



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“El control, supervisión y toma de decisiones y la liquidez de las cooperativas  
de ahorro y crédito del cantón Alausi”**

---

**Autora:** Moina Cajilema, Deisy Lorena



**Tutor:** Eco. Jácome Izurieta, Oswaldo Javier

**Ambato – Ecuador**

**2019**

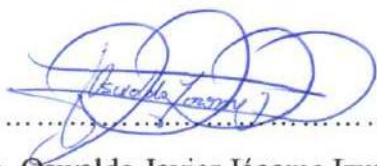
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Eco. Oswaldo Javier Jácome Izurieta, con cédula de identidad No. 1803377900, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“EL CONTROL, SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES Y LA LIQUIDEZ DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN ALAUSI”**, desarrollado por Deisy Lorena Moina Cajilema, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad semipresencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Marzo 2019.

TUTOR

  
.....  
Eco. Oswaldo Javier Jácome Izurieta  
C.I.1803377900

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Deisy Lorena Moina Cajilema, con cédula de identidad No. 0604467332, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación con el tema: **“EL CONTROL, SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES Y LA LIQUIDEZ DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN ALAUSI”**, así como los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Marzo 2019.

### AUTORA



Deisy Lorena Moina Cajilema

C.I. 0604467332

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Marzo 2019.

**AUTORA**



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Deisy Lorena Moina Cajilema', is written over a horizontal dotted line.


Deisy Lorena Moina Cajilema

C.I. 0604467332

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto de investigación, sobre el tema: **“EL CONTROL, SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES Y LA LIQUIDEZ DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN ALAUSI”**., elaborado por Deisy Lorena Moina Cajilema, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo 2019.



---

Eco. Mg. Diego Proaño


**PRESIDENTE**



---

Dra. Ana Molina

**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Dr. Fabián Mera

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Para lograr un objetivo en la vida se necesita del apoyo de personas incondicionales, en este es mi familia, quienes, con su amor, paciencia forman parte fundamental en mi vida. Del mismo modo a quienes me acompañaron en este camino tan arduo, universidad, docentes y amigos. El esfuerzo al final tiene su recompensa y la recompensa es haber cumplido, pero sola no lo hubiese cumplido.

**Deisy Moina**

## **AGRADECIMIENTO**

A dios por brindarme la bendición de cumplir mi objetivo, a mi hermosa familia por su amor y apoyo incondicional.

A mis amigos y amigas que de una u otra forma estuvieron a mi lado.

A todos quienes forman parte de la Universidad Técnica de Ambato, por abrirme las puertas y formarme una verdadera profesional.

Gracias a todos por caminar a mi lado y llegar conmigo a la meta.

**Deysi Moina**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “EL CONTROL, SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES Y LA LIQUIDEZ DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN ALAUSI”

**AUTORA:** Deisy Lorena Moina Cajilema

**TUTOR:** Eco. Oswaldo Javier Jácome Izurieta

**FECHA:** Marzo 2019

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación busca identificar las principales causas que provocan un deficiente control, supervisión y toma de decisiones de las cooperativas de ahorro y crédito, así como sus efectos en las utilidades institucionales, de esta forma poder sugerir las soluciones más efectivas. Las cooperativas de ahorro y crédito cumplen un papel importante dentro de la economía del sector ya que apoyan en el adelanto económico de la población, por ende, sus actividades deben estar controladas, supervisadas y tomar las mejores decisiones que encaminen al cumplimiento de sus objetivos. Para buscar las causas de la problemática planteada se realizó encuestas, hoja de observación y análisis de índices de liquidez, cada una de las herramientas aplicadas se las realizó al personal administrativo de las entidades financieras, con una investigación de campo. Los resultados encontrados permitieron identificar claramente que la administración no se está llevando de forma que permita que la entidad financiera cumpla con sus actividades brindando un óptimo desempeño. Ante las causas identificadas se sugiere diseñar modelos y políticas de control y toma de decisiones y la utilización de herramientas administrativas que permitan mejorar la liquidez.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CONTROL, SUPERVISIÓN, DECISIONES, LIQUIDEZ, CANTÓN.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**  
**ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** “CONTROL, SUPERVISION AND DECISION MAKING AND THE LIQUIDITY OF SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES OF CANTON ALAUSI”

**AUTHOR:** Deisy Lorena Moína Cajilema

**TUTOR:** Eco. Oswaldo Javier Jácome Izurieta

**DATE:** March, 2019

**ABSTRACT**

This research seeks to identify the main causes that cause deficient control, supervision and decision making of savings and credit cooperatives, as well as their effects on institutional profits, in this way to be able to suggest the most effective solutions. Savings and credit cooperatives play an important role in the economy of the sector as they support the economic advancement of the population, therefore, their activities must be controlled, supervised and make the best decisions that lead to the fulfillment of their objectives. To find the causes of the problem raised, surveys, observation sheet and analysis of liquidity indexes were carried out, each one of the applied tools was applied to the administrative staff of the financial entities, with a field investigation. The results obtained allowed to clearly identify that the administration is not being carried out in a way that allows the financial institution to comply with its activities, providing an optimal performance. Given the identified causes, it is suggested to design control and decision-making models and policies and the use of administrative tools to improve liquidity.

**KEYWORDS:** CONTROL, SUPERVISION, DECISIONS, LIQUIDITY, CANTON.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Justificación teórica.....	2
1.1.2 Justificación metodológica.....	5
1.1.3 Justificación práctica.....	6
1.1.4 Formulación del problema de investigación.....	6
1.1.4.1 Problema de investigación.....	7
1.1.4.2 Preguntas de investigación.....	7
1.1.4.3 Delimitación.....	7

1.2 Objetivos de investigación.....	7
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivo específico.....	7

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Revisión de la literatura.....	9
2.1.1 Antecedentes investigativos.....	9
2.1.2 Fundamentos teóricos.....	10
2.1.2.1 Fundamentación científico-técnica.....	13
2.1.2.2 Control .....	13
2.1.2.3 Supervisión.....	18
2.1.2.4 Toma de decisiones.....	23
2.1.2.5 Liquidez.....	28
2.1.3 Fundamentación legal.....	31
2.2 Preguntas de investigación.....	37

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1 Recolección de la información.....	38
3.1.1 Plan para la recolección de la información.....	38
3.1.2 Modalidad básica de la investigación.....	40
3.1.3 Población, muestra, unidad de investigación.....	40
3.2 Tratamiento de la información.....	42
3.2.1 Plan de análisis e interpretación de resultados.....	43
3.3 Operacionalización de las variables.....	44
3.3.1 Operacionalización de la variable independiente y dependiente.....	44
3.3.2 Operacionalización de la variable dependiente.....	46

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

4.1 Resultados y discusión.....	47
4.2 Fundamentación de las preguntas de investigación.....	65
4.3 Limitaciones del estudio.....	66

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	67
5.2 Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS.....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1</b> Categoría Fundamental variables independientes.....	11
<b>Gráfico 2</b> Categoría Fundamental variables dependiente.....	12
<b>Gráfico 3</b> Tipos de Liderazgo.....	20
<b>Gráfico 4</b> Proceso de la Supervisión.....	21
<b>Gráfico 5</b> Niveles Gerenciales.....	24
<b>Gráfico 6</b> Proceso Administrativo.....	25
<b>Gráfico 7</b> Representación gráfica de la información.....	43
<b>Gráfico 8</b> Control y liquidez.....	47
<b>Gráfico 9</b> Procesos de control.....	49
<b>Gráfico 10</b> Funciones de control.....	50
<b>Gráfico 11</b> Cuadro de mando integral.....	51
<b>Gráfico 12</b> Alta gerencia.....	52
<b>Gráfico 13</b> Toma de decisiones.....	53
<b>Gráfico 14</b> Toma de decisiones y liquidez.....	54
<b>Gráfico 15</b> Enfoque de las decisiones.....	56
<b>Gráfico 16</b> Importancia de la supervisión.....	57
<b>Gráfico 17</b> Liquidez.....	58
<b>Gráfico 18</b> Importancia del control, supervisión y toma de decisiones...	59

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1</b>	Proceso de creación del Cuadro de Mando Integral..... 15
<b>Tabla 2</b>	Estándares para la fijación de criterios de control..... 16
<b>Tabla 3</b>	Métodos de control..... 17
<b>Tabla 4</b>	Obligaciones tributarias de las cooperativas..... 34
<b>Tabla 5</b>	Otras obligaciones de las cooperativas..... 36
<b>Tabla 6</b>	Procedimiento de recolección de información..... 39
<b>Tabla 7</b>	Cooperativas de ahorro y crédito..... 40
<b>Tabla 8</b>	Muestra de las cooperativas de ahorro y crédito..... 41
<b>Tabla 9</b>	Tabulación de la información..... 42
<b>Tabla 10</b>	Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones..... 44
<b>Tabla 11</b>	Variables independientes: control, supervisión, toma de decisiones..... 45
<b>Tabla 12</b>	Variable dependiente: Liquidez..... 47
<b>Tabla 13</b>	Control y liquidez..... 48
<b>Tabla 14</b>	Proceso de control ..... 50
<b>Tabla 15</b>	Acciones correctivas ..... 51
<b>Tabla 16</b>	Cuadro de mando integral ..... 52
<b>Tabla 17</b>	Funciones de alta gerencia..... 53
<b>Tabla 18</b>	Proceso de toma de decisiones..... 54
<b>Tabla 19</b>	Toma de decisiones y liquidez..... 55
<b>Tabla 20</b>	Enfoque de las decisiones..... 56
<b>Tabla 21</b>	Importancia de la supervisión..... 58
<b>Tabla 22</b>	Liquidez..... 59
<b>Tabla 23</b>	Control, supervisión y toma de decisiones..... 60
<b>Tabla 24</b>	Hoja de observación..... 61
<b>Tabla 25</b>	Análisis de índices de liquidez año 2017..... 64
<b>Tabla 26</b>	Resultados de los índices de liquidez..... 65

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación

El interés de la presente investigación se basa en el análisis de la eficiencia del control, supervisión y toma de decisiones de las distintas operaciones de las entidades financieras, las mismas que permitan contar una liquidez segura de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales del Cantón Alausi, Provincia de Chimborazo.

La liquidez de una institución financiera es muy importante, la capacidad de las instituciones financieras para comparar u obtener de otro modo los fondos necesarios, ya sea incrementando los pasivos o convirtiendo los pasivos, sin incurrir en pérdidas inaceptables. Que pone en evidencia la capacidad de la empresa para convertir en ganancia el esfuerzo que realiza, se verá afectada por diversos factores principalmente por un deficiente control. **(Rodríguez, 2015).**

Al no existir un adecuado control y supervisión dentro de las instituciones financieras afecta de manera negativa al funcionamiento adecuado de manera integral. Una eficiente gestión financiera que involucra los ingresos y egreso atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencias, la rentabilización financiera generada por el mismo, la generación de recursos e ingresos, incluyendo los aportados por los asociados y la eficiencia o esfuerzo para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo. **(Sánchez, 2006)**

La gestión financiera está relaciona con la toma de decisiones relativas a:

- ✓ La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, prevención de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiamiento externa.
- ✓ La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.

- ✓ La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y liquidez.
- ✓ El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- ✓ El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

### ***1.1.1 Justificación Teórica***

La presente investigación busca solucionar en gran proporción el eficiente funcionamiento de las entidades financieras mediante un correcto análisis de cada uno de los factores como el control, supervisión y toma de decisiones, que permita obtener una liquidez segura; siendo el pilar fundamental en la estructura financiera de la cooperativa.

#### ***Control***

Estar al frente de una organización tiene mucha responsabilidad, llevar una administración que cumpla con la misión, visión y objetivos para la que fue creada de esta forma ser una organización solida con miras al futuro. Es así, el control es la función que pretende asegurar que se cumpla los objetivos y planes anticipados en la etapa de planeación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados sean los deseados al iniciar toda organización empieza con una planeación en la que establece metas, objetivos, análisis de todo con lo que cuenta para iniciar su actividad, de la misma forma es necesario la organización en la que se define todas las acciones, lineamientos que deben ser ejecutadas para cumplir con el objetivo todo se lograra con una correcta dirección de esta forma el control busca que todos los lineamientos, actividades se las ejecute como fueron planificadas para cumplir con los objetivos de la entidad, es decir asegurar detectar errores para ser corregidos de forma oportuna y permitir la continuidad de las actividades.

El control tiene plena actuación sobre los objetivos y planes para determinar su cumplimiento y corrección en caso de ser necesario, valorar el rendimiento de la organización y desarrollar estrategias que permitan cumplir lo planificado (**Del Pozo Rivas y Dextre Flores, 2012**). El control cumple con una función importante que permite identificar errores en las actividades que realiza una organización financiera,



otorgar créditos, atención al cliente, recuperación de cartera vencida y otras actividades que se deben cumplir.

Se debe establecer un sistema de control para toda la organización financiera es decir un control interno, control financiero y administrativo (**Del Pozo Rivas y Dextre Flores, 2012**). Considerados los controles más importantes para que cumpla con los objetivos y metas para las que fue creada. Por esta razón, adecuar políticas de control en una entidad financiera que permita direccionar y un manejo adecuado a la administración para garantizar la protección de los activos, asegurar que las operaciones que realiza la entidad financiera se den de forma transparente cumpliéndose en su totalidad garantizando un manejo financiero y administrativo eficiente y eficaz. Se logra con un adecuado control interno que establezca políticas y procedimientos internos de las actividades administrativas y financieras estrechamente relacionadas. Por otro lado, el control financiero establezca políticas y procedimientos contables que deba establecer la administración correctamente relacionadas con la normativa vigente para que sean cumplidas, dicho control otorgará una información financiera veraz y confiable como base para toma de decisiones (**Mancilla y Martín, 2010**). Un adecuado control en toda la entidad garantizará una información veraz y el cumplimiento de las operaciones para la toma de decisiones oportunas y certeras.

El control por parte del Estado también es importante evitando problemas en el cumplimiento de leyes vigentes. Es así que el control estatal se refiere a las acciones de revisión de las actividades en una institución financiera, para verificar el desarrollo de sus operaciones en conformidad con las disposiciones legales y reglamentos vigentes, desde su inicio hasta su liquidación, esta acción de control se da con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las normas legales por parte de las cooperativas. También permite mejorar sus niveles de gestión, asegurar su patrimonio, regularizar su administración y verificar el apoyo social que está brindando (**García, 2005**). Es necesario un control estatal para que los socios que depositan sus ahorros en cada entidad financiera puedan contar con las garantías necesarias y la confianza para realizar las operaciones financieras que creyere conveniente.

### ***Supervisión***

Supervisar constituye una parte muy importante e imprescindible dentro de una institución financiera porque se encarga de constatar, vigilar como se está realizando las operaciones de una entidad financiera, llevar un registro de lo que se cumplió, lo

que se debe mejorar para orientar la forma correcta de realizar. Supervisar «significa mirar desde lo alto», son las actividades más importantes que permiten identificar y recolectar la información necesaria sobre las problemáticas y logros que están sucediendo en la ejecución de las operaciones de la institución financiera (**Carpio, 2006**). Supervisar adecuadamente permite identificar como se esta ejecutando las operaciones dentro de la intitucion financiera para orientar la forma correcta de realizarla y aprovechar las operaciones que demuestran buenos resultados.

### ***Toma de decisiones***

El éxito de toda organización depende mucho de las decisiones acertadas del personal que se encuentra en la dirección. Es decir, una decision es la accion de ejecutar las alternativas seleccionadas en torno al problema que se desea solucionar, un accion acertada dependera de las habilidades de los directivos, de razonamiento logico, la actitud para encontrar la decisión correcta, durante la vida de una entidad economica siempre se tendra acciones favorables que permitan tomarles como base para las decisiones futuras (**Castilla de Matheus, 2010**).

El personal que se encuentra en alta gerencia de toda organización cuenta con una serie de capacidades especiales para el aprendizaje y manejo, quien pone en práctica sus habilidades, inteligencia que le permite aprovechar las oportunidades de negocio analizando de forma cualitativa y cuantitativa ejecutando acciones apropiadas que será ejecutada mediante acciones certeras que le permitan implementar la oportunidad seleccionada añadiendo un valor agregado asegurando el éxito de la organización. Una adecuada metodología del manejo de habilidades y pensamientos adecuados permite generar una acertada toma de decisiones encaminado en cumplir el objetivo principal de optimizar recursos (**Castilla de Matheus, 2010**). La gerencia de toda organización financiera toma en cuenta sus pensamientos y habilidades en las acciones que realice para una correcta toma de decisiones que siempre deberá toma en cuenta su proceso de aprendizaje.

Una correcta toma de decisiones gerenciales es un proceso que permite seleccionar las alternativas correctas que permite el éxito de una organización. La toma de decisiones es un proceso organizado, que inicia con el análisis de la situación específica que permite identificar una serie de alternativas para seleccionar la correcta que sea considerada de menos costo, factible y genere liquidez es decir costo-beneficio (**Díaz, 2011**). Es necesario que las decisiones sean tomadas de forma transparente y

alta calidad ética. De esta forma se garantiza la confiabilidad de quienes conforman la organización de forma integral y comprometida con la responsabilidad de un trabajo integro. Así, la ética en la toma de decisiones permite que la organización brinde servicios de forma transparente y con visión confiable a los socios e inversionistas.

Una decisión está estrechamente relacionada con el pensamiento, la experiencia adquirida y, sobre todo, con la información veraz con que se cuenta en relación a la decisión a tomar (**Martínez, 2001**). El continuo aprendizaje permite a los directivos y administradores estar al par con el desarrollo económico (**Vélez, 2006**). Es importante la experiencia de quienes se encuentren al frente de cada entidad y poner en manifiesto sus conocimientos que permitan una correcta administración y toma de decisiones.

### ***1.1.2 Justificación metodológica***

Para poder explicar la situación actual de las instituciones financieras de tipo Cooperativas de Ahorro y Crédito. Para ello, se explican cómo están ejecutando sus actividades, así como se administran los factores que afectan directa e indirectamente la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito del sector de Alausi. Se analizan, además, los alcances e implicaciones que contribuyen significativamente en la toma de decisiones, especialmente a quienes se encuentren en la dirección de este sector tan importante para la economía local y nacional.

En el cantón Alausi se encuentran instituciones financieras rurales que apoyan directamente al sector agrícola y ganadero, las mismas que se encuentran en la parroquia Achupallas “Cooperativa de Ahorro y Crédito Achupallas” y la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Makita Kushunchik”, en la parroquia Guasuntos la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizac Ltd.”, contando con tres entidades financieras para el análisis del problema planteado. Se cuenta con la colaboración de quienes se encuentran al frente de cada institución financiera en toda la información requerida. En la localidad no se ha hecho ningún tipo de investigación que dé solución a la problemática latente en el sector cooperativista rural.

### ***1.1.3 Justificación práctica***

Operar y cumplir con cada una de las operaciones financieras de forma adecuada depende de una gestión financiera que se relaciona con la toma de decisiones para incluir el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles,

prevención de los recursos disponibles y cálculo de las necesidades de financiamiento externa. Analizar las mejores estrategias para la obtención de financiamiento más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización. Utilizar adecuadamente los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y liquidez, con una información financiera para conocer la situación financiera de la organización, y cumplir de manera adecuada con las distintas operaciones que desempeña las entidades financieras es importante en el adelanto y desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito del país (Siegel, 2000).

#### ***1.1.4 Formulación del problema de investigación***

Las cooperativas de ahorro y crédito rurales del cantón Alausi prestan servicios por al menos 10 años. Sin embargo, la cobertura a nivel provincial y nacional es limitada. Esto se debe a que los socios no encuentran la confianza necesaria en las distintas operaciones que brinda (Delgado, 2011). Todo objetivo de una entidad financiera es buscar la captación y colocación de dinero, este objetivo no se cumple porque no existe un control, supervisión y toma de decisiones adecuadas que permitan su crecimiento como entidad financiera, brindando una confianza en accionistas, socios y beneficiarios directos e indirectos.

Cumplir con un adecuado control, supervisión y toma de decisiones implica contar con un personal técnicamente especializado que pueda ejercer una administración aplicando conocimientos especializados, con suficientes recursos para aplicar habilidades, destrezas, aprovechar y optimizar recursos. Es así que, el éxito de una administración depende de un desempeño como tratar a las personas, como manejar las distintas situaciones, es decir transformas los conocimientos en acciones que permitan lograr lo esperado (Chiavenato, 2006). Una mala administración ocasiona varias consecuencias que afectan principalmente a la credibilidad de las entidades financieras, por descuido o las malas decisiones de directivos y administradores que son los principales actores del manejo de la institución financiera.

##### ***1.1.4.1 Problema de investigación***

¿Cómo el control, la supervisión y la toma de decisiones afectan la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Alausi, Provincia de Chimborazo?

##### ***1.1.4.2 Preguntas de investigación***

¿El control, supervisión y toma de decisiones que ejecuta las instituciones financieras se las está realizando de forma correcta?

¿De qué manera los índices de liquidez contribuyen al análisis de su eficacia?

¿Qué alternativa de solución permitirá mejorar el funcionamiento de las operaciones institucionales?

#### ***1.1.4.3 Delimitación***

- **Variable independiente:** control, supervisión y la toma de decisiones
- **Variable dependiente:** Liquidez.
- **Unidad de observación:** cooperativas de ahorro y crédito del cantón Alausi, Provincia de Chimborazo.”
- **Términos de relación:** modelos, proceso y administración.

## **1.2 Objetivos de Investigación**

### ***1.2.1 Objetivo General***

Analizar la ejecución del control, supervisión y toma de decisiones que influyen en la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón de Alausi, Provincia de Chimborazo.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- ✓ Examinar el control, supervisión y toma de decisiones que ejecuta la administración, su análisis.
- ✓ Analizar los índices de liquidez durante 2017, y su efecto positivo o negativo existente.
- ✓ Recomendar la implementación de modelos y procesos de control y toma de decisiones, de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Alausi para el incremento de la liquidez.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Para obtener la información necesaria y poder contar con un sustento teórico que permita solucionar el problema planteado. Por ello es necesario recopilar la información sobre las variables independientes y dependiente de estudio, control, supervisión, toma de decisiones y liquidez. Se ha reunido a fuentes bibliográficas, como libros, tesis, revistas y documentos de investigación, los mismos que servirá de referencia para desarrollar el presente trabajo de investigación. Toda la información es recolectada de manera ordenada de diferentes autores para establecer diferentes criterios de cada variable, esto permite contar con suficiente información y relacionar para contar con conceptos claros y precisos, comprender de mejor forma el problema y plantear las mejores soluciones para las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Alausi.

En el presente capítulo se da a conocer la relación entre las variables, conceptos y parámetros que fundamentan la presente investigaciones. El control, la supervisión y toma de decisiones, son las variables independientes, constituyen factores importantes que afectan a la liquidez que afecta las cooperativas de ahorro y crédito. La conceptualización de cada variable mencionada, proporciona la información suficiente para dar a conocer la estrecha relación entre si y cómo influye en la liquidez. De la misma forma, se describe la fundamentación legal por las que están regularizadas las cooperativas de ahorro y crédito, permitiendo conocer legalmente como se ejerce el control, la supervisión y la toma de decisiones de manera que permita mejorar la liquidez de forma legal. Proporciona la forma adecuada el beneficio de la ley para mejorar la economía del país. El planteamiento de las preguntas de investigación permite conocer lo que se desea resolver y proponer las soluciones adecuadas, trabajando fundamentalmente con las variables tomando en cuenta los indicadores necesarios que permitan resolver el problema planteado.

## **2.1 Revisión de la Literatura**

### ***2.1.1. Antecedentes Investigativos***

Las cooperativas de ahorro y crédito en los sectores rurales y varios sectores de Latinoamérica, así como en otras partes del mundo, constituyen un factor importante en el desarrollo de la economía de los diferentes sectores (**Jaramillo, 2005**). Por ello, es necesario realizar un adecuado control, supervisión y toma de decisiones que garantice una liquidez de cada institución financiera. Esto, a decir verdad, puesto que existe una relación de mecánica causal entre el control, supervisión y toma de decisiones –como variables independientes–, respecto a los resultados de la liquidez –variable dependiente– que puede llegar a obtener una institución financiera de cuarto piso (**Certo, 2001; Chiavenato, 2001; Luna, 2012**).

Las cooperativas de ahorro y crédito aportan notablemente al sector rural, ofreciendo un gran apoyo económico de forma sencilla y rápida. Por esta razón, el sector cooperativista durante los últimos años ha elaborado propuestas orientadas a la atención financiera a sectores rurales, principalmente a los sectores no atendidos por la banca privada tradicional. De esta forma se ha estudiado al sector rural como un mercado financiero potencial que puede generar recursos con apoyo económico de inversión. Entre los principales sectores que se atiende son el agrícola y ganadero (**Da Ros, 2001**). Ejemplos de esto se dio en la provincia del Cañar con el Proyecto Modelo de Desarrollo Lechero Integral y el Sistema de Crédito Administrado de FUNALGODON, en la provincia de Manabí. Así, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos fundada por el Grupo Social FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progression), creada con la filosofía de construir un sistema alternativo que permita resolver problemas de las familias, promover actividades productivas y contribuir a la generación de un bienestar sin descuidar su progreso como entidad. Todo esto ha permitido que la entidad financiera incremente su liquidez y se mantenga como una entidad sólida y confiable (**Gutiérrez, 2009**). Utilizar las estrategias adecuadas permite el desarrollo de una entidad económica, con el objetivo primordial servir a la sociedad en general.

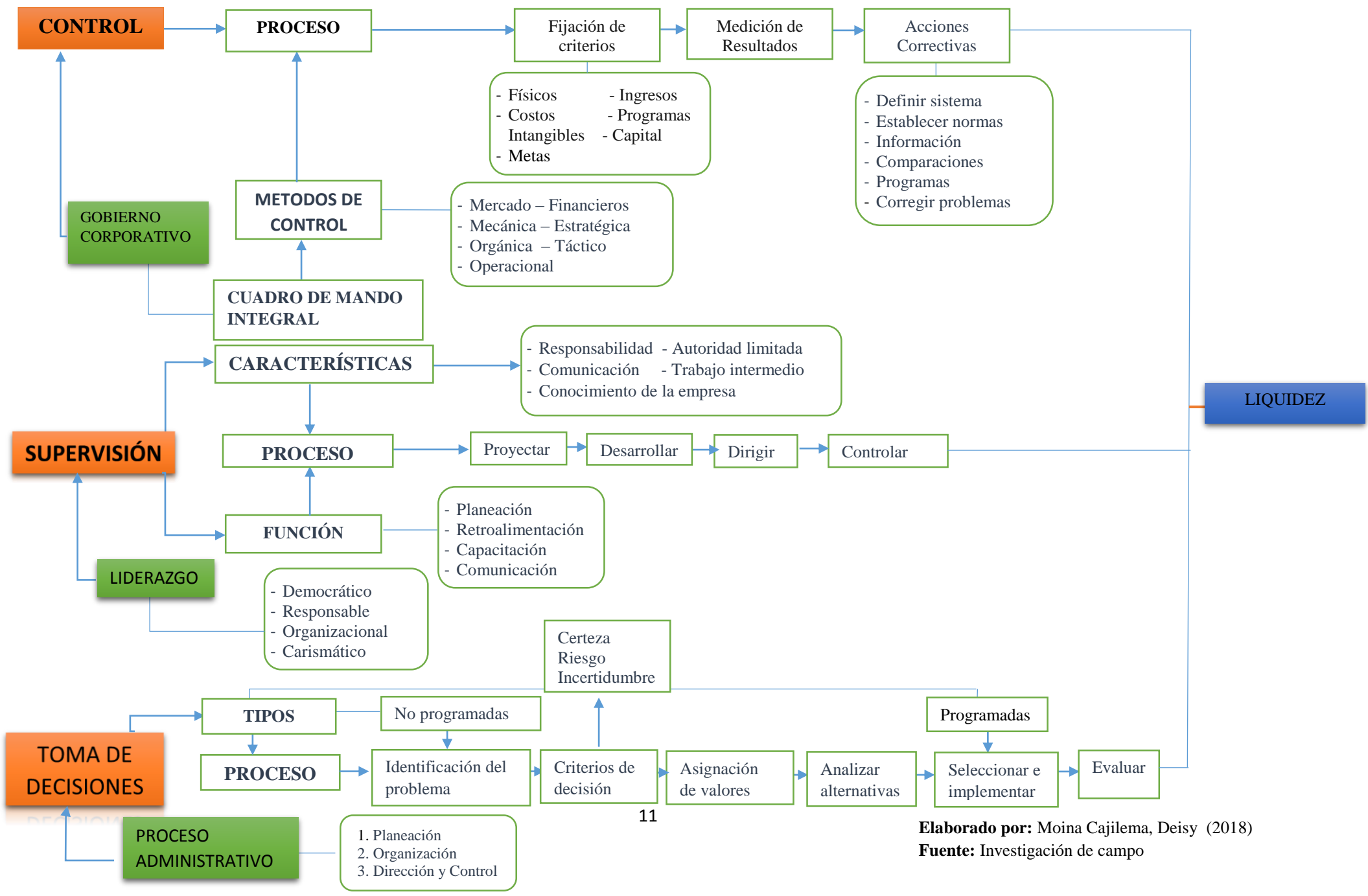
En toda organización orientada a alcanzar altos estándares de liquidez es condición necesaria implementar procesos efectivos de control, supervisión y tomar decisiones acertadas. Adicional, expertos aseguran que se requiere una gestión efectiva de recursos humanos, así como de diferentes insumos y materiales referidos al objeto y razón de la empresa. Todo esto depende de una buena administración (**Chiavenato, 2006**), puesto que se asegura que las instituciones orientadas por resultados deben presentar una administración programática y gerencial. La administración constituye, entonces, la base para lograr los objetivos y metas propuestos por la organización de manera eficiente y eficaz con un adecuado manejo de los recursos disponibles.

### ***2.1.2. Fundamentos teóricos***

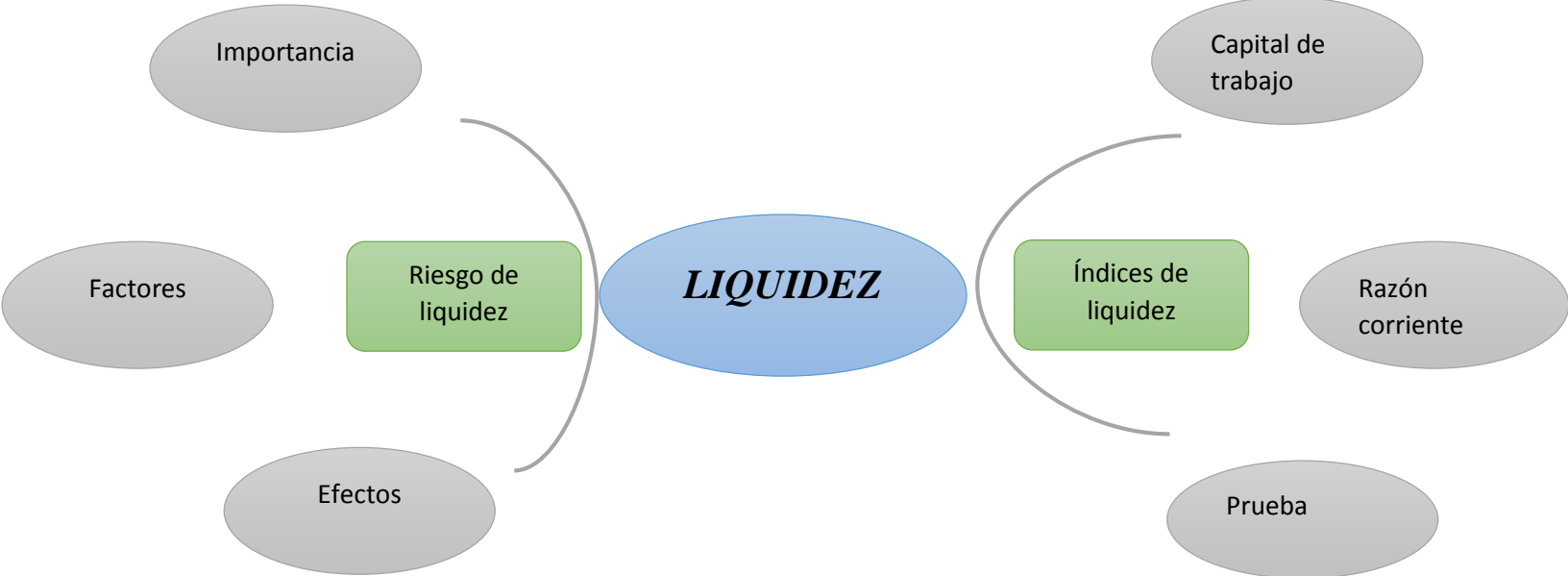
Como se presnetó en el apartado anterior, investigaciones previas señalan que existe correlación causal entre el control, supervisión y toma de decisiones respecto a la liquidez de una empresa. En este sentido, el presente gráfico resume el mecanismo causal de las tres variables independientes frente a la variable dependiente. Para proceder con la explicación de su relación causal, cada una de las variables presentes.



**Gráfico N° 1: Categorías Fundamentales Variables Independientes, Control, Supervisión y Toma de Decisiones**



**Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales Variables Dependiente, Liquidez**



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Investigación de campo.

### **2.1.2.1 Fundamentación Científico-Técnica**

#### **2.1.2.2 Control**

El control es un proceso que se debe realizar de forma permanente, puesto que permite evaluar una actividad de acuerdo a criterios y puntos de referencia preestablecidos. Estos criterios y referencias, usualmente, son valorados, con motivo de identificar y corregir posibles errores (**Caamaño, 2003**). Los resultados que se obtienen como efecto de una serie de procesos realizados corresponden exactamente a las previsiones y a los objetivos que necesitan ser alcanzados, mismos que partes de la noción de control. En efecto, los gerentes o presidentes –mandos de alta dirección–son los encargados de ejercer el control continuamente. Para ello, se debe verificar que las actividades y los procesos que realiza una organización se cumplan de forma planeada, incluyendo posibles errores y fallos, (**Certo, 2001**). Los gerentes, entre otras actividades, deben mantener capacitados a sus colaboradores respecto al sistema funcional de la empresa, así como hacer los cambios correctivos que se requieren en caso de identificar errores.

Por otro lado, es importante que se dirijan las actividades mediante procesos que deben ser ejecutados de forma que estén orientados a alcanzar logros y metas de la organización. Tener conocimiento de lo que sucede en la organización que tiene a cargo la gerencia, tratar de lograr la creatividad, mejorar la calidad y reducir costos con las mejores estrategias de control (**Bateman y Snell, 2005**). El control es necesario porque los administradores deben garantizar que los planes y estrategias fijadas con anterioridad se cumplan. Si los planes no se ejecutan realizando las correcciones necesarias durante su ejecución, la administración debe tomar las medidas necesarias para corregir el problema (**Dextres, 2010**). Todo esto conlleva a adecuar un mejor control.

Los sistemas de control facilitan la distribución y la utilización de los recursos, esto permite el cumplimiento de la planificación. Esta acción vigilante es importante para conocer las desviaciones y deficiencias que no permite alcanzar los objetivos de la organización, afectando a la liquidez, (**Pérez, 2006**). Si no se ejecuta las acciones correctivas a tiempo provoca resultados ineficientes, perjudicando el desempeño y las actividades de las organizaciones. El control se ejecutara siguiendo un proceso adecuado, establecido por la organización, hace que el control se de de forma eficiente

y efectivo las actividades involucradas para todas las funciones estructuradas por áreas, gerencias, departamentos o tareas personales que ejecuta la organización (**Stoner, Freeman , y Gilbert , 2005**). El éxito del control dependerá del proceso que adopte.

## **GOBIERNO CORPORATIVO**

El gobierno corporativo es el órgano empresarial responsable de ejecutar lo que se espera de la empresa: una buena comunicación y la responsabilidad de los resultados de todas las operaciones que ejecuta la organización (**Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2017**). El gobierno corporativo establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de personas estratégicas que intervienen en el proceso de control e interesados que tienen ingerencia en la regulación y planteamiento de las reglas y normas que rigen el proceso de control y toma de decisiones. Un gobierno corporativo está orientado a proteger los intereses de los accionistas de la empresa (**Verela y Jines, 2009**); cumpliendo con las políticas corporativas y mecanismos de control, así como con el establecimiento de políticas y procedimientos adecuados para garantizar que toda la empresa –directivos y empleados– cumplan con el marco normativo (**Chiavenato, 2014**). Siempre un trabajo en conjunto de los principales órganos de gobierno de la organización como el consejo de administración, junta directiva y accionistas garantizará los mejores resultados dentro de la organización.

El Gobierno Corporativo para ejercer de manera adecuada el proceso de administración debe utilizar una herramienta que le permita controlar de forma eficiente y eficaz, tales como el Cuadro de Mando Integral, COSO (**Stoner, Freeman , y Gilbert , 2005**). Es decir ser un buen líder.

## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando es el modelo delegativo del Gobierno Corporativo, mismo que tiene como responsabilidad establecer la cadena del control operativo, así como la misión y estrategias de la empresa (**Iborra , Dasí, Dolz, y Ferrer, 2007**). Éste cuadro es un método que permite ilustrar el plan de resultados que se esperan de los distintos departamentos que componen una empresa, con motivo de lograr los objetivos y las metas establecidos en los diferentes planes y matrices de la empresa. Además, el Cuadro de Mando Integral es un instrumento que permite identificar el adecuado y

correcto empleo y maximización del recurso humano, como elemento clave dentro de una empresa (Becker , Huselid , y Ulrich, 2001). Esto a decir verdad ya que los recursos humanos influyen en las estrategias como elementos de alto rendimiento, contribuyendo a la eficacia del sistema.

### Proceso de creación del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral se relaciona con las estrategias y operaciones que se logra con facilidad, para conseguir se requiere de responsabilidad y confianza, el Cuadro de Mando Integral considerado lo más importante en la actualidad (Olve y Watter, 2004). El Cuadro de Mando Integral está dado por el siguiente proceso, según se explica en el siguiente diagrama:

**Tabla N°1: Proceso de creación del Cuadro de mando integral**

<b>Definir el sector</b>	Conocer bien la empresa, descripción general de la empresa.
<b>Establecer o confirmar la misión</b>	Es importante tener claro la misión de la empresa y sobre todo involucrar a toda la organización para mejores resultados.
<b>Desglosar la misión</b>	Permite utilizar la misión y las estrategias en indicadores y metas concretas a partir de aspectos establecidos.
<b>Identificar los factores críticos</b>	Permite analizar las estrategias correctas para lograr que la misión tenga éxito, es decir identificar los factores que presentan mayor riesgo en la organización.
<b>Desarrollar indicadores</b>	Identificar lo que realmente se desea lograr.
<b>Establecer el cuadro de mando al más alto nivel</b>	Elaborar el cuadro de forma completa para su aprobación y presentar a todas las personas involucradas con la empresa.
<b>Desglosar el cuadro de mando</b>	Es necesario que el cuadro de mando integral e indicadores se descomponga de lo más complejo a lo más simple, es decir desde los más altos niveles a niveles inferiores.
<b>Formular objetivos</b>	Para cada indicador que se use y crear un proceso esto permite especificar las responsabilidades y medir los resultados que se desea obtener. Para alcanzar los objetivos y la misión de la empresa es necesario desarrollar un plan de acción, esto permitirá especificar los pasos que se van a seguir previa planificación.

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** (Iborra , Dasí, Dolz, y Ferrer, 2007).

## PROCESO DE CONTROL

Para que el gobierno corporativo realice correctamente el control de cada una de las operaciones que realiza la empresa es necesario seguir un proceso de control efectivo. El proceso de control recoge información eficaz y oportuna para identificar los objetivos a alcanzar y los errores que suceden. (**Camaño, Técnico en Gestión, 2003**). De existir problemas se debe hacer conocer a la administración, quienes realizaran el análisis correspondiente de la situación para tomar la decisión correctiva mediante los siguientes pasos

### Fijación de los criterios para el control

En primera instancia se debe fijar los objetivos a alcanzar y los estándares que hay que respetar en el desarrollo de cada actividad. Para que se dé un control efectivo es necesario contar con estándares adecuados y precisos, especialmente, los que se expresan en términos cuantitativos, (**Bateman y Snell, 2003**). Los estándares pueden ser objetivos, metas, actividades de las distintas operaciones, políticas, procedimientos y presupuestos tomados en cuenta para medir su desempeño real o esperado (**Koontz , Weihrich , y Mark , 2012**). Los estándares se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla N° 2: Estándares para la fijación de criterios de control.**

Estándares	
Físicos	Es la mano de obra contratada, prestación de servicios y producción de bienes es decir medidas no monetarias.
De Costos	Se ejecutan en el nivel operativo mediante la asignación de valores monetarios a cada actividad específica de las operaciones.
De Capital	Se aplica a artículos físicos mediante medidas monetarias. Relacionado con el capital invertido en la empresa.
De Ingresos	Consiste en asignar valores a todas las operaciones que realiza.
De Programas	Son los programas desarrollados para la innovación de las distintas operaciones, también como factores, pueden utilizarse como estándares objetivos.
Intangibles	Resultan difíciles de medir ya que no se expresan en medidas físicas o monetarias.
De metas	Permite establecer una serie de metas cualitativas y cuantitativas que puedan ser verificables en cada nivel de la administración.

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** (Iborra , Dasí, Dolz, y Ferrer, 2007)

- 1. La medida de los resultados:** permite identificar los objetivos a alcanzar y determinar los aspectos más importantes a ser analizados, el método y la unidad

de medida a ser utilizar. El gerente debe determinar qué acción se tomará en cuenta para que la organización sea más efectiva y eficaz, es decir el rendimiento real de la compañía, estableciendo medidas organizacionales (Ortega, 2008). El grado de dificultad para medir los distintos tipos de rendimiento organizacional, existen medidas cuantificables como número de clientes visitados o no cuantificables como el comportamiento de los empleados con los clientes, mas facil es medir el numero de clientes atendidos que el rendimiento de un empleado (Robbins y Coulter , 2005). Dichas medidas contribuirán a obtener mejores resultados.

- 2. Acción correctiva:** son las acciones destinadas a corregir los errores y las situaciones que se estén ejecutando de forma incorrecta durante el desarrollo de las distintas operaciones que permita realizar las acciones que permita mejorar y en el futuro se vuelvan a desarrollar. El objetivo de una acción correctiva es elevar el rendimiento organizacional al nivel de los estándares de rendimiento, por lo tanto, se concentra en corregir los errores organizacionales que dificultan el rendimiento eficaz de la organización (Koontz , Weihrich , y Mark , 2012). Ante el trabajo realizado de forma incorrecta, se debe tomar medidas correctivas que permita cambiar las estrategias de control para adecuar la estructura, prácticas y programas de capacitación (Robbins y Coulter , 2005). Las medidas correctivas son:

**Medidas correctivas inmediata.** Son medidas que resuelven los problemas al instante para que las operaciones regresen a su estado normal.

**Medidas correctivas básicas.** Permite analizar cómo y por qué se produjo, un mal trabajo para corregir la causa de del error.

## **MÉTODOS DE CONTROL**

Un adecuado proceso de control necesita utilizar métodos de control que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la organización (Hellriegel , Jackson , y Slocum , 2017). Para que se dé un control efectivo es necesario contar con métodos de control adecuados y precisos, especialmente los que pretenden alcanzar los objetivos de la organización, los métodos de control favorecen en la ejecución del proceso del control (Certo, 2001). Los principales metodos de control son:

**Tabla N°3: Métodos de control**

<b>MÉTODOS DE CONTROL</b>	
<b>Controles del mercado</b>	Implica recabar y evaluar datos referentes al lugar o la población que se va ofrecer los servicios se pueden dar de forma mecánica y orgánica.
<b>Mecánica</b>	Implican un amplio uso de reglas y procedimientos, autoridad descendente con énfasis en el poder del puesto y la desconfianza de los equipos debido a los supuestos de que las metas del equipo entren en conflicto con las de la organización.
<b>Orgánica</b>	Implica emplear una autoridad flexible, descripción de puestos relativamente libres, autocontroles individuales y usos de equipo debido al supuesto de que las metas del equipo y sus normas contribuyan a alcanzar las metas de la organización.
<b>Controles financieros</b>	Incluyen mecanismos para prevenir o corregir el uso o la asignación indebida de los recursos sobre todo de lo monetario. Se lo puede realizar mediante el control financiero comparado y presupuestos.
<b>Control estratégico</b>	Son controles diseñados para lograr las metas y objetivos de largo alcance.
<b>Control táctico</b>	Permite identificar las funciones diarias de la organización y sus principales unidades para la implementación de estrategias adecuadas.
<b>Control financiero.</b>	Involucran estrategias financieras claves que incluyen varias razones cuantitativas importantes, implican un análisis de los datos que se emplean para los controles con un análisis fundamental de costo-beneficio
<b>Control operacional.</b>	Este tipo de control regula las actividades y métodos que una organización utiliza para realizar los bienes o servicios que ofrece a sus clientes.
<b>Control anticipada.</b>	permite realizar controles antes de que ocurra una actividad de forma real, de esta manera se podrá impedir los problemas con anterioridad

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** (Hitt, 2006). (Koontz , Weihrich , y Mark , 2012)

### **2.1.2.3 Supervisión**

Supervisar consiste en realizar las actividades de dirección y asistencia en la ejecución de los empleados. (Robbins y Coulter , 2005). La supervisión se realiza en un nivel operacional de una empresa, los encargados de esta función son los administradores, asía quienes están encargados de las operaciones de la empresa (Chiavenato, 2001). La supervisión es una herramienta gerencial y de la administración, que se emplea para observar, guiar, monitorear a los empleados de niveles inferiores, específicamente a



quienes ejecutan el trabajo directo en producción o prestación de servicios de una organización. (Luna, 2008). Por tanto, la supervisión es una acción importante dentro de una empresa, porque permite orientar a los empleados en cada una de las acciones que ejercen que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

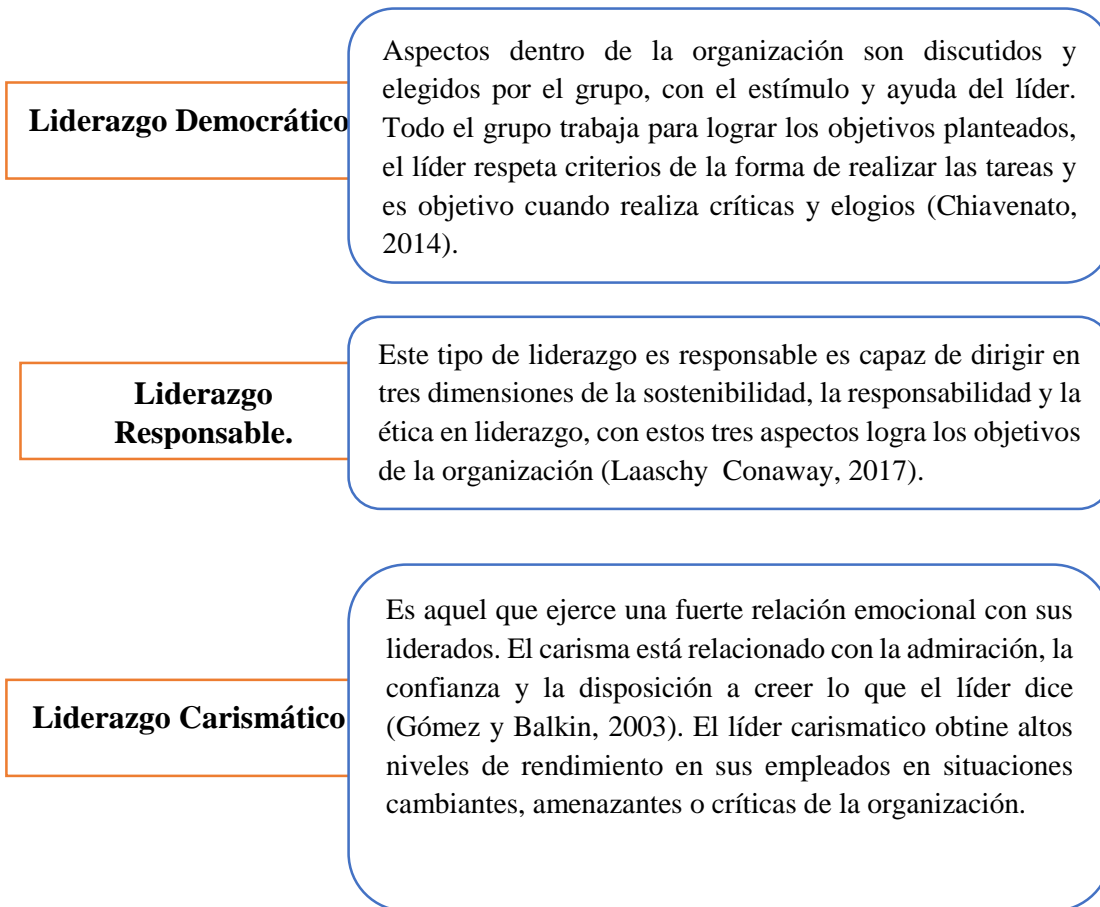
La supervisión se da para el desarrollo adecuado de las actividades dentro y fuera de la organización, establecer disciplina, de esta forma establecer habilidades profesionales, una buena práctica y la calidad de trabajo (Robbins y Coulter, 2005). La supervisión es importante porque permite la reflexión y aprendizaje gracias al acompañamiento del supervisor quién ayudara en la resolución de dificultades, mejorando el trabajo aplicando lo aprendido. Una adecuada supervisión hace que se cumplan los objetivos de la organización mejorando el trabajo de los empleados (Verela y Jines, 2009). Los supervisores deben actuar como el apoyo, un trabajo en conjunto, es decir, un trabajo en equipo.

## **LIDERAZGO**

Para que la supervisión sea ejecutada correctamente, es necesario un liderazgo eficiente y eficaz por quienes llevan la supervisión dentro de la organización.

El liderazgo es la habilidad que tiene un individuo para influir en otros, actuar de cierta manera mediante la dirección, el aliento, la sensibilización, la preocupación y el apoyo a sus liderados (Robbins y DeCenzo, 2008). Ser un líder significa construir un compromiso de lograr una meta entre los que son liderados. El liderazgo es importante en toda organización, puesto que es esencial en todas las funciones de la administración, principalmente, (Chiavenato, 2014), en quienes están en contacto directo con los empleados, porque el supervisor debe saber motivar y conducir a las personas.

### Gráfico N° 3: Tipos de Liderazgo



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Varios autores.

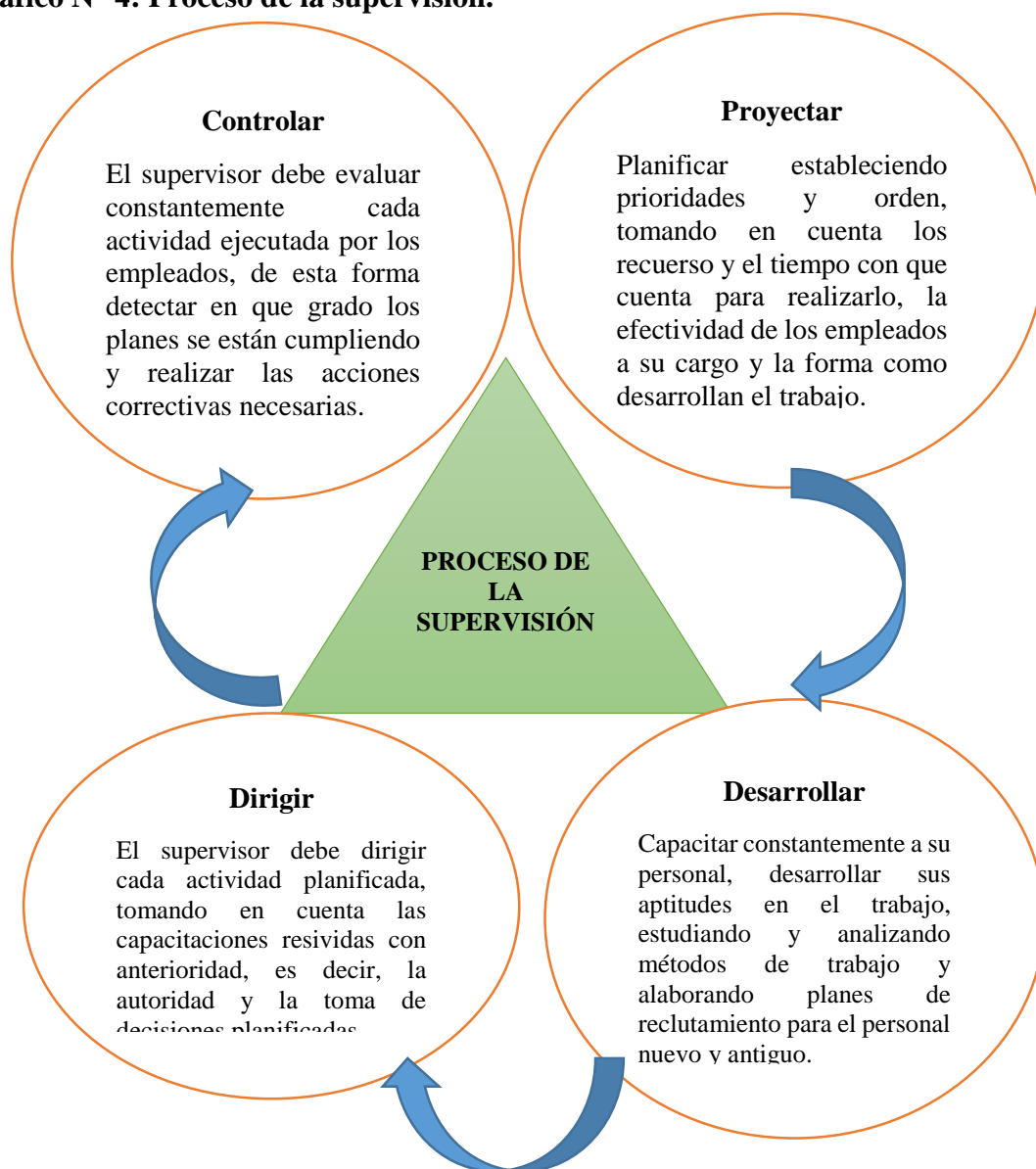
### La comunicación

Para que el liderazgo se ejerza adecuadamente es necesario una excelente comunicación, es importante para explicar con claridad a los empleados cada acción que se ejecute en la organización (**Chiavenato, 2014**). La organización trabaja con más eficiencia cuando el supervisor entiende de forma común sus responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ello, con una comunicación adecuada y puntual. Proporcionar la información y el conocimiento necesario para apoyar el esfuerzo de las personas es la **habilidad para trabajar**, mas, una adecuada generación de actitudes necesarias para la motivación, la cooperación y la satisfacción en el puesto es, **la voluntad para trabajar**, estos dos factores son igual a una mejor comunicación que conduce a un mejor desempeño en los puestos, es decir, **un trabajo en equipo** (Gómez y Balkin, 2003).

## PROCESO DE LA SUPERVISIÓN

Para que la supervisión se de eficientemente es necesario que el líder realice un proceso adecuado que conlleve a alcanzar los objetivos de la organización (Luna , 2008). El proceso de la supervisión se resume en la proyección, desarrollar, dirigir y controlar.

**Gráfico N° 4: Proceso de la supervisión.**



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:**(Luna , 2008)

## CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN

Para que el proceso de la supervisión se ejecute correctamente es necesario tomar en cuenta las características de la supervisión que deben ser tomadas en cuenta (Chiavenato, 2014), propone las siguientes características.

**a) Representa a la administración frente al personal no administrativo.**

Quienes supervisan son los encargados de asistir a quienes aplican las normas, los reglamentos, procedimientos, políticas y directrices dentro de la empresa.

**b) Depende de la pericia técnica.**

Los supervisores necesitan conocer todo lo referente a la empresa y al trabajo que supervisan, también conocer muy cuidadosamente el trabajo que realiza los empleados.

**c) Se comunica en dos lenguajes.**

La persona que supervisa se encuentra en medio de la organización, reciben información de niveles superiores y también recibe información de niveles bajos es decir de los empleados, quienes son los encargados de realizar las operaciones directamente.

**d) Sufre crisis personal de identidad.** El personal que está encargado de la supervisión se encuentran con incertidumbre porque sienten que no pueden realizar bien su trabajo y ser removido de sus funciones, esto se debe a que los personales a cargo de la supervisión son nombrados de niveles bajos es decir de los empleados.

**e) Tiene autoridad limitada.** Los supervisores deben realizar un trabajo de forma correcta enmarcado en un liderazgo en beneficio de los operarios y empleados.

Según (Luna , 2008), propone la siguiente clasificación.

**a) Persona clave en la administración.** El supervisor es la persona clave en la administración son considerados personas claves dentro de una empresa porque cumplen funciones claves como tomar decisiones, controlan el trabajo, interpretan las políticas de la empresa, todo esto permite que el trabajo se realice con éxito.

**b) Supervisión en posición intermedia.** Los supervisores funcionan como intermediarios entre la alta gerencia y los trabajadores. Los gerentes exigen que

se cuiden y utilicen los recursos de la adecuadamente, en general ejecuten todas las sanciones para que se cumplan las prácticas y los fines establecidos, de la misma forma exigen lealtad y máximo esfuerzo.

- c) **El supervisor marginal.** El supervisor debe actuar al margen de las operaciones de la empresa, es decir no debe inclinarse al gerente o a los empleados supervisados es por eso que el supervisor es quien camina solo.
- d) **Otro trabajador.** El supervisor no cuenta con la autoridad suficiente, es decir, siguen siendo otro empleado de la empresa.
- e) **Especialistas en el comportamiento.** Los supervisores son vitos como especialistas, ya que interactúa directamente con los empleados en cada uno de los procesos y actividades que realizan.

## **FUNCIONES DEL SUPERVISOR**

Un supervisor, para ejercer correctamente su trabajo debe cumplir la siguiente función dentro de la organización. La principal función de supervisor es supervisar el trabajo de todos los empleados su cargo, solucionar los problemas y tomar las decisiones, planificar el trabajo, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de los empleados, capacitar, orientar y desarrollar de los subordinados, creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora, administrar el tiempo personal, actividades de autodesarrollo, representar la organización ante la comunidad (**Bittel, 1991**). Un adecuado ambiente de trabajo motiva a los empleados.

### **2.1.2.4 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el mecanismo adecuado que permite seleccionar una alternativa pertinente, mediante un proceso adecuado de selección. (**Robbins y Coulter , 2005**). Tomar decisiones implica un proceso muy importante de la administración quienes seleccionan las mejores alternativas para solucionar una acción que no cumplió los objetivos deseados con eficiencia y eficacia en la organización (**Luna , 2012**). Consiste en seleccionar una alternativa, la más acertada que permita resolver un problema existente (**Iborra, Dasí, Dolz , y Ferrer, 2007**). Para mejorar el desempeño, las organizaciones tienen que estar en continua necesidad de tomar decisiones, para aprovechar cada oportunidad que se presenta, retos y riesgos que atraviesa la entidad financiera.

Tomar decisiones se convierte en instrumento fundamental de las buenas o malas consecuencias producto de las decisiones tomadas. Las organizaciones siempre necesitan tomar decisiones para cumplir con las metas y objetivos de la organización, cada problema siempre debe ser solucionado y no complicar el correcto funcionamiento de la empresa (HAMMOND , 2000). No contar con un conocimiento del problema provoca tomar decisiones erróneas que perjudican.

### NIVELES GERENCIALES

Para una adecuada toma de decisiones es necesario conocer los niveles gerenciales, que permitan identificar los niveles encargados de la toma de decisiones. Los niveles gerenciales están estructurados, en primer lugar, por la alta dirección, mandos medios y supervisión de operaciones. En el nivel superior se concentra las grandes decisiones de la empresa. En los mandos medios se establecen técnicas y procedimientos de trabajo. En el nivel inferior, los supervisores motivan las operaciones de los empleados (Hernández, 2011). Cada nivel cumple funciones específicas y todas son importantes.

**Gráfico N° 5: Niveles Gerenciales**



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

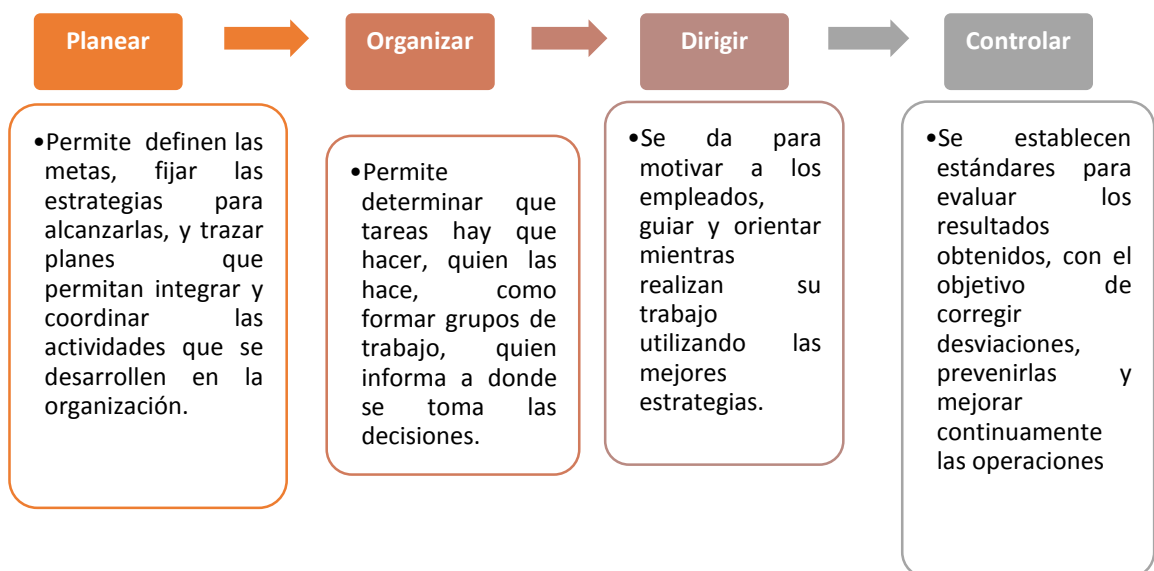
**Fuente:**(Hernández, 2011).

## Proceso Administrativo

Una administración adecuada, coordina las actividades laborales de la organización de manera eficiente y eficaz. Por lo que permite alcanzar los objetivos de manera integral mediante la fijación de metas, estableciendo estrategias, trazando planes especiales para coordinar las actividades, determinando que hay que hacer, como hay que hacer, quien va hacer. Estableciendo las mejores estrategias para dirigir y motivar a los empleados, resolviendo conflictos, vigilando las actividades para asegurar que se realice como se planeó, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar, (Verela y Jones, 2009). Este proceso permite alcanzar los objetivos y metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

El proceso administrativo es un método fundamental para la aplicación de la administración (Münch, 2007). En la creación de la empresa el administrador general desarrolla el concepto del negocio y elabora proyectos de inversión con base a los recursos disponibles. Los sectores a los que pretende cubrir para que una vez elaborados se tomen las decisiones que permitan planear, organizar, integrar, dirigir y controlar una organización (Hernández, 2008). Es el principal proceso administrativo.

### Gráfico N° 6: Proceso administrativo



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** (Hernández, 2011), (Münch, 2007)

## PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Una vez identificado quienes son los encargados de tomar decisiones, según los niveles gerenciales, quienes deben establecer el proceso más adecuado de la toma de decisiones. La toma de decisiones es un proceso que se realiza de forma correcta que permita aprovechar las oportunidades para solucionar los problemas mediante unos procesos adecuado que consiste en la forma de reconocer la necesidad de una decisión luego establecer el criterio de decisión (Luna, 2012). La toma de decisiones también implica establecer prioridades, consideraciones y límites para el criterio con una adecuada identificación de todas las alternativas adecuadas, evaluar cada alternativa respecto al criterio, seleccionar la mejor alternativa e implementación de la mejor alternativa. El proceso de toma de decisiones consta del siguiente proceso por (Robbins y Coulter , 2005).

**1. Identificar el problema,** permite conocer que no se logró según lo esperado.

Algunos problemas son sencillos de tomar la decisión correcta para resolverlo, es decir el problema es conocido y la información requerida para dar solución se reúne fácilmente (Robbins , et al., 2009) Como el problema está estructurado, el gerente no tiene que pasar por las dificultades y pasar por un proceso de decisión.

**Problemas estructurados.** Los problemas estructurados son los que comúnmente se presentan, es decir problemas sencillos de resolver

**Problemas sin programar.** Son problemas que se presentan inesperadamente.

**2. Identificar los criterios de decisión,** cuando se conoce el problema se debe establecer estrategias para identificar criterios de decisión importantes para resolverlo.

**Condiciones para la toma de decisiones**

El proceso de la toma de decisiones se requiere tomar en cuenta la certeza de que ocurra lo planificado, correr con el riesgo y eliminar incertidumbres para que una decisión funcione correctamente (Delgado, 2011).

**Certeza** No debe ser utilizada en la toma de decisiones empresariales porque es un exceso de confianza y no predecir posibles errores.



**Incertidumbre** La incertidumbre es considerada como algo desconocido, es decir los resultados son inciertos se da cuando los administradores no cuentan con la experiencia necesario.

**Riesgo** Es asignar probabilidad de lo que ocurra. Es el más utilizado en la toma de decisiones administrativas porque permite conocer y analizar cada una de las probabilidades con que se cuenta para seleccionar la correcta.

3. **Asignación peso a los criterios**, consiste en asignar prioridad a cada criterio de decisión de forma ordenada, esto permite analizar los criterios de decisión que son más importantes para resolver el problema.
4. **Analizar las alternativas**, analizar las ventajas y las desventajas de cada alternativa descrita en los pasos anteriores.
5. **Seleccionar una alternativa**, consiste en seleccionar la que mayor valor de ponderación asignada. Se debe tomar en cuenta la alternativa más factible que solucione el problema. Luego de ponerle en práctica se debe controlar si la alternativa seleccionada cumple con el objetivo deseado (**Iborra, Dasí , Dolz , y Ferrer, 2007**).
6. **Implementar la alternativa**, cuando se cuenta con la alternativa seleccionada se debe poner en marcha la decisión, se debe comunicar a los empleados lo que se va realizar.
7. **Evaluar la eficacia de la decisión**, es necesario evaluar los resultados de la decisión para saber si se resolvió el problema.

## **TIPOS DE DECISIONES**

En las decisiones pueden intervenir los empleados, por lo que es necesario que al final de que el gerente se encargue de tomar las decisiones que pueden ser, programadas y no programadas (**Gibson , Ivancevich y Donnelly , 2003**).

- a) **Decisiones programadas**. Procedimientos que se realizan para las rutinas repetitivas, que no necesitan de ningún análisis. Usualmente, este tipo de decisiones ya están definidas para ciertas circunstancias y momentos específicos, por lo que presentan ciertas características. (**Jones y George , 2006**).

Una decisión programada presenta tres aspectos: procedimientos, regla y política. Un **procedimiento** es utilizado por los gerentes para resolver

problemas estructurados. Las **reglas** son aspectos que tienen las empresas, las mismas que se debe cumplir y respetar. Las **políticas** son normas para tomar decisiones que se encuentran establecidas para cumplirlas en cada una de las operaciones de la organización (**Robbins et al., 2009**).

- b) Decisiones no programadas.** Son decisiones que no están programadas, por lo que no existe un procedimiento para resolver un problema de forma previa o programada con anticipación. Para resolver este tipo de problemas se requiere un proceso de análisis de alternativas de solución. La administración no cuenta reglas o procedimientos programados porque la situación es inesperada. Esta condición es un efecto de no contar con información suficiente para establecer reglas adecuadas (**Jones y George , 2006**).

#### **2.1.2.5    *Liquidez***

Con un adecuado control, supervisión y toma de decisiones se obtiene una liquidez favorable para los organismos financieros (**Chiriboga, 2014**). La liquidez de una organización es igual a su capacidad de convertir un activo en efectivo y en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos (**Cardozo, 2004**). La liquidez puede traducirse en un indicador de la eficiencia de como la administración está haciendo su trabajo. También, un indicador puede considerarse como un parámetro que puede servir para comparar los resultados de diferentes empresas y ayudar a los inversionistas a determinar en donde pueden invertir su dinero y optimizar sus beneficios (**Rodríguez, 2012**).

#### **IMPORTANCIA**

La liquidez mide la capacidad de la cooperativa para cumplir sus obligaciones en el corto plazo, o en un caso inminente de la necesidad de fondos. La liquidez de una entidad está en función de dos dimensiones:

- a) El tiempo necesario para convertir el activo.
- b) El grado de seguridad asociado con el precio al cual se realiza el activo.

La existencia de recursos líquidos es un elemento importante para concretar las condiciones de desembolsos globales, por créditos, pagos e inversiones que realizan

las cooperativas. Las entidades es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de ejecutivo; ya que esto permite una administración óptima de su liquidez y así evitar problemas. Es más fácil, que una empresa se quiebre por falta de liquidez que por rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración.

## **RIESGO DE LIQUIDEZ**

El riesgo de liquidez es una forma de riesgo que afecta a las entidades financieras determinantemente, al no disponer de recursos líquidos suficientes para cumplir con sus obligaciones asumidas. **(Henríquez, 2012)**. La medición del riesgo de liquidez ayuda a efectuar una gestión integral de la estructura de activos, pasivos posiciones fuera del balance de la entidad, al estimar y controlar el grado de exposición, con el objetivo de protegerse de eventuales cambios que ocasionen pérdidas. **(De Lara, 2004)**, si una institución financiera tiene problemas de liquidez usualmente tratará de vender sus inversiones o parte de sus cartera de créditos para obtener efectivo rápidamente, incluso afrontando pérdidas al hacerlo, por lo que la liquidez mal administrada puede conducir a la insolvencia.

## **FACTORES QUE AFECTAN EL RIESGO DE LIQUIDEZ**

Existen factores que afectan la liquidez de las instituciones financieras ocasionando un riesgo en su funcionamiento. Los principales factores del riesgo de liquidez son **(De Lara, 2004)**:

- Gestión inadecuada de activos y pasivos
- Excesivo otorgamiento de crédito
- No establecer plazos y tasas
- Volatilidad de recursos captados
- Concentración de captaciones
- Riesgo de mercado

## **ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Permite establecer la facilidad o la dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a

efectivo sus activos corrientes. (**Block Stanley, 2011**), los índices de liquidez en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus obligaciones, utilizando adecuadamente los indicadores permitirá identificar los problemas y tomar las decisiones para corregirlos.

### **Capital de trabajo**

Son los recursos con que cuenta la entidad una vez pagados los pasivos corrientes, es decir, el exceso de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, (**Cardozo Cuenca, 2004**). Es positivo cuando los valores resultan positivos, indicando que la entidad cuenta con suficiente liquidez de sus activos corrientes para cubrir las deudas de sus pasivos corrientes indicando una liquidez favorable.

$$\textit{Capital de trabajo} = \textit{Activo corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

### **Razón corriente**

Mide la liquidez de una entidad a corto plazo, realizando sus activos a corto plazo, la entidad podrá hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Comparando los activos corrientes con los pasivos corrientes, podemos tener una idea de las expectativas de liquidez que puede tener la entidad, (**Cardozo Cuenca, 2004**). La relación positiva es decir la entidad posee activos corrientes que dupliquen las obligaciones a corto plazo.

$$\textit{Razón corriente} = \frac{\textit{Activos corrientes}}{\textit{Pasivos corrientes}}$$

### **Prueba defensiva**

Indica la capacidad de la empresa para obtener con sus activos mas líquidos, sin recurrir a otros activos líquidos, (**Cardozo Cuenca, 2004**). Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo. Cuanto mayor sea su porcentaje, mayor sera la capacidad para hacer frente a sus deudas.

$$\textit{Prueba defensiva} = \frac{\textit{Caja bancos}}{\textit{Pasivos corrientes}} \times 100$$

### **2.1.3 Fundamentación legal**

La presente investigación se sustenta legalmente en la Constitución de la República de Ecuador, la ley de Economía Popular y Solidaria y su Normativa, estas instancias apoyan y proporcionan la base legal para un correcto funcionamiento.

#### **Constitución de la República del Ecuador**

En el **artículo 303** de la Constitución de la República dispone que la formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central.

El **artículo 308** de la Constitución de la República dispone que las actividades financieras que se inicien de orden público, y tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable;

El **artículo 338** de la Constitución de la República dispone que el Estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país. Asimismo, generará incentivos para que el ahorro de las personas y de las diferentes unidades económicas se oriente hacia la inversión productiva de calidad. **(Constitución de la República, 2008)**

#### **Economía Popular y Solidaria**

La Economía Popular y Solidaria, es una forma de organización económica, sea individual o colectiva que desarrolla procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, relacionado en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, el lucro y la acumulación del capital **(Economía Popular y Solidaria, 20016)**.

La ley de Economía Popular y Solidaria establece normas de control, supervisión y toma de decisiones.

**Art. 146.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.** - El control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho

público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva.

**Art. 19.- Estructura Interna.** - La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

**Art. 38.- Consejo de Administración.** - Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

**Art. 39.- Presidente.** - El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.

**Art. 45.- Gerente.** - El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, siendo de libre designación y remoción por parte del Consejo de Administración y será responsable de la gestión y de su administración integral, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

**Art. 125.- Constitución y estructura interna.** - La constitución, estructura interna, control interno, rendición de cuentas, actividades y objetivos específicos de los organismos de integración representativa y económica, se establecerán en el Reglamento de la presente Ley.

**Art. 167. Obligaciones. Literal i)** Cumplir las regulaciones de funcionamiento y control de las actividades económicas.

## **OBLIGACIONES DE LAS COOPERATIVAS**

### **Obligaciones tributarias**

#### **Art. 15.-Codigo tributario**

**Concepto:** Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

#### **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)**

- ✓ Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- ✓ Actualizar el RUC cuando se produzca algún cambio en la información registrada, dentro de los siguientes 30 días hábiles contados a partir de la fecha en que ocurrió el cambio.
- ✓ Presentar las declaraciones de impuestos a través de Internet en el sistema de declaraciones o en las ventanillas del sistema financiero. Estas deberán efectuarse en forma consolidada independientemente del número de sucursales, agencias o establecimientos que posea.

**Tabla N° 4: Obligaciones tributarias de las cooperativas de ahorro y crédito**

OBLIGACION	FECHA DECLARACION	NORMATIVA
<b>ANEXO EN RELACION DE DEPENDENCIA</b>	Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre. Debe ser presentado una vez al año en el mes de febrero. FORM.107	<b>Resoluciones NAC-DGERCGC16-00000276.</b> DISPOSICIÓN GENERAL ÚNICA.-. La entrega del Formulario 107 Comprobante de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por Ingresos del Trabajo en Relación de Dependencia por los agentes de retención a los trabajadores por concepto de impuesto renta, por el período fiscal correspondiente, se deberá efectuar durante el mes de enero de conforme lo dispone el artículo 50 de la Ley de Régimen Tributario Interno y deberá ser generado exclusivamente a través del Anexo RDEP en el mes de febrero, según el noveno dígito del RUC.
<b>ANEXO DE REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES FINANCIERAS</b>	Según calendario establecido para el periodo fiscal correspondiente.	Resolución NAC-DGERCGC12-00101 publicada en el Registro Oficial N° 659 del 12 de marzo de 2012 y reformada mediante resolución NAC-DGERCGC12-00568 del 31 de agosto de 2012; Las entidades del sistema financiero nacional, enumeradas a continuación, sin importar el organismo de control al cual se encuentren sujetas: 1. Los bancos públicos y privados; 2. Las corporaciones financieras; 3. Las compañías emisoras, administradoras u operadoras de tarjetas de crédito; 4. Las cooperativas de ahorro y crédito; 5. Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda; 6. Las entidades financieras extranjeras establecidas en el Ecuador; y, 7. Las sucursales de entidades financieras extranjeras que funcionen en el país.
<b>ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO</b>	Según el noveno dígito del RUC cada mes (DIMM)	<b>RESOLUCION NAC DGERCGC12-00001. Art. 1.</b>



<b>DECLARACION DE LA RENTA SOCIEDADES</b>	<b>Art. 72 del RALORTI. - Plazos para declarar y pagar.</b> - La declaración anual del Impuesto a la Renta se presentará y se pagará el valor correspondiente en los siguientes plazos: 1. Para las sociedades, el plazo se inicia el 1 de febrero del año siguiente al que corresponda la declaración y vence en abril, según el noveno dígito del número del (RUC) de la sociedad. FORM. 101	Artículos 4 y 98 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en concordancia con el Artículo 2 del Reglamento para la aplicación Ley de Régimen Tributario Interno. Artículos del 19 al 21 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en concordancia con los Artículos del 37 al 43 Reglamento para la aplicación Ley de Régimen Tributario Interno.
<b>DECLARACION RETENCIONES EN LA FUENTE</b>	Se debe realizar mensualmente llenando el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales. Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones.	<b>LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO Art. 44.- RETENCIONES EN LA FUENTE SOBRE RENDIMIENTOS FINANCIEROS.</b> - Las instituciones, entidades bancarias, financieras, de intermediación financiera y, en general las sociedades que paguen o acrediten en cuentas intereses o cualquier tipo de rendimientos financieros, actuarán como agentes de retención del impuesto a la renta sobre los mismos. <b>Art. 45.</b>
<b>DECLARACION MENSUAL DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)</b>	Se debe realizar mensualmente, llenando el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. Según el noveno dígito del RUC cada mes	Reglamento Para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. Art. 158.- Declaración del impuesto. - Los sujetos pasivos del Impuesto al Valor Agregado que efectúen transferencias de bienes o presten servicios gravados con tarifa 12% del Impuesto al Valor Agregado, y aquellos que realicen compras o pagos por las que deban efectuar la retención en la fuente del Impuesto al Valor Agregado.

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Ley del Régimen Tributario Interno, Normativa vigente

**Tabla N°5: Otras obligaciones**

OBLIGACIÓN	NORMATIVA
REGULADA POR LA JUNTA DE POLITICA REGULACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA ECUADOR	Resolución No. 363-2017-F LA JUNTA DE POLITICA Y REGULACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA
<p>SUPERVISADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA BAJO LA LEY Y REGLAMENTO A LEY ORGANICA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA LA CUAL EXIGE:</p> <p><b>El artículo 1.2 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), señala:</b> "Para ejercer el control y con fines estadísticos las personas y organizaciones registradas presentarán a la Superintendencia, información periódica relacionada con la situación económica y de gestión, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento de la presente Ley y cualquier otra información inherente al uso de los beneficios otorgados por el Estado".</p>	<p>Estructuras mensuales o trimestrales según el segmento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ B11 Estados Financieros mensuales</li> <li>✓ D01 Depósitos</li> <li>✓ C01 Operaciones Concedidas</li> <li>✓ C02 Saldos de operaciones y garantías</li> <li>✓ S01 Socios</li> </ul>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Ley del Régimen Tributario Interno, Normativa vigente

## **2.2 Preguntas de investigación**

¿El control, supervisión y toma de decisiones que ejecuta las instituciones financieras se las está realizando de forma correcta?

¿De qué manera los índices de liquidez contribuyen al análisis de su eficacia?

¿Qué alternativa de solución permitirá mejorar el funcionamiento de las operaciones institucionales?

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

Contar con la información precisa y adecuada es importante para contar con datos precisos, que permitan entender a profundidad el problema del control, supervisión y toma de decisiones y como estos tres aspectos afectan la liquidez. Recolectar de manera adecuada la información, utilizando los métodos adecuados permitirá obtener la información directa o indirecta. En el presente capítulo se da a conocer la forma como se va obtener la información. La información se obtendrá directamente en las cooperativas de ahorro y crédito tomadas en cuenta para la presente investigación.

La metodología utilizada permitirá obtener datos claros y precisos, que proporcionen información necesaria para lograr presentar una propuesta que admita solucionar el problema que atraviesan las cooperativas. El control, la supervisión y la toma de decisiones deben ser tomados en cuenta como aspectos muy importantes frente a la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito.

#### **3.1 Recolección de la información**

##### ***3.1.1 Plan para la recolección de información***

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente positivista, considerando los siguientes elementos, **(Bernal, 2010)**.

- ***Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.***

En la presente investigación los sujetos a ser investigados son los gerentes y administrativos de las tres cooperativas de ahorro y crédito.

- ***Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.***

La información será recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma

manera (Bernal, 2000). La intención de la investigación de campo es obtener un perfil compuesto de la población, poder contar con información directa y confiable.

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.***

El instrumento que se utilizara encuesta, ficha de observación y un análisis de los índices de liquidez enfocada en las variables a medir. El contenido de las encuestas, ficha de observación y los índices de liquidez permite recolectar datos específicos de forma directa o indirecta (Zylberberg, 2011).

- ***Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).***

Para la presente investigación por no ser de gran tamaño se trabaja únicamente la investigadora.

- ***Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio.***

**TABLA 6. Procedimiento de recolección de información**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
<b>Investigación de campo</b> Es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información, busca información sobre la propia conducta y experiencia de los individuos, (Del Cid, Méndez, y Franco, 2007) valores, sus relaciones y actividades; proporcionando información sobre contextos sociales, grupos en cuanto los rodea como entrevistas, encuestas o fichas de observación.	<b>¿Cómo?</b> Utilizare el instrumento de recolección de datos: encuestas, ficha de observación.
	<b>¿Dónde?</b> Se llevará a cabo en el espacio o lugar donde se encuentra ubicado las cooperativas.
	<b>¿Cuándo?</b> Se realizará la cuarta semana del mes de noviembre de 2018

**Elaborador por:** Deisy Lorena Moina Cajilema (2018)

**Fuente:** Investigación de campo.

### ***Enfoque***

La presente investigación es predominantemente cualitativa ya que se refiere al estudio de las variables, aplicando varias técnicas que permite a lo largo del proceso de la investigación, un análisis de criterios que pueden tomarse en cuenta para llegar a conclusiones válidas. El enfoque cualitativo tiene una innegable potencia para el tratamiento de los datos más concretos. (**Behar, 2008**). Se recopilará datos referidos a funciones, actividades y sus componentes, que serán medidos en capacidad de adaptación de los colaboradores.

#### ***3.1.2 Modalidad básica de la investigación***

##### ***Investigación de Campo***

La modalidad del presente trabajo es de campo, en las tres cooperativas de ahorro y crédito dos ubicadas en la parroquia Achupallas y una en la parroquia Guasuntos pertenecientes al cantón Alausi. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y fichas de observaciones (**Spiegel y Stephens, 2009**). Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se consultara las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

##### ***Investigación bibliográfica-documental***

El presente trabajo de investigación, necesitaremos profundizar toda la información sobre la empresa a analizar, donde, además, utilizaremos información bibliográfica referente al tema de investigación, leyes y documentos propios de la empresa. (**Herrera et al., 2004**). También se realizará de forma bibliográfica-documental apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie (**Garza, 2013**), con el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores

#### ***3.1.3 Población, Muestra, Unidad De Investigación***

##### ***Población***

La población para esta investigación son las cooperativas rurales, ubicadas en el catón Alausi. Se puede considerar a la población como la totalidad de valores posibles de una característica particular especificada por la investigación estadística (**Córdova, 2003**). En este sentido como la población total es de tres cooperativas.

**TABLA 7: Cooperativas de ahorro y crédito**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	Makita Kunchik	Cooperativa de ahorro y crédito de Totoras
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito Achupallas	Cooperativa de ahorro y crédito de Achupallas
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag	Cooperativa de ahorro y crédito de Nizag

**Elaborador por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Trabajo de campo

### ***Muestra***

Se tomará en cuenta como muestra el personal administrativo de las tres cooperativas rurales ubicadas en el cantón Alausi. La muestra se seleccionará de manera que sea representativa de la población. De la muestra vamos a extraer algunos criterios de decisión, el muestreo es importante porque a través de él podemos hacer análisis de situaciones de una empresa o de algún campo de la sociedad. En la presente investigación la población es menor a 30, por esta razón la muestra será toda la población (Córdova, 2003). Por esta razón no se aplica ninguna fórmula de cálculo de la muestra.

**TABLA 8: Muestra de las cooperativas de ahorro y crédito**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>Nº DE PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>
1	Makita Kunchik	3
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito Achupallas	5
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag	6
<b>TOTAL</b>		14

**Elaborador por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Trabajo de campo

### 3.2 Tratamiento de la Información

#### *Plan de procesamiento de información*

Del proceso de aplicar encuestas a gerentes y personal administrativo que origina una base de datos, de la cual se obtienen datos, son revisados a fin de detectar las inconsistencias que se presenten en los procesos anteriores.(Ciro, 2012).Una vez hechas las correcciones, se procede a elaborar los cuadros, con el fin de facilitar el cruce y análisis de la información, la elaboración de gráficas, las conclusiones y las recomendaciones

- **Revisión crítica de la información recogida.** Este paso consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo e investigación de campo, la concientización se efectúa con el propósito de ajustar los datos primarios. (Méndez, 2001). El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se obtiene de las fuentes.

- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

Es la etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos puedan ser tabulados.

Una vez recogida la información, se procede a la tabulación y procesamiento mediante el uso de las técnicas estadísticas que más se ajusten a los objetivos, a las preguntas de investigación y a las hipótesis formuladas (Méndez, 2001).

Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

**TABLA 9: Tabulación de la información**

¿Para tomar decisiones existe un proceso establecido?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	64,29
No	5	35,71
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Elaborador por:**Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018).

**Fuente:** Investigación de campo, entrevistas



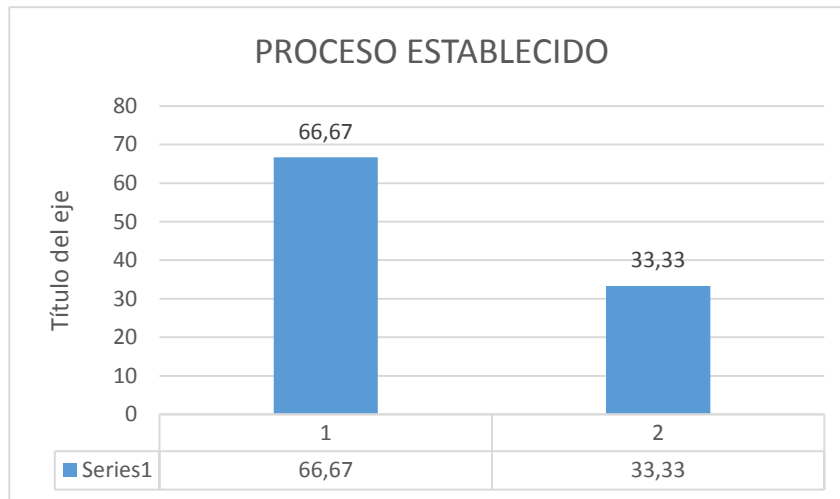
- **Representaciones gráficas.**

El investigador debe elegir la forma de presentación que mmás se ajuste a la naturaleza de la información analizada, (Méndez, 2001).En la presente investigación se utilizó barras de frecuencia de distribución de resultados.

Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

**Grafico 7: Representación gráfica de la información.**

¿Para tomar de decisiones existe un proceso establecido?



**Elaborador por:** MoinaCajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Investigación de campo, encuestas

**3.2.1 Plan de análisis e interpretación de resultados**

- **Análisis de los resultados estadísticos.**

Una vez que se ha recopilado y tabulado la información, es necesario analizar para presentar los resultados. (Münch y Ángeles , 2009).Los mismos que constan debajo de cada tabla.

- ***Interpretación de los resultados.***

El análisis teórico consistirá en estudiar los elementos de la información y evaluar como los resultados busca la forma de encontrar y relacionar la información recopilada con la teoría, que permita una adecuada interpretación de resultados (Münch y Ángeles , 2009).

- ***Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.***

Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación (Bernal , 2000).Las recomendaciones serán la propuesta que plantea la investigación.

**TABLA 10: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Examinar la eficiencia de los modelos y políticas en las operaciones institucionales para su aplicación.		
Analizar los índices de liquidez durante 2017, para su respectiva valoración.		
Recomendar la implementación de modelos y políticas de control y toma de decisiones, de las operaciones institucionales para mejorar su funcionamiento.		

**Elaborador por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

### 3.3 Operacionalización de las Variables

#### 3.3.1 Operacionalización de la variable independiente

Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición (Bernal, 2010).Este proceso permitirá conocer los parámetros a analizar, de esta forma lograr extraer la información necesaria para la investigación, especificando las herramientas a utilizar.

**Tabla 11: Variables independientes:** control, supervisión, toma de decisiones

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>El control es un proceso que se debe realizar de forma permanente, puesto que permite evaluar una actividad de acuerdo a criterios y puntos de referencia preestablecidos, que necesitan ser valorados para identificar y corregir posibles errores. (Camaño, (Ed.). 2003).</p> <p>Supervisar consiste en realizar las actividades de dirección y asistencia en la ejecución de los empleados (Chiavenato Idalberto 2001).</p> <p>Tomar decisiones implica un proceso muy importante de la administración, seleccionar las mejores alternativas para solucionar una acción que no cumplió los objetivos deseados con eficiencia y eficacia (Luna 2012).</p>	Procesos	Actas de reuniones	¿Existe control, supervisión y toma de decisiones en la entidad financiera?	<p>Observación directa</p> <p>Ficha de observación</p> <p>Encuesta</p>
	Modelos	Procesos de control	¿Se da un proceso de control, supervisión y toma de decisiones en las distintas actividades de la entidad?	
	Métodos	Errores corregidos	¿Existencia de manuales de funciones?	
	Proceso administrativo	Cumplimiento de funciones	¿Se da una administración efectiva últimos años?	
		Actividades cumplidas en mejora de control, supervisión y toma de decisiones de la entidad	¿Cuál es el procedimiento a utilizar para analizar las alternativas antes de tomar una decisión?	
		Costo de las alternativas de acción	¿Se encuentra bien definido quienes son los encargados de tomar las decisiones?	

**Elaborado por:** MoinaCajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Trabajo de campo

### 3.3.2 Operacionalización de la variable dependiente

**Tabla 9: Variable dependiente:** Liquidez

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p><b>Sánchez, (2001)</b></p> <p>Liquidez mide las inversiones líquidas y las reservas en liquidez frente a los volúmenes de ahorro y plazo fijo, a fin de asegurar que existe liquidez institucional suficiente para satisfacer todas las solicitudes de retiro de depósitos.</p>	<p>Índices de liquidez</p> <p>Riesgo de liquidez</p>	<p>Estados financieros</p> <p>Productividad de la entidad</p> <p>Inversiones</p>	<p>¿Cuál fue el resultado de la Liquidez económica esperado por la Institución financiera?</p> <p>¿La cooperativa aplica técnicas que permita medir la liquidez?</p> <p>¿Los activos de la entidad son utilizados correctamente?</p>	<p>Observación directa</p> <p>Ficha de observación</p> <p>Encuesta</p> <p>Índices de liquidez</p>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Trabajo de campo.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Resultados y discusión

Al aplicar las herramientas de recolección de la información se obtuvieron los siguientes resultados.

**PREGUNTA 1:** ¿Existe un control adecuado en la empresa?

**PREGUNTA 10:** ¿Cree usted que un control inadecuado influye en la liquidez de la cooperativa?

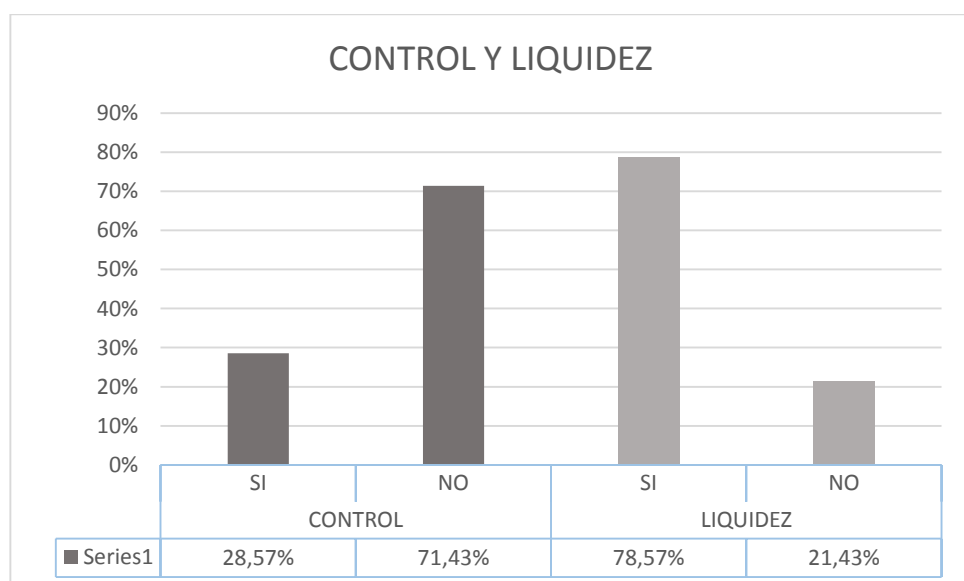
**Tabla N° 13: Control y liquidez**

CONTROL		LIQUIDEZ	
SI	NO	SI	NO
4	10	11	3
28,57%	71,43	64,29%	35,71

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 8: Control y liquidez**



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018).

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

## **Análisis**

Del total encuestados el 28,57 afirman que si realizan un control adecuado y el 71,43% indican que no aplican ningún control. En cuanto a la liquidez un 78,57% indican que un control inadecuado si influye en la liquidez, mientras que el 21,43% manifiestan que el control no influye en la liquidez.

## **Interpretación**

Dentro de las entidades financieras no realizan un control y seguimiento adecuado de todas las actividades que ejecuta las entidades financieras, si lo ejecuta lo hace de forma incorrecta. El control consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar el rendimiento de las entidades, de esta forma aplicar los correctivos necesarios. **(Certo, 2001)**. Para la ejecución de un adecuado control es importante un gobierno corporativo que establezca las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de personas estratégicas que intervienen en el proceso de control e interesados que tienen ingerencia en la regulación y planteamiento de las reglas y normas que rigen el proceso de control y toma de decisiones, **(Verela y Jines, 2009)**; cumpliendo con las políticas corporativas y mecanismos de control.

De la misma forma la liquidez se encuentra relacionada con el control que ejerce la entidad financiera, si no cuenta con un control en detectar una gestión inadecuada de activos y pasivos corrientes, excesivo otorgamiento de crédito, no establecer plazos y tasas, concentración de captaciones y riesgo de mercado, estos factores afectaran directamente a la liquidez, **(De Lara, 2004)** ocasionando un riesgo de liquidez que afectara a las entidades financieras determinadamente, al no disponer de recursos líquidos suficientes para cumplir con sus obligaciones asumidas. **(Henríquez, 2012)**. Es importante establecer un control para asegurar una liquidez suficiente.

**PREGUNTA 2:** ¿Se pone en marcha procesos de control en las operaciones de la entidad financiera?

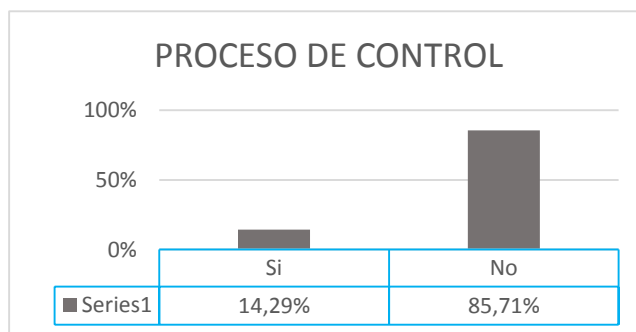
**Tabla N° 14: Procesos de control.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	14,29%
NO	12	85,71%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 9: Procesos de control.**



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 14, 29% indican que, si pone en marcha procesos de control, y el 85,71% indican que no utilizan ningún proceso de control.

### **Interpretación**

Se ha podido identificar, que las entidades financieras en su mayoría siguen un proceso de control de las operaciones que ejecutan, un adecuado proceso permite recoger información eficaz y oportuna para conocer los progresos conseguidos hacia el logro de los objetivos fijados, todas las acciones ejecutadas, es decir todo lo que realiza la cooperativa, créditos, cobranzas, atención al cliente, contabilidad, etc., debe conocerla administración que permita la valoración de la situación y la decisión de una posible acción correctiva, mediante, la fijación de los criterios para el control, es decir fijar objetivos y estándares a cumplir; la medida de los resultados permite determinar aspectos claves a medir, y acción correctiva ante los errores identificados. (**Camaño, Técnico en Gestión, 2003**).

**PREGUNTA 3:** ¿Se ejecuta acciones correctivas frente actividades que no se realizaron control?

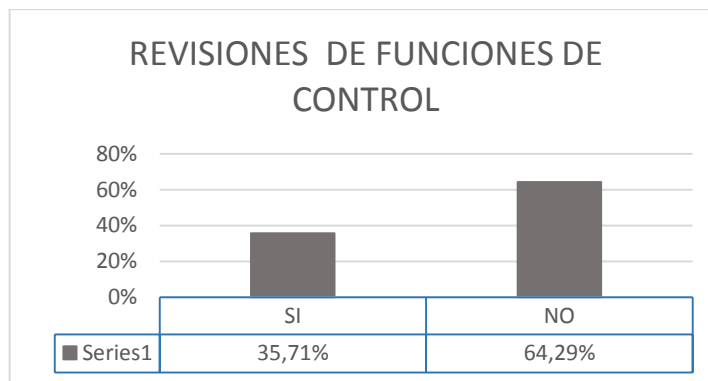
**Tabla N° 13:** Acciones correctivas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	35,71%
NO	9	64,29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 10:** Revisiones de funciones de control.



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

### Análisis

Como se puede observar el 35,71%, de los encuestados, afirman que si ejecutan acciones correctivas ante controles no realizados mientras que un 64,29% restante manifiesta que lo realizan.

### Interpretación

Ante problemas detectados o resultados no esperados de las distintas operaciones que ejecuta una cooperativa de ahorros y créditos debe tomar las acciones correctivas necesarias las mismas que permitirá corregir el error. Las acciones correctivas se encuentran destinadas a corregir los errores y las situaciones que se estén ejecutando de forma incorrecta durante el desarrollo de las distintas operaciones permitiendo mejorar. El objetivo de una acción correctiva es corregir los errores identificados que dificultan el rendimiento eficaz de la organización (Koontz , Weihrich , y Mark , 2012).



**PREGUNTA 4:** ¿Aplica el Cuadro de Mando Integral?

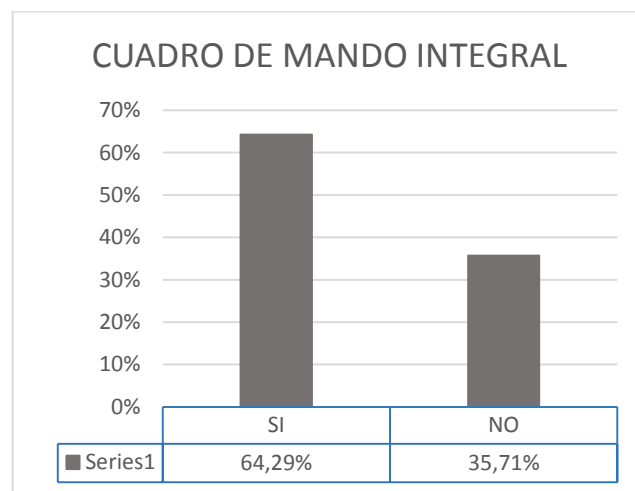
**Tabla N° 14:** Cuadro de mando integral.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 9:** Cuadro de mando integral



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Análisis**

El 100% del total de los encuestados no conocen ni aplican la herramienta del cuadro de mando integral.

**Interpretación**

Utilizar herramientas adecuadas para ejercer control y toma de decisiones es importante, permitiendo alcanzar los objetivos planteados. El cuadro de mando integral es un sistema de control de gestión que pretende unir el control operativo a corto plazo con la misión y la estrategia a largo plazo de la empresa, estableciendo una lógica que se pueda alcanzar con facilidad. (Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer, 2007). Esta herramienta permitira a gerencia manejar las estrategias que encaminen a la misión y visión de la entidad financiera.

**PREGUNTA 5:** ¿La Alta Gerencia ha demostrado de manera consistente, un desempeño altamente efectivo en el desarrollo de sus funciones?

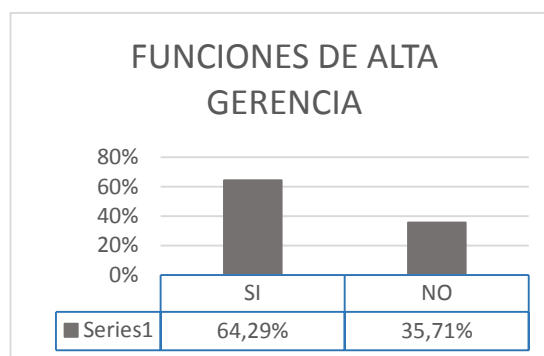
**Tabla N° 17:** Funciones de alta gerencia.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100%
NO	5	-
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 12:** Alta gerencia



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

### **Análisis**

De las instituciones financieras encuestadas, el 64,29% manifiestan que la alta gerencia cumple con sus funciones, mientras que el 35,71% indican que existen falencias en sus funciones principalmente en el control y toma de decisiones.

### **Interpretación**

La alta gerencia cumple una función importante dentro de las entidades financieras, ya que cumplen funciones estratégicas para su correcto funcionamiento. La alta gerencia tiene la capacidad para gerenciar con autonomía, determinar las metas, las políticas, los procesos, tomar decisiones con libertad, solo con la condición que la empresa cumpla con la misión, sus objetivos y resultados estimados, convenidos con los propietarios a los concejos administrativos, **(Hernández, 2008)**. Las funciones cumplidas adecuadamente se verán reflejadas en la liquidez.

## PREGUNTA 6: ¿Para tomar decisiones existe un proceso a seguir?

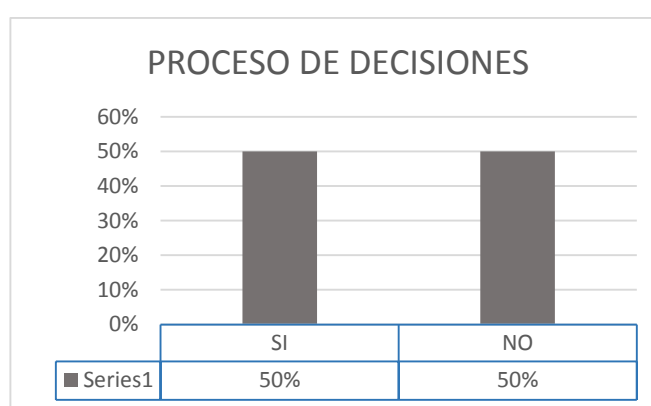
**Tabla N° 18:** Proceso de toma de decisiones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	50%
NO	7	50%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 13:** Toma de decisiones



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

### Análisis

Al personal encuestado, el 50% toman en cuenta un proceso de toma de decisiones y el 50% no realizan ningún proceso en la toma de decisiones.

### Interpretación

La toma de decisiones constituye un pilar fundamental en una entidad financiera, ya que ella dependerá la solución de los problemas presentes en las actividades que ejecuta la entidad. Una de las funciones más valiosas de la administración, es la toma de decisiones, de ahí la importancia que es la fase de dirección se realiza con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos. (Luna, 2012). La toma de decisiones en un proceso en el que pueden identificarse cuatro etapas: la identificación de problema, la etapa de diseño y evaluación de alternativas, la etapa de elección y la etapa de control. Mediante un proceso adecuado se logrará dar solución a los problemas identificados.

**PREGUNTA 7:** ¿Se brinda una adecuada información para tomar decisiones?

**PREGUNTA 11:** ¿Cómo mide la liquidez de la entidad?

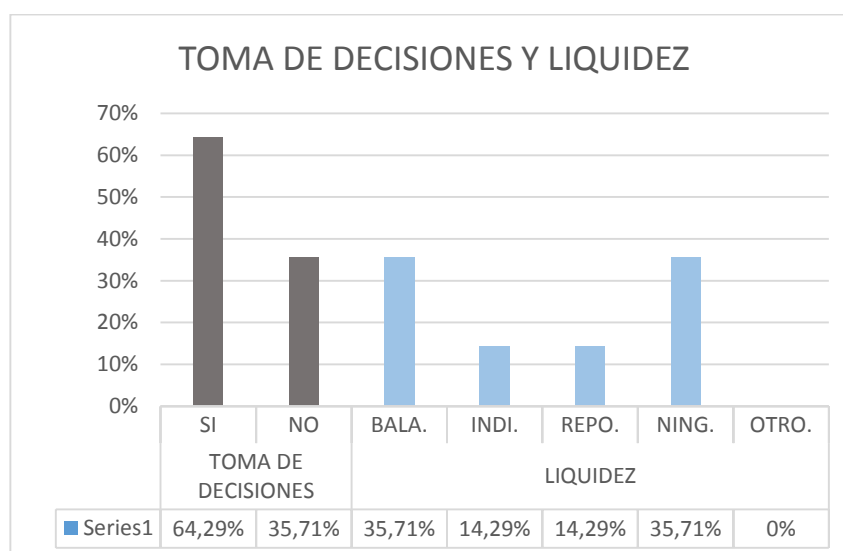
**Tabla N° 19:** Toma de decisiones y liquidez

INFORMACIÓN ADECUADA		MEDIR LA LIQUIDEZ				
SI	NO	BALA.	INDI.	REPOR.	NING.	OTRO.
9	5	5	2	2	5	0
64,29%	35,71	35,71%	14,29%	14,29%	35,71%	0%

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 14:** Toma de decisiones y liquidez



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

### Análisis

Del 64,29% proporcionan una correcta información para una adecuada toma de daciones, mientras que el 35,71% no requieren de una información para las decisiones. El 35,71% señalan que la mejor forma de medir la liquidez es la información proporcionad en los balances financieros, mientras que el 14,29 manifiestan que la liquidez miden mediante índices de liquidez, el 14,29% indican que miden la mediante

reportes otorgados por el departamento financiero y el 35,71% dicen que no utilizan ninguna técnica que les permita conocer el porcentaje de liquidez.

### **Interpretación**

Dentro del proceso de toma de decisiones, la información proporcionada por los distintos departamentos juega un papel muy importante, de ella dependerá las alternativas de solución, cuando un gerente identifica un problema tiene que solicitarla información veraz y oportuna. Es decir identificar que es pertinente para tomar una decisión acertada, **(Robbins y Coulter , 2005)**.

Contar con una liquidez optima, es uno de los objetivos que se traza toda empresa para contar con los recursos necesarios que le permitan realizar todas sus operaciones sin ningún problema. **(Sánchez, 2002)**. Contar con una información clara y precisa proporcionara un panorama claro en cuanto a la liquidez. Los índices de liquidez permiten medir la capacidad que tienen las cooperativas para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Permite establecer la facilidad o la dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. **(Block Stanley, 2011)**. La información arrojada por los indices de liquidez permitira que la gerencia conosca de forma clara y tomar las deciciones, para solucionar los factores que este afectando o reforzar los factores que esten dando los mejores resultados.

**PREGUNTA 8:** ¿La toma de decisiones está enfocada en un departamento o en toda la entidad?

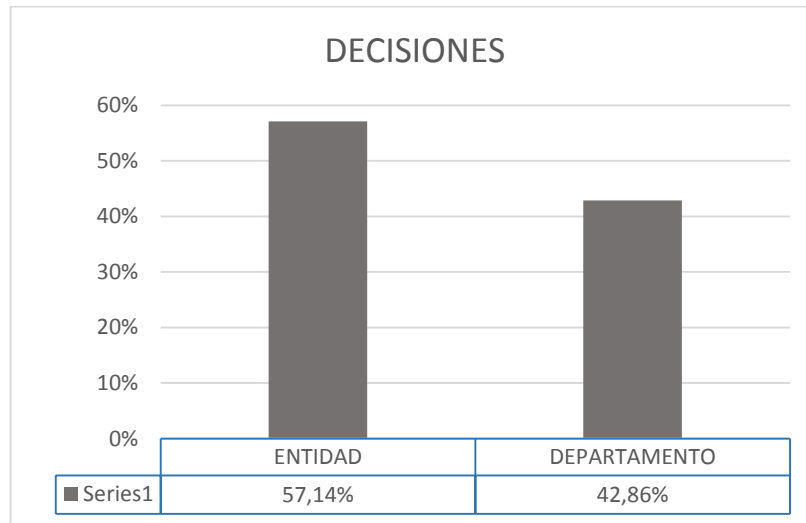
**Tabla N° 20:** Enfoque de las decisiones

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ENTIDAD	8	57,14%
DEPARTAMENTO	6	42,86%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 15: Enfoque de las decisiones**



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

### **Análisis**

El 57,14% indican que las decisiones están enfocadas en toda la entidad financiera, mientras que el 42,86% indican que las decisiones se toman en base a las necesidades de cada departamento.

### **Interpretación**

Los gerentes de todas las organizaciones enfrentan diversas clases de problemas y decisiones cuando hacen su trabajo. Dependiendo de la naturaleza del problema, los gerentes acuden a diversos tipos de decisiones enfocadas en un departamento o en toda la entidad. (Robbins et al., 2009). Todo dependerá de la importancia de la decisión y su enfoque. Para lo cual es necesario seguir un proceso de decisiones, de esta forma permitira identificar claramente su enfoque. El proceso de toma de decisiones empieza identificando el problema, elaboración y evaluación de alternativas, elección entre las alternativas, implementar la alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.

**PREGUNTA 9:** ¿Es necesario vigilar constantemente el trabajo realizado por los empleados?

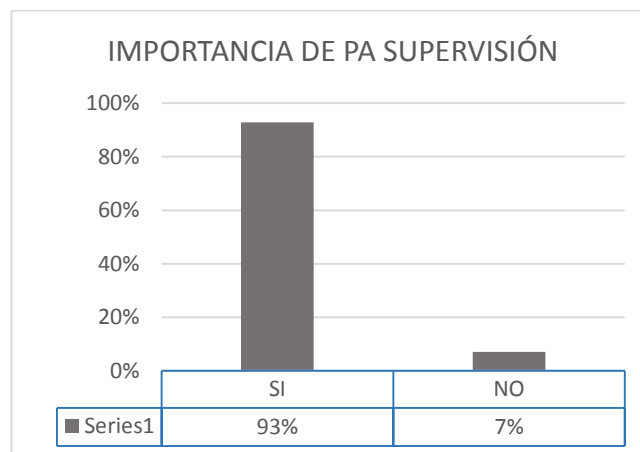
**Tabla N° 21:** Importancia de la supervisión.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	93%
NO	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 16:** Importancia de la supervisión



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

### **Análisis**

El 93% indican es importante estar pendiente de las actividades que realizan los empleados, el 7% mencionan que no es importante vigilar el trabajo de los empleados ya que cada uno conoce sus obligaciones a cumplir.

### **Interpretación**

Cada empleado conoce y debe estar capacitado para el trabajo que fue contratado, pero es importante supervisar dicho trabajo, de esa forma conocer si está cumpliendo de una forma óptima. La supervisión para una empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos. (Luna, 2008). Mediante una supervisión adecuada se podrá identificar factores que estén afectado el correcto desenvolvimiento de los empleados, viendo la necesidad de capacitarlos.

**PREGUNTA 12:** ¿La liquidez en los dos últimos años ha sido?

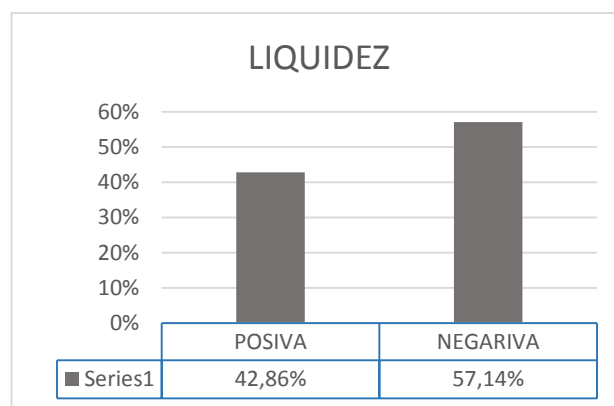
**Tabla N° 22:** Liquidez

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POSITIVA	6	42,86%
NEGATIVA	8	57,14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N°17:** Liquidez



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Análisis**

La liquidez en los dos últimos años el 42,86% indica que ha sido positiva, mientras el 57,14% señalan que el valor de la liquidez ha sido negativo para la entidad financiera.

**Interpretación**

Para cumplir con las obligaciones a corto plazo en la que se enfoca la liquidez, es necesario contar con recursos financieros, se considera una liquidez positiva si la entidad financiera logra cubrir sus gastos con los activos corrientes disponibles. La existencia de recursos líquidos es un elemento importante para concretar las condiciones de desembolsos globales, por créditos, pagos e inversiones que realizan las cooperativas. Las entidades es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de ejecutivo; ya que esto permite una administración óptima de su liquidez y así evitar problemas. Es más fácil, que una empresa se quiebre por falta de liquidez que por rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración, (Henríquez, 2012)



**PREGUNTA 13:** ¿Considera necesario que se evalúe constantemente la gestión de control, supervisión y toma de decisiones para obtener mejor liquidez?

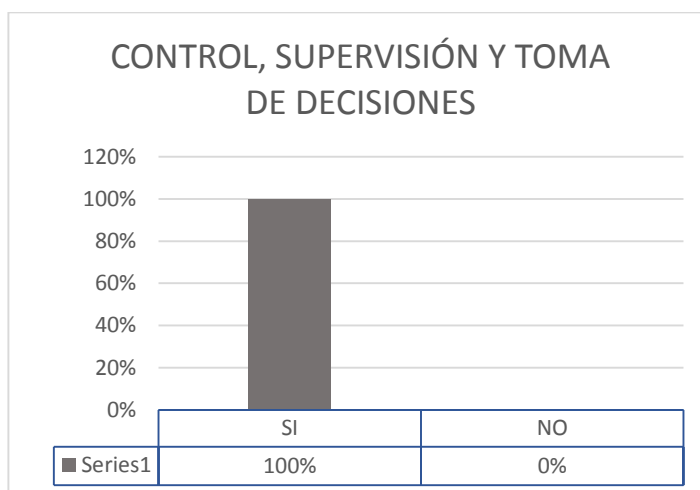
**Tabla N° 23:** Control, supervisión y toma de decisiones.

CATEGORÍA	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	14	100%
NO	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

**Gráfico N° 18:** Importancia del control, supervisión y toma de decisiones



**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Encuesta aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

### **Análisis**

El 100% de las instituciones manifiesta que es necesario un adecuado control, supervisión y toma de decisiones, de esta forma mejorar la liquidez de las entidades financieras.

### **Interpretación**

Toda organización orientada a alcanzar altos estándares de liquidez debe implementar procesos efectivos de control, supervisión y tomar decisiones acertadas. Adicional, expertos aseguran que se requiere una gestión efectiva de recursos humanos, así como de diferentes insumos y materiales referidos al objeto y razón de la empresa. Todo esto depende de una buena administración (**Chiavenato, 2006**).

**TABLA N° 24:** Hoja de observación principales actividades de control, supervisión y toma de decisiones.

N°	POLÍTICA	COOPERATIVAS					
		PAKITAK KUNCHIK		ACHUPALLAS		NIZAC Ltd.	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Existen políticas establecidas para otorgar créditos debidamente aprobados.		X		X	X	
2	Existen políticas para recupera la cartera de crédito vencida.		X		X	X	
3	En caso de créditos aprobados bajo condiciones especiales, consta con la aprobación del Consejo de Administración de crédito.		X		X		X
4	El Gerente vela porque los documentos de crédito y cobranza estén actualizados; cumplan con la normativa legal vigente y las políticas de la cooperativa.	X		X		X	
5	Existen informes de control ejecutados a los distintos departamentos.		X		X		X
6	Se brinda capacitaciones al personal de los distintos departamentos de la entidad.	X		X		X	
7	Existen actas de decisiones urgentes e importantes realizadas conjuntamente con la junta administrativa.		X		X		X
8	Existe un control de asistencia del personal.	X		X		X	

9	Constan archivos del seguimiento a los problemas detectados y corregidos para su cumplimiento.		X		X		X
10	En caso de encontrar en reiteradas ocasiones inconsistencias en las cajas se retira de sus funciones.	X		X		X	
11	Constan archivos de acciones correctivas llevadas a cabo de las distintas operaciones.		X		X		X
12	Existe un manual de control por cada departamento.		X		X		X
13	Existe un manual de toma de decisiones por cada departamento.		X		X		X
14	Existe una información actualizada de socios, créditos, cartera vencida y balances contables.		X		X	X	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Hoja de observación aplicada a gerentes y directivos de las cooperativas.

Luego de realizar la verificación de las principales operaciones de las entidades financieras se puede evidenciar lo siguiente:

- Se pudo constatar que las tres entidades financieras de análisis no cuentan con ningún manual establecido y debidamente aprobado, para las operaciones importantes que ejerce como otorgar créditos, la recuperación de la cartera vencida, control y toma de decisiones, provocando la ejecución de las actividades de forma empírica y sin ninguna fundamentación establecida, con la posibilidad de riesgos en su ejecución.
- Las entidades no toman en cuenta al Consejo de Administración del crédito para tomar decisiones importantes, como la aprobación de montos que excedan los límites definidos o casos especiales. Ocasionando pérdidas en caso de decisiones erróneas.
- Una de las políticas que debe tomar en cuenta, las entidades financieras es la evaluación de la solicitud de crédito, su aprobación, suspensión o negación del cupo solicitado; esto debe estar a cargo del gerente.
- Es capacitado únicamente los gerentes del departamento y no todo el personal, esto ocasiona que el personal no este actualizado en sus conocimientos y presente errores en su trabajo.
- No existen informes de controles, decisiones tomadas y acciones correctivas realizadas en la entidad, se puede evidenciar que no utilizan sistemas de control, información actualizada.
- Los errores encontrados se pudieron notar que es debido a una gerencia con falta de liderazgo, no se encuentran capacitados en las funciones que ejercen, quienes se encuentran al frente de las entidades financieras son los dueños y no contratan personal capacitad.

**TABLA N°25:** Análisis de los índices de liquidez

COOPERATIVAS	<i>Capital de trabajo = activo corriente – pasivo corriente</i>	<i>Razón corriente = <math>\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}</math></i>	<i>Prueba defensiva = <math>\frac{\text{Caja bamcos}}{\text{Pasivos corrientes}} \times 100</math></i>
PAKITAK KUNCHIK	<p><i>Capital detrabajo = 20,734.31 – (54,403.34)</i></p> <p><i>Capital detrabajo = -33,669.03</i></p>	<p><i>Razón corriente = <math>\frac{20,734.31}{54,403.34}</math></i></p> <p><i>Razón corriente = 0.381</i></p>	<p><i>Prueba defensiva = <math>\frac{18,383.09}{54,403.34} \times 100</math></i></p> <p><i>Prueba defensiva = 33,8%</i></p>
ACHUPALLAS	<p><i>Capital detrabajo = 31,991.76 – 35,654.16</i></p> <p><i>Capital detrabajo = -3,662.40</i></p>	<p><i>Razón corriente = <math>\frac{31,991.76}{35,654.16}</math></i></p> <p><i>Razón corriente = 0.897</i></p>	<p><i>Prueba defensiva = <math>\frac{29,957.15}{35,654.16} \times 100</math></i></p> <p><i>Prueba defensiva = 80, %</i></p>
NIZAC Ltd.	<p><i>Capital detrabajo = 56,368.87 – 55,469.83</i></p> <p><i>Capital detrabajo = 899.04</i></p>	<p><i>Razón corriente = <math>\frac{56,368.87}{55,469.83}</math></i></p> <p><i>Razón corriente = 1,016</i></p>	<p><i>Prueba defensiva = <math>\frac{55,967.45}{55,469.83} \times 100</math></i></p> <p><i>Prueba defensiva = 100%</i></p>

**Elaborado por:** Moina Cajilema, Deisy Lorena (2018)

**Fuente:** Investigación de campo

**TABLA N°26:** Resultados del analisis de los índices de liquidez

<b>COOPERATIVAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>MAKITAK KUNCHIK</b>	<p><i>Capital detrabajo = -33,669.03</i></p> <p><i>Razón corriente = 0.381</i></p> <p><i>Prueba defensiva = 33,8%</i></p>
<b>ACHUPALLAS</b>	<p><i>Capital detrabajo = -3,662.40</i></p> <p><i>Razón corriente = 0.897</i></p> <p><i>Prueba defensiva = 80%</i></p>
<b>NIZAC Ltd.</b>	<p><i>Capital detrabajo = 899.04</i></p> <p><i>Razón corriente = 1,016</i></p> <p><i>Prueba defensiva = 100%</i></p>

- El capital de trabajo de las cooperativas Makita Kunchik y Achupallas se encuentran con resultado negativo, es decir que el pasivo corriente es superaos al activo corriente, esto indica que las cooperativas no están con capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo, es decir cumplir con sus operaciones normales.
- La razón corriente de las cooperativas Makita Kunchik y Achupallas indican que tienes menos 1 dólar para cubrir sus obligaciones inmediatas, indicando que se encuentra insolvente.
- Prueba defensiva de las cooperativas Makita Kunchik y Achupallas, no llegan al 100% de cumplir con sus deudas con sus activos más líquidos.

## **4.2 Fundamentación de las preguntas de investigación**

Dentro de la investigación, aplicando las herramientas necesarias para recolectar la información se pudo responder las preguntas de investigación planteadas.

### **¿El control, supervisión y toma de decisiones que ejecuta las instituciones financieras se las está realizando de forma correcta?**

Mediante la aplicación de las encuestas al gerente y al personal administrativo de las tres cooperativas de investigación se pudo evidenciar que el control, la supervisión y la toma de decisiones no se las está llevando de forma adecuada. Las cooperativas no cuentan con políticas ni manuales de control, el gerente como máxima autoridad no ejerce control ni supervisión en cada departamento, esto se debe a que, las cooperativas está conformada por familiares y no existe una independencia laboral. Al no existir un control adecuado no se detectan los problemas que se presentan.

La toma de decisiones va encaminado en la identificación de problemas, la información adecuada y las alternativas correctas, que busquen una solución óptima, pero evidenciando que desde la gerencia no ejerce adecuadamente sus funciones, la toma de decisiones desequilibrara el correcto funcionamiento de las entidades financieras.

Es evidente que el control, la supervisión y la toma de decisiones afectan la liquidez, esto se debe a que las operaciones más importantes como otorgar créditos, cobranza, atención cliente, contabilidad y administración, no cuentan con un controles, supervisiones y toma de decisiones efectivas, todo esto está reflejada en la liquidez de las cooperativas.

Al aplicar la ficha de observación se pudo evidenciar que las operaciones que ejecutan las cooperativas no cuentan con un manual y políticas de ejecución ocasionando falta de información en créditos, cobranzas, socios y empleados, todo esto provoca que cada departamento ejecute sus funciones de forma empírica, es decir no son las adecuadas.

**¿De qué manera los índices de liquidez contribuyen al análisis de su eficacia?**

Los valores arrojados al aplicar los índices de liquidez son en su mayoría negativos, comprobando que si se puede identificar que las instituciones financieras no están funcionando de forma eficiente. Las operaciones de toda entidad financiera tienen como finalidad obtener una liquidez óptima que favorezca a toda la entidad financiera.

**¿Qué alternativa de solución permitirá mejorar en funcionamiento de las operaciones institucionales?**

Las mejores herramientas para mejorar el control, supervisión y toma de decisiones es elaborar manuales y políticas que abarque todas las funciones que ejecutan las entidades financieras, esto permitirá que se las lleve de forma ordenada y precisa fácil de identificar errores y corregirlos de manera inmediata y así no afectar la liquidez un factor importante en un negocio.

**4.3. Limitaciones del estudio**

En la presente investigación se encontró limitación en obtener los balances de dos o tres periodos y poder realizar una comparación.



# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado y basándonos en los objetivos de la presente investigación se establecieron las siguientes conclusiones.

**Objetivo específico 1:** Examinar el control, supervisión y toma de decisiones que ejecuta la administración, para su análisis.

Se pudo evidenciar que el control, supervisión y toma de decisiones con que cuentan las instituciones financieras no tienen lineamientos estructurados que proporcionen seguridad y confiabilidad en socios y clientes, ocasionando pérdidas significativas evidenciadas en la liquidez. El control, supervisión y toma de decisiones son factores muy importantes dentro de las instituciones financieras, que enmarca una correcta marcha de las operaciones que ejecuta, a su vez permite obtener los mejores resultados enfocados en la liquidez.

Las distintas operaciones que ejerce la entidad financiera se las realiza de forma empírica, el gerente no se involucra directamente con las funciones que realizan los distintos departamentos, esto se debe a que las entidades financieras están manejadas por los dueños, y los socios fundadores son familiares, todo esto conlleva a que no se da una asignación de funciones claras.

**Objetivo específico 2:** Analizar los índices de liquidez durante 2017, y su efecto positivo o negativo existente.

La liquidez durante el 2017 evidenció pérdidas significativas, por sus valores negativos en los índices de liquidez analizados, comparado con los activos corrientes y pasivos corrientes con que cuenta las entidades financieras, el control, la supervisión y la toma de decisiones tiene que ver mucho es dichos resultados. La gerencia por no realizar controles y con la falta de información no define las decisiones que permita corregir los problemas de manera oportuna antes de los resultados negativos. Las entidades financieras no cuentan con la capacidad para convertir sus activos corrientes en dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones más inmediatas.

**Objetivo específico 3:** Recomendar la implementación de modelos y procesos de control y toma de decisiones, de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Alausi para el incremento de la liquidez.

Los modelos y procesos de control y toma de decisiones permitirá que las operaciones más importantes de las instituciones financieras se den con parámetros claros y precisos para cada operación que cumplen las instituciones financieras permitiendo obtener una liquidez optima, de esta forma cumplir con sus obligaciones inmediatas otorgando confiabilidad en socios, accionistas y público en general.

Es importante conocer cuáles son las causas que provocan que no se esté obteniendo liquidez. Las tres cooperativas cumplen un papel importante dentro del sector, pero si no se está manejando adecuadamente ocasionarían pérdidas significativas. Analizar porque el control, la supervisión y la toma de decisiones provocan estas pérdidas es importantes porque permitió identificar en que ámbitos afecta significativamente y plantear las mejores soluciones.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones establecidas anteriormente se recomienda lo siguiente:

Se propone implementar modelos y políticas que permitan realizar una gestión más eficiente y eficaz, en el desarrollo de control y toma de decisiones, dichos modelos deben contar con parámetro establecidos de forma clara y detallada de cada una de las operaciones que ejecutan las cooperativas, y las funciones que debe realizar los empleados por departamentos. Todo esto permitirá que la alta gerencia y gerentes de cada departamento puedan controlar y supervisar cada actividad e identificar los problemas existentes y así tomar las decisiones que proporcionen mejoras precisas. La alta dirección debe analizar el impacto que tienen las decisiones tomadas empíricamente sobre los activos disponibles, patrimonio e inversiones, para evitar la crisis económica interna.

Para la elaboración de los modelos y políticas sugeridas se recomienda la participación de todos quienes conforman las cooperativas principalmente de los empleados ya que son ellos quienes palpan la realidad del trabajo a ejecutar. Permitirá colocar

alternativas de solución directa a problemas encontrados y así evitar la pérdida de tiempo e incomodidades en el cliente por mucha burocracia.

Se propone también a la alta gerencia utilizar herramientas gerenciales como es el Cuadro de Mando Integral, una herramienta que permite identificar los resultados esperados que sirven para ilustrar el plan empresarial así como la misión de las distintas unidades de la empresa, de esta forma dirigir los recursos humanos como activos estratégico y demostrar la contribución de los recursos humanos en el éxito financiero de la empresa, para diseñar un cuadro de mando es necesario tomar en cuenta los elementos claves que harán que los recursos humanos influyan en las estrategias totales de la empresa. Un buen funcionamiento depende de un buen liderazgo encaminado al adelanto de toda la entidad y lograr los objetivos de la cooperativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(a.z.).

- Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. México: McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES, S.A.
- Amat , J., & Amal , O. (2000). *Contabilidad para cooperativas*. Barcelona, España: Ediciones CEAC.
- Amat, J., & Amal, O. (2000). *Contabilidad para cooperativas*. Barcelona: Ediciones CEAC Peru.
- Bardhan, P. (2000). *La economía solidaria. Una alternativa económica y social*. Medellín - Colombia: CIRIEC.
- Bateman , T., & Snell, S. (2003). *Administración una ventaja competitiva*. México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración*. México: McGRAW - HILL.
- Becker , B., Huselid , M., & Ulrich, D. (2001). *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*. Barcelona - España: Ediciones Gestión 200, S.A.
- Behar , D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Shalom.
- Bernal , C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ctda.
- Bernal , C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Colombia: Pearson Educacion de Colombia Ltda.
- Bittel, L. (1991). *Práctico del Supervisor*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A.
- Block Stanley, H. (2011). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Colombia: McGraw-Hill.
- Camaño, M. (2003). *Técnico en Gestión*. Madrid, España: Cultural S.A.
- Camaño, M. (2003). *Técnico en Gestión*. Madrid - España: Cultural S.A.
- Cardoza , H. (2004). *Contabilidad de entidades de economía solidaria* . Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Cardoza, H. (2003). *Cooperativismo*. Cuenca: Norma S.A.
- Cardozo Cuenca, H. (2004). *Contabilidad de entidades de economia solidaria*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Carpio, C. (2006). *LA SUPERVISIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN*. Lima: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Castilla de Matheus, M. E. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 566.
- Castro Chiriboga, A. (2002). *Manual de Administración Financiera*. Quito-Ecuador: Ediciones Cedecoop.
- Cedeño Rengifo, R. (2016). La Economía Popular y Solidaria en Ecuador. Estudio sobre la implementación de herramientas comunicacionales en organizaciones manabitas. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 2(4), 78, 81. Obtenido de [http://C:/Users/Aspire%20ES%2011/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/53-153-1-PB.pdf](http://C:/Users/Aspire%20ES%2011/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/53-153-1-PB.pdf)
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá-Colombia: McGRAW.HILL INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (20014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGRAW - HILI INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGRAW-HILL/ÍTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiriboga , L. (2014). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Conomia Popular y Solidaria*. Quito-Ecuador: Imprefepp.
- Chiriboga, L. (2007). *Sistema Financiero*. Quito: Publigráficas Jakama.
- Chiriboga, L. (2010). *Sistema Financiero* (Segunda ed.). Quito: Publigráficas Jakana.
- Chiriboga, L. (2014). *Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Conomia Popular y Solidaria*. Quito-Ecuador: Imprefepp.
- Chiriboga, L. (s.f.). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía popular y solidaria*.
- Códova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Confecoop. (2010). *Confederación de Cooperativas de Colombia 2010*. Colombia: PNUD:San José de Costa Rica. Obtenido de [http://www.confecoop.coop/images/informes\\_anuales/sc2010/files/informe\\_anual\\_2010.pdf](http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/sc2010/files/informe_anual_2010.pdf)
- Constitución de la República. (20 de Octubre de 2008). *eSilec Profesional* - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec). Obtenido de eSilec Profesional - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec): file:///E:/RESPALDOS/DOCUMENTOS/PROYECTO%20UTA/PROYECTO%20FINAL/DOCUMENTOS/A.\_Constitucion\_republica\_ecuador\_2008constitucion.pdf

- Coque Martínez, J. (2001). El cooperativismo rural en zonas desfavorecidas: una panorámica de los orígenes y situación actual en África, Asia y los antiguos países socialistas del este de Europa. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 47, 22 - 29.
- Coraggio, J. (2011). *Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Córdova, M. (2003). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. Perú: Moshera S.R.I.
- Da Ros, G. (2001). *Realidad y Desafíos de la Economía Solidaria*. Quito: ABYA-YALA.
- Da Ros, G. (Abril de 2007). Visión histórica, situación actual y perspectivas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa El movimiento cooperativo en el Ecuador.*, 256, 277, 282. Obtenido de :<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405710>>
- De Lara, A. (2004). *Medición y control de riesgos financieros*. Bogotá: Editorial Limusa.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Franco, R. (2007). *Investigación - Fundamentos y metodología*. México: Pearson Educación.
- Del Pozo Rivas, R. S., & Dextre Flores, J. C. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 70-72.
- Delgado, C. (2011). *Auditoría de Gestión – Gestión de Riesgo Empresarial*. Lima: Ecoe Ediciones.
- Delgado, H. (2011). *Administración estratégica*. 2011: Trillas.
- Dextres, J. (2010). *Funciones de la administración*. Lima: Ecoe Ediciones.
- Díaz Bermúdez, J. (2011). El arte de tomar decisiones con contenidos éticos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 324,325. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018865009>
- Economía Popular y Solidaria. (01 de ENERO de 20016). *SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>
- Eguren, F. (2006). *Consulta de Expertos en Reforma Agraria en América Latina*. Chile: FAO.
- Ettinger, R., & Golieb, D. (1990). *Creditos y Cobranzas*. Mexico: Compania Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Garbutt, D. (2000). *El control de flujo de fondos*. Lima, Colombia: María del Mar Ravassag.
- García, A. (2005). El control público de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 79. Obtenido de <file:///C:/Users/ASPIRE~1/AppData/Local/Temp/Dialnet-ElControlPublicoDeLasCooperativasDeAhorroYCredito-2173699.pdf>
- Garza, B. (2013). *Estadística y Pribabilidad*. México: Pearson Educación.
- Garza, B. (Probabilidad). *Estadística y*. 2013: Pearson Educación.

- Gibson , J., Ivancevich , J., & Donnelly , J. (2003). *Las organizaciones*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Gómez , L., & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.
- GRIJALBA, W. M. (2013). HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR. En W. M. GRIJALBA, *HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR* (pág. 23). Quito: Editogran S.A.
- Gutiérrez García, N. (Junio de 2009). Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y sus transformaciones durante los últimos diez años. *Maestría en Políticas Públicas; FLACSO*, 93, 96. Quito: FLACSO, Ecuador.
- HAMMOND , J. (2000). *Decisiones inteligentes*. Bogotá-Colombia: Editorial Norma.
- Hellriegel , D., Jackson , S., & Slocum , J. (2017). *Administración Basado en Competencias*. México: Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Henríquez, H. (2012). *Medición del riesgo liquidez*. Colombia: John Wiley.
- HERLDO, E. (16 de OCTUBRE de 2015). EL COOPERATIVISMO CRECE CON SOLIDEZ Y SEGURIDAD . *EL COOPERATIVISMO CRECE CON SOLIDEZ Y SEGURIDAD* , pág. 4.
- Hernández , L. (Octubre de 2006). Situación Actual del Cooperativismo en Chile. *Cooperativas Integración Reginal MERCOSUR*, 79.
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , P. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Madrid: Interamericana de España .
- Hernández, S. (2008). *Administración*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Iborra , M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2007). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid - España: Copyright Thomson Editores Spain.
- Iborra, M., Dasí , Á., Dolz , C., & Ferrer, C. (2007). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid-España: Copyright Thomson Editores Spain.
- Jaramillo, B. (2005). *El cooperativismo sendero del éxito*. Quito-Ecuador: PPL Impresores.
- Johnson, R., & Kuby, P. (2008). *Estadística Elemental: lo esencial*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Jones , G., & George , J. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- Koontz , H., Weihrich , H., & Mark , C. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Koontz , H., Weihrich , H., & Mark , C. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Laasch, O., & Conaway, R. (2017). *Administración Responsable* (142 ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Luna , A. (2008). *Proceso administrativo*. México: Grupo editorial Patria S.A.
- Luna , A. (2008). *Proceso administrativo*. México: Grupo editorial Patria S.A.
- Luna , A. (2012). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Luna, A. (2012). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Mancilla, M., & Martín, V. (9 de julio de 2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y Negocios*, 5(9), 71, 73. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621753005>
- Martínez, J. (2001). *¿Qué es la Economía?* España: Emvi.
- Méndez, C. (2001). *Metodología, Diseño y desarrollo del Preceso de la Investigación*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Editogran S.A.
- Miño, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editograma S.A.
- Mogrovejo, R., Mora, A., & Vanhuynegem, P. (2012). El cooperativismo en América. *Organización Internacional del Trabajo*, 400, 26. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34163592/corporativismo\\_en\\_america\\_latina.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527550019&Signature=5U%2B2x0wh86pybKu0WUsYG%2FdovhM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCorporati](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34163592/corporativismo_en_america_latina.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527550019&Signature=5U%2B2x0wh86pybKu0WUsYG%2FdovhM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCorporati)
- Münch, L. (2007). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Münch, L., & Ángeles , E. (2009). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.
- North, L. (2001). Estrategias comunitarias de desarrollo rural en un contexto de políticas neoliberales. *Realidad y Desafíos de la Economía Solidaria*, 33.
- North, L. (2001). Iniciativas comunitarias y cooperativas en Ecuador. *REALIDAD Y DESAFÍOS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA*, 1(1), 12. Obtenido de [http://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1393&context=abya\\_yala](http://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1393&context=abya_yala)
- Olve, N.-G., & Watter, M. (2004). *Implementando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Bogotá Colombia: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Ortega, A. (2008). *Administración*. Lima: PEARSON EDUCACIÓN.



- Páez Pareja , J. (2014). Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria. *Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador*, 37.
- Páez Pareja, J., Jácome , H., Rhon, F., Fernández , J., Vera , D., & Córdova , G. (2014). *Serie Estudios sobre la economía popular y solidaria Contextos de la "Otra Economía"*. Quito: Imprenta Calderón.
- Pérez, V. (2006). *Control de la gestión empresarial*. Madrid-España: ESIC Editorial.
- Radrigán , M. (Septiembre a diciembre de 2008). ANÁLISIS DEL CASO CHILENO. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(4), 168.
- Robbins , S., & Coulter , M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins , S., & Coulter , M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins , S., & Coulter , M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins , S., & Coulter , M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins , S., & Coulter , M. (2005). *ADMINISTRACIÓN*. México: Pearson Educación.
- Robbins , S., & DeCenzo , D. (2008). *Supervisión*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins , S., Coulter , M., Huerta , J., Rodríguez, G., Amaru, A., Verela, R., & Jones, G. (2009). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez , J., Pierdant, A., & Rodríguez, C. (2008). *Estadística* . México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Rodríguez, G. (2013). *Contabilidad Financiera*. Argentina: Editorial Marchi.
- Rodríguez, L. (2012). *Análisis se Estados Financieros*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- ROS, G. D. (2007). EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL ECUADOR. VISIÓN HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS. En G. D. ROS, *EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL ECUADOR. VISIÓN HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS* (pág. 253). ESPAÑA: CIRIEC.
- Sánchez , J. (2002). *Análisis de la Rentabilidad de las empresas*. Colombia: McGRAW-HILL.
- SD, A. (s.f.).
- Siegel, J. (2000). *Contabilidad Financiera*. Colombia: McGRAW - HILL Latinoamericana S.A.
- Siegel, J., & Shim, J. (2000). *Contabilidad Financiera*. Bogotá - Colombia: McGRAW-Hill LATINOAMERICANA, S.A.
- SOLIDARIA, L. O. (2011). LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. En E. M. EQUIPO TÉCNICO MIES, *LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA* (pág. 5). QUITO: REPUBLICA DEL ECUADOR ASAMBLEA NACIONAL.
- Spiegel, M., & Stephens, L. (2009). *Estadística*. México: Litográfica Ingramex.

- Stoner, J., Freeman , E., & Gilbert , D. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. (01 de 2018).  
<http://www.seps.gob.ec/>. Obtenido de  
[http://www.seps.gob.ec/documents/20181/769168/SEGMENTACION+\\_ACTIVOS\\_2018.pdf/3f875ce7-0184-4b66-a624-f835297cbafc?version=1.0](http://www.seps.gob.ec/documents/20181/769168/SEGMENTACION+_ACTIVOS_2018.pdf/3f875ce7-0184-4b66-a624-f835297cbafc?version=1.0)
- TELEGRAFO, E. (4 de SEPTIEMBRE de 2011). EL COOPERATIVISMO EN TUNGURAHUA. *EL COOPERATIVISMO EN TUNGURAHUA*, pág. 3.
- Vélez Evans, M. I. (juli-diciembre de 2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(16), 160, 167. Obtenido de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320326003>
- Verela, & Jones , G. (2009). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Verela, & Jines, G. (2009). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Wild , J., Subramanyan , K., & Halsey , R. (2007). *Análisis de Estados Financieros*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Zabala, V. (Marzo de 2015). Ranking Financiero 2015. *EKOS*(251), 42.
- Zabala, V. (Marzo de 2015). Ranking Financiero 2018. *Ekos*, 251, 41, 42.
- Zylberberg, A. (2011). *Probabilidad y Estadística*. México: Nueva Librería.

## ANEXOS

### A. ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LAS COOPERATIVAS A INVESTIGAR.

<b>ENCUESTA DIRIGIDO A:</b> A los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito
<b>OBJETIVO:</b> Diagnosticar la ejecución del control, supervisión y toma de decisiones frente a la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
<b>MOTIVACIÓN:</b> Saludos cordiales, le invitamos a contestar la siguiente encuesta a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad.
<b>INSTRUCCIONES:</b> Señale la respuesta que a su parecer sea la más conveniente.

1. **¿Existe un control adecuado en la empresa?**

Si (    )

No (    )

2. **¿Se pone en marcha procesos de control en las operaciones de la entidad financiera?**

Si (    )

No (    )

3. **¿Se ejecuta acciones correctivas frente actividades que no se realizaron control?**

Si (    )

No (    )

4. **¿Aplica el Cuadro de Mando Integral?**

Si (    )

No (    )

**5. ¿La Alta Gerencia ha demostrado de manera consistente, un desempeño altamente efectivo en el desarrollo de sus funciones?**

Si (    )

No (    )

**6. ¿Para tomar decisiones existe un proceso a seguir?**

Si (    )

No (    )

**7. ¿Se brinda una adecuada información para tomar decisiones?**

Si (    )

No (    )

**8. ¿La toma de decisiones está enfocada en un departamento o en toda la entidad?**

Entidad (    )

Departamento (    )

**9. ¿Es necesario vigilar constantemente el trabajo realizado por los empleados?**

Si (    )

No (    )

**10. ¿Cree usted que un control inadecuado influye en la liquidez de la cooperativa?**

Si (    )

No (    )

**11. ¿Cómo mide la liquidez de la entidad?**

BALANCES ( )      INDICADORES ( )      REPORTES ( )      NINGUNO ( )  
OTROS ( )

**12. ¿La liquidez en los dos últimos años ha sido?**

Positiva ( )      Negativa ( )

**13 ¿Considera necesario que se evalúe constantemente la gestión de control, supervisión y toma de decisiones para obtener mejor liquidez?**

Si ( )

No ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**B. FICHA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

N°	POLÍTICA	COOPERATIVAS					
		PAKITAK KUNCHIK		ACHUPALLAS		NIZAC Ltd.	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Existen políticas establecidas para otorgar créditos debidamente aprobados.						
2	Existen políticas para recupera la cartera de crédito vencida.						
3	En caso de créditos aprobados bajo condiciones especiales, consta con la aprobación del Consejo de Administración de crédito.						
4	El Gerente vela porque los documentos de crédito y cobranza estén actualizados; cumplan con la normativa legal vigente y las políticas de la cooperativa.						
5	Existen informes de control ejecutados a los distintos departamentos.						
6	Se brinda capacitaciones al personal de los distintos departamentos de la entidad.						
7	Existen actas de decisiones urgentes e importantes realizadas conjuntamente con la junta administrativa.						
8	Existe un control de asistencia del personal.						

9	Constan archivos del seguimiento a los problemas detectados y corregidos para su cumplimiento.						
10	En caso de encontrar en reiteradas ocasiones inconsistencias en las cajas se retira de sus funciones.						
11	Constan archivos de acciones correctivas llevadas a cabo de las distintas operaciones.						
12	Existe un manual de control por cada departamento.						
13	Existe un manual de toma de decisiones por cada departamento.						
14	Existe una información actualizada de socios, créditos, cartera vencida y balances contables.						
<b>TOTAL</b>							