	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
Numerador	2.1. ACTIVOS PRODUCTIVOS	145.100,00	558.539,85	752.088,59
Denominador	2.2 PASIVOS CON COSTO	11.922,24	480.576,86	749.800,31
Resultado	2. UTILIZACION DEL PASIVO CON COSTO EN RELACION A LA PRODUCTIVIDAD GENERADA	1217,05%	116,22%	100,31%
Resultado	UTILIZACION DEL PASIVO CON COSTO	8,22%	86,04%	99,70%

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa

3. EFICIENCIA INSTITUCIONAL EN COLOCACIÓN

3.1. GASTOS DE OPERACIÓN

Forma de agregación	Cuenta	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	45	Gastos de Operación	11.944,68	134.940,03	119.903,11
		VALOR a	11.944,68	134.940,03	119.903,11
Resultado		3.1. GASTOS DE OPERACIÓN	11.944,68	134.940,03	119.903,11

* La cuenta de gastos de operación se encuentra anualizada cuenta *12/mes

3.2 CARTERA BRUTA

Forma de agregación	Código	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	14	Cartera de créditos	107.909,01	343.232,93	412.893,46
resta	1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-2.190,99	-5.226,92	-6.606,23
Resultado		3.2 CARTERA BRUTA	110.100,00	348.459,85	419.499,69

3.3. CÁLCULO DEL INDICADOR

$$E.I.C = \frac{\text{Gasto operativo} * 100}{\text{Cartera Bruta}}$$

Términos	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
Numerador	3.1. GASTOS DE OPERACIÓN	11.944,68	134.940,03	119.903,11
Denominador	3.2 CARTERA BRUTA	110.100,00	348.459,85	419.499,69
Resultado	3. EFICIENCIA INSTITUCIONAL EN COLOCACIÓN	10,85%	38,72%	28,58%

4. MOROSIDAD

4.1. CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES

Forma de agregación	Cuenta	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	1425	Cartera de créditos comercial prioritario que no deveng	-	-	-
suma	1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no dev	-	-	-
suma	1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga interes	-	-	-
suma	1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	-	-	-
suma	1429	Cartera de crédito productivo que no devenga interes	-	-	-
suma	1430	Cartera de crédito comercial ordinario que no deveng	-	-	-
suma	1431	Cartera de créditos de consumo ordinario que no deve	-	-	-
suma	1432	Cartera de crédito de vivienda de interés público que	-	-	-
suma	1433	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada c	-	-	-
suma	1434	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciad	-	-	-
suma	1435	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada que no de	-	-	-
suma	1436	Cartera microcrédito refinanciada que no devenga int	-	-	-
suma	1437	Cartera de crédito productivo refinanciada que no dev	-	-	-
suma	1438	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada qu	-	-	-
suma	1439	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciad	-	-	-
suma	1440	Cartera de crédito de vivienda de interés público refin	-	-	-
suma	1441	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurad	-	-	-
suma	1442	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructura	-	-	-
suma	1443	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada que no c	-	-	-
suma	1444	Cartera microcrédito reestructurada que no devenga i	-	-	-
suma	1445	Cartera de crédito productivo reestructurada que no d	-	-	-
suma	1446	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada	-	-	-
suma	1447	Cartera de créditos de consumo ordinario reestructura	-	-	-
suma	1448	Cartera de crédito de vivienda de interés público reest	-	-	-
suma	1479	Cartera de crédito educativo que no devenga interes	-	-	-
suma	1481	Cartera de crédito educativo refinanciada que no dev	-	-	-
suma	1483	Cartera de crédito educativo reestructurada que no de	-	-	-
Resultado		4.1. CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES	-	-	-

4.2 CARTERA VENCIDA

Forma de agregación	Código	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	1449	Cartera de créditos comercial prioritario vencida	-	-	-
suma	1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	-	-	-
suma	1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	-	-	-
suma	1452	Cartera de microcrédito vencida	-	-	-
suma	1453	Cartera de crédito productivo vencida	-	-	-
suma	1454	Cartera de crédito comercial ordinario vencida	-	-	-
suma	1455	Cartera de créditos de consumo ordinario vencida	-	-	-
suma	1456	Cartera de crédito de vivienda de interés público venc	-	-	-
suma	1457	Cartera de créditos comercial prioritario refinanciada v	-	-	-
suma	1458	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciad	-	-	-
suma	1459	Cartera de crédito inmobiliario refinanciada vencida	-	-	-
suma	1460	Cartera de microcrédito refinanciada vencida	-	-	-
suma	1461	Cartera de crédito productivo refinanciada vencida	-	-	-
suma	1462	Cartera de crédito comercial ordinario refinanciada ve	-	-	-
suma	1463	Cartera de créditos de consumo ordinario refinanciad	-	-	-
suma	1464	Cartera de crédito de vivienda de interés público refin	-	-	-
suma	1465	Cartera de créditos comercial prioritario reestructurad	-	-	-
suma	1466	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructura	-	-	-
suma	1467	Cartera de crédito inmobiliario reestructurada vencida	-	-	-
suma	1468	Cartera de microcrédito reestructurada vencida	-	-	-
suma	1469	Cartera de crédito productivo reestructurada vencida	-	-	-
suma	1470	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada	-	-	-
suma	1471	Cartera de créditos de consumo ordinario reestructura	-	-	-
suma	1472	Cartera de crédito de vivienda de interés público reest	-	-	-
suma	1485	Cartera de crédito educativo vencida	-	-	-
suma	1487	Cartera de crédito educativo refinanciada vencida	-	-	-
suma	1489	Cartera de crédito educativo reestructurada vencida	-	-	-
Resultado		4.2 CARTERA VENCIDA	-	-	-

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa

4.3 CARTERA IMPRODUCTIVA

C.I.= Cartera vencida + Cartera que no devenga intereses

Forma de agregación	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	4.1. CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES	-	-	-
suma	4.2 CARTERA VENCIDA	-	-	-
Resultado	4.3 CARTERA IMPRODUCTIVA	-	-	-

4.4 CARTERA BRUTA

Forma de agregación	Código	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	14	Cartera de créditos	107.909,01	343.232,93	412.893,46
resta	1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-2.190,99	-5.226,92	-6.606,23
Resultado		4.4 CARTERA BRUTA	110.100,00	348.459,85	419.499,69

4.5 CÁLCULO DEL INDICADOR

M.A. = $\frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera Bruta}} * 100$

Términos	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
Numerador	4.3 CARTERA IMPRODUCTIVA	-	-	-
Denominador	4.4 CARTERA BRUTA	110.100,00	348.459,85	419.499,69
Resultado	4. MOROSIDAD	0,00%	0,00%	0,00%

5. COBERTURA DE CARTERA IMPRODUCTIVA

5.1. CÁLCULO DEL INDICADOR

C.C.I. = $\frac{\text{Provisión de cartera}}{\text{Cartera improductiva}} * 100$

Términos	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
Numerador	(Provisiones para créditos incobrables)	-2.190,99	-5.226,92	-6.606,23
Denominador	4.3 CARTERA IMPRODUCTIVA	-	-	-
Resultado	5. COBERTURA DE CARTERA IMPRODUCTIVA			

6. LIQUIDEZ

6.1. ACTIVOS LÍQUIDOS

Forma de agregación	Cuenta	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	11	FONDOS DISPONIBLES	65.001,49	286.994,73	369.442,79
resta	1105	Remesas en tránsito	-	-	-
suma	1301	A valor razonable con cambios en el estado de resulta	-	-	-
suma	1302	A valor razonable con cambios en el estado de resulta	-	-	-
suma	1303	Disponibles para la venta de entidades del sector priva	-	-	-
suma	1304	Disponibles para la venta del Estado o de entidades de	-	-	-
suma	1305	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sec	35.000,00	210.000,00	332.508,90
suma	1306	Mantenidas hasta su vencimiento del Estado o de entid	-	-	-
Resultado		6.1. ACTIVOS LÍQUIDOS	100.001,49	496.994,73	701.951,69

6.2 PASIVOS EXIGIBLES

Forma de agregación	Código	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	2101	Depósitos a la vista	51.919,75	106.106,82	643.652,45
suma	2103	Depósitos a plazo	-	390.981,00	106.907,60
suma	2105	Depósitos restringidos	-	-	-
suma	23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-	-	-
suma	24	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	-	-	-
suma	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	-
suma	27	VALORES EN CIRCULACIÓN	-	-	-
suma	2903	Fondos en administración	-	-	-
Resultado		6.2 PASIVOS EXIGIBLES	51.919,75	497.087,82	750.560,05

6.3. CÁLCULO DEL INDICADOR

L.G. = $\frac{\text{Activos Líquidos}}{\text{Pasivos exigibles}} * 100$

Términos	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
Numerador	6.1. ACTIVOS LÍQUIDOS	100.001,49	496.994,73	701.951,69
Denominador	6.2 PASIVOS EXIGIBLES	51.919,75	497.087,82	750.560,05
Resultado	6. LIQUIDEZ	1,9261	0,9998	0,9352

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa

7. COBERTURA PATRIMONIAL (SUFICIENCIA PATRIMONIAL)

7.1 PATRIMONIO O PATRIMONIO + RESULTADOS

Forma de agregación	Cuenta	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	3	PATRIMONIO	161.004,11	498.338,11	395.369,73
resta	4	Gastos	-	-	149.525,94
suma	5	Ingresos	-	-	151.349,31
Resultado		7.1 PATRIMONIO O PATRIMONIO + RESULTADOS	161.004,11	498.338,11	397.193,10

Nota: Si el mes de cálculo es diciembre este valor corresponderá únicamente a Patrimonio. Si el mes de cálculo es de enero a noviembre, este valor corresponderá a: Patrimonio (-) Gastos (+) Ingresos

7.2 ACTIVOS INMOVILIZADOS NETOS

Forma de agregación	Cuenta	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	1424	Cartera de créditos de consumo prioritario que no dev	-	-	-
suma	1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	-	-	-
suma	1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	-	-	-
suma	1452	Cartera de microcrédito vencida	-	-	-
suma	1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-2.190,99	-5.226,92	-6.606,23
suma	16	Cuentas por cobrar	1.023,39	10.089,04	8.339,70
suma	18	Propiedades y Equipos	-	21.129,60	17.979,88
suma	19	Otros Activos	8.070,53	33.311,27	30.607,04
Resultado		7.2 ACTIVOS INMOVILIZADOS NETOS	6.902,93	59.302,99	50.320,39

$$S.P = \frac{(\text{Patrimonio o Patrimonio} + \text{Resultados})}{\text{Activos inmovilizados netos}} * 100$$

Términos	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
Numerador	Patrimonio + Resultados	161.004,11	498.338,11	397.193,10
Denominador	Activos inmovilizados netos	6.902,93	59.302,99	50.320,39
Resultado	7. COBERTURA PATRIMONIAL (SUFICIENCIA PATRIMONIAL)	23,32	8,40	7,89

8. RENTABILIDAD (ROA)

8.1. RESULTADO DEL EJERCICIO

Forma de agregación	Cuenta	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	5	Ingresos	14.723,81	43.712,38	151.349,31
resta	4	Gastos	76.755,22	149.460,76	149.525,94
Resultado		8.1. RESULTADO DEL EJERCICIO	-62.031,41	-105.748,38	1.823,37

8.2 ACTIVO TOTAL PROMEDIO

Forma de agregación	Código	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	1	Activo período actual	217.004,42	904.757,57	1.171.771,77
suma	1	Activo período anterior	217.004,42	217.004,42	904.757,57
Resultado		8.2 ACTIVO TOTAL PROMEDIO	217.004,42	560.881,00	1.038.264,67

$$ROA = \frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) * 12 \text{ mes}}{\text{Activo total promedio}} * 100$$

Términos	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
Numerador	8.1. RESULTADO DEL EJERCICIO	-62.031,41	-105.748,38	1.823,37
Denominador	8.2 ACTIVO TOTAL PROMEDIO	217.004,42	560.881,00	1.038.264,67
Resultado	8. RENTABILIDAD (ROA)	-28,59%	-18,85%	0,18%

9. GRADO DE ABSORCIÓN DEL MARGEN FINANCIERO

9.1. GASTOS DE OPERACIÓN

Forma de agregación	Cuenta	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	45	Gastos de Operación	11.944,68	134.940,03	119.903,11
Resultado		9.1. GASTOS DE OPERACIÓN	11.944,68	134.940,03	119.903,11

9.2 MARGEN FINANCIERO NETO

Forma de agregación	Cuenta	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
suma	51	Intereses y descuentos ganados	10.998,13	34.008,99	87.824,33
resta	41	Intereses causados	-	6.573,22	10.098,94
suma	52	Comisiones ganadas	-	-	-
suma	54	Ingresos por servicios	3.725,68	8.672,87	38.278,02
resta	42	Comisiones causadas	-	-	-
suma	53	Utilidades financieras	-	-	-
resta	43	Pérdidas financieras	-	-	-
suma	44	Provisiones	64.664,54	6.913,78	17.111,07
Resultado		9.2 MARGEN FINANCIERO NETO	-49.940,73	29.194,86	98.892,34

$$G.A.M.F.N. = \frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Margen Financiero neto}} * 100$$

Términos	Descripción	VALOR	VALOR	VALOR
Numerador	9.1. GASTOS DE OPERACIÓN	11.944,68	134.940,03	119.903,11
Denominador	9.2 MARGEN FINANCIERO NETO	-49.940,73	29.194,86	98.892,34
Resultado	9. GRADO DE ABSORCIÓN DEL MARGEN FINANCIERO	-23,92	462,20	121,25

Gestión de Riesgo Integral para Cooperativa Atahualpa

10. SOLVENCIA NORMATIVA

10.1 PATRIMONIO TECNICO PRIMARIO

100%	suma	31	CAPITAL SOCIAL	114.340,00	436.460,00	439.240,00
100%	suma	3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	60.174,80	75.388,80	75.388,80
100%	suma	3302	Generales	-	-	-
100%	suma	3303	Especiales	-	-	-
100%	suma	34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-	-	-
100%	suma	35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	50.850,32	50.850,32	50.850,32
100%	suma	3601	Utilidades o excedentes acumuladas	-	-	-
100%	suma	3602	(Pérdidas acumuladas)	-2.329,60	-64.361,01	-170.109,39
50%	suma	3603	Utilidad o excedentes del ejercicio/(Nota1)	-62.031,41	-	-
100%	suma	3604	(Pérdida del ejercicio) /(Nota1)	-	-105.748,38	-
50%	suma	5	Ingresos /(Nota2)	-	-	151.349,31
50%	resta	4	Gastos /(Nota2)	-	-	149.525,94
	Resultado		10.1 PATRIMONIO TECNICO PRIMARIO	161.004,11	392.589,73	397.193,10

Nota 1: Estas cuentas se consideraran únicamente para el mes de diciembre. La cuenta 3603 se ponderará con el 100% únicamente cuando los balances financieros hayan sido auditados.

Nota 2: Estas cuentas se considerarán para los meses de enero a noviembre. Se pondera por el 50% siempre que la diferencia de las cuentas 5-4 sea mayor que cero, caso contrario se pondera por el 100%.

10.2 PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO

50%	suma	3305	Revalorización del patrimonio	-	-	-
50%	suma	3310	Por resultados no operativos	-	-	-
100%	suma	149980	(Provision generica por tecnologia crediticia)	-	-	-
100%	suma	149989	(Provision generica voluntaria)	-	-	55,05
100%	resta		Provisiones por intereses por cobrar de la cartera de credito	-	-	-
100%	resta		Deficiencia de provisiones - inversiones	-	-	-
100%	resta		Deficiencia de provisiones - Cartera de credito	-	-	-
100%	resta		Deficiencia de provisiones - Cuentas por cobrar	-	-	-
100%	resta		Deficiencia de provisiones - Bienes realizables y adjudicados por pago	-	-	-
100%	resta		Deficiencia de provisiones - Otros Activos	-	-	-
	Resultado		10.2 PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO	-	-	55,05

10.3 PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO	161.004,11	392.589,73	397.248,15
--	-------------------	-------------------	-------------------

10.4 ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO

0%	suma	11	FONDOS DISPONIBLES	-	-	-
0%	suma	1302	A valor razonable con cambios en el estado de resultados del Estado o de entidades del sector público	-	-	-
0%	suma	1304	Disponibles para la venta del Estado o de entidades del sector público	-	-	-
0%	suma	1306	Mantenidas hasta su vencimiento del Estado o de entidades del sector público	-	-	-
0%	suma	199005	Impuesto al valor agregado - IVA	-	-	-
0%	suma	190286	Fondos de liquidez	-	-	-
0%	suma	6404	Créditos aprobados no desembolsados	-	-	-
0%	resta	640410	Cartera de créditos de consumo prioritario	-	-	-
0%	suma	7108	Cartera comprada a instituciones con resolución de liquidación	-	-	-
	Subtotal	<i>apr_seps_0</i>		-	-	-
20%	suma	1307	De disponibilidad restringida	-	-	-
	Subtotal	<i>apr_seps_20</i>		-	-	-
50%	suma	1301	A valor razonable con cambios en el estado de resultados de entidades del sector privado y sector financiero	-	-	-
50%	suma	1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado y sector financiero	-	-	-
50%	suma	1305	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero	17.500,00	105.000,00	166.254,45
50%	suma	1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	-	-	-
50%	suma	1408	Cartera de crédito de vivienda de interés público por vencer	-	-	-
	Subtotal	<i>apr_seps_50</i>		17.500,00	105.000,00	166.254,45
100%	suma	13	Inversiones /(Nota 1)	-	-	-
100%	suma	14	Cartera de créditos / (Nota 2)	107.909,01	343.232,93	412.893,46
100%	suma	16	Cuentas por cobrar	1.023,39	10.089,04	8.339,70
100%	suma	17	Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil	-	-	-
100%	suma	18	Propiedades y equipo	-	21.129,60	17.979,88
100%	suma	19	Otros activos / (Nota 3)	8.070,53	29.888,00	27.071,09
100%	suma	64	Acreedoras / (Nota 4)	-	-	-
	Subtotal	<i>apr_seps_100</i>		117.002,93	404.339,57	466.284,13
	Total		10.4 ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO	134.502,93	509.339,57	632.538,58

Nota 1: Es el saldo de la cuenta 13 menos las cuentas del mismo grupo con otras ponderaciones.

Nota 2: Es el saldo de la cuenta 14 menos las cuentas del mismo grupo con otras ponderaciones.

Nota 3: Es el saldo de la cuenta 19 menos las cuentas del mismo grupo con otras ponderaciones.

Nota 4: Es el saldo de la cuenta 64 menos las cuentas del mismo grupo con otras ponderaciones.

$$\text{Calculo del indicador Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio técnico constituido}}{\text{Activos ponderados por riesgo}}$$

Numerador	10.3 PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO	161.004,11	392.589,73	397.248,15
Denominador	10.4 ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO	134.502,93	509.339,57	632.538,58
Resultado	10. SOLVENCIA NORMATIVA	119,70%	77,08%	62,80%

PORCENTAJE MINIMO DE SOLVENCIA (REQUERIMIENTO SEPS)	9,00%	9,00%	9,00%
PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO (10.4 ACTIVOS PONDERADOS POR RIESGO X PORCENTAJE MINIMO DE SOLVENCIA (REQUERIMIENTO SEPS))	12.105,26	45.840,56	56.928,47
EXCEDENTE O DEFICIENCIA DE PATRIMONIO REQUERIDO (10.3 PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO - PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO)	148.898,85	346.749,17	340.319,68