

# DECISIONES GERENCIALES Y LA RENTABILIDAD EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. CASO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.

Pilamunga-Pilamunga, José Cristóbal\*  
<https://orcid.org/0000-0002-0299-7639>

Veloz-Jaramillo, Marco Antonio\*  
<https://orcid.org/0000-0002-3178-7278>

\*Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador  
Email: [jose.pilamunga8887@utc.edu.ec](mailto:jose.pilamunga8887@utc.edu.ec)

**Recibido:** 10 de mayo de 2023 / **Aprobado:** 30 de junio de 2023 / **Publicado:** 5 de julio de 2023

**DOI:** <https://doi.org/10.24133/ris.v10i02.3174>

## Resumen

En tiempos de incertidumbre, la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato se ve desafiada por cambios en el entorno económico y las decisiones gerenciales. Para mantener o mejorar la rentabilidad, es crucial tomar decisiones estratégicas acertadas. La metodología usada es de enfoque cuantitativo, correlacional, con el uso de econometría para análisis multivariante. Entre los hallazgos más importantes se encontró que el modelo ROA corrido es aplicable para su extrapolación mientras que el modelo ROE no es recomendable en este caso para establecer proyecciones a futuro. Así también, es importante realizar un análisis constante del entorno económico y ajustar la estrategia en consecuencia, además de implementar una gestión eficaz de activos y pasivos, una política de crédito y riesgo prudente y una sólida gestión de riesgos. Los funcionarios que ocupan cargos jerárquicos han realizado una carrera profesional de más de 10 años en la institución lo que es de ayuda para que se puedan tomar decisiones gerenciales adecuadas que permiten llevar un control de largo plazo de la ejecución de metas planteadas.

**Palabras Clave:** Rentabilidad; Incertidumbre; Decisiones gerenciales; Estrategia; Gestión de riesgos.

## *Managerial Decisions And Profitability In Times Of Uncertainty. Savings And Credit Cooperative Case Ambato Ltda*

### **Abstract**

In times of uncertainty, the profitability of the Ambato Savings and Credit Cooperative is challenged by changes in the economic environment and management decisions. To maintain or improve profitability, it is crucial to make sound strategic decisions. The methodology used is a quantitative, correlational approach, with the use of econometrics for multivariate analysis. Among the most important findings, it was found that the running ROA model is applicable for its extrapolation while the ROE model is not recommended in this case to establish future projections. Likewise, it is important to carry out a constant analysis of the economic environment and adjust the strategy accordingly, in addition to implementing effective asset and liability management, a prudent credit and risk policy, and solid risk management. The officials who occupy hierarchical positions have carried out a professional career of more than 10 years in the institution, which is helpful so that adequate managerial decisions can be made that allow long-term control of the execution of the goals set.

**Keywords:** Uncertainty; Management decisions; Strategy; Risk management; Cost effectiveness

## Introducción

El dinero es un instrumento financiero que se volvió un producto a partir del siglo XVIII con la aparición de la corriente marginalista del valor en la ciencia económica. En este sentido, las instituciones financieras tienen al dinero como producto principal, del mismo que obtienen rangos de rentabilidad de acuerdo con variables internas y externas que conllevan a un riesgo inherente a su giro de negocio (Ainaguano & Pilco, 2021).

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., la institución presenta una situación complicada en cuanto a la falta de segmentación en función al sujeto de crédito, sea este asalariado; con negocio propio u otra fuente de ingreso. Es preciso decir que tampoco hace una segmentación de los socios/clientes por el nivel de riesgo que representa para la misma; por lo tanto, la estrategia que se aplica es uniforme para todos los casos, no existe un estudio específico para cada caso, sin embargo, todo el trabajo cae en esa posición, sin la debida vigilancia por parte de la gerencia, así como de los oficiales de crédito y cobranza (Padilla, 2022)

En este sentido, la parte gerencial debe tomar decisiones que sin duda impactan en los indicadores de rentabilidad de la institución, lo que debe ser considerado como una virtual amenaza para los clientes, así como para la propia institución. En otras palabras, es necesario redefinir los riesgos involucrados en las decisiones gerenciales, proponer cambios estratégicos desde este nivel que impacten positivamente cada etapa del proceso crediticio, desde la colocación hasta la recuperación del mismo (Yucailla, 2022).

Aproximadamente en el año 1879, se origina el sistema cooperativo de ahorro y crédito, se instauró el sistema de cajas de ahorro, mismas que en el momento eran delegadas al financiamiento de distintos sectores de la población, brindando un bienestar común. Este sistema se dio origen a través de las actividades artesanales, comerciales y agrícolas, que dieron inicio al tema del cooperativismo, siendo esta una nueva visión de desarrollo. (Morales-Noriega, 2018)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., surge en la comunidad de Chibuleo San Alfonso, parroquia Juan B. Vela, con el objetivo de cubrir las necesidades de crédito del Ecuador. Cerca del 10 de enero del 2003 mediante Acuerdo No.001-SDRCC el Ministerio de Bienestar Social lo reconoce como una entidad con personería jurídica. (Montachana, 2021). En el año 2015, según la resolución de las SEPS (2015) se resuelve la absorción a la COAC Mushuk Yayay, con lo que se extendió la cobertura a la provincia del Napo, cantón Tena, en el mismo año se autorizó la fusión por absorción a la COAC Alli Pushak, en la ciudad de Azogues. En el año 2018, se autorizó la fusión por absorción a la COAC Cordillera de los Andes en el sector de Quito Centro y con COAC Fenix en Quito Norte. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, s.f.)

Las cooperativas de ahorro y crédito actualmente tienden a un amplio crecimiento y posicionamiento a nivel nacional, debido a que otorgan una mayor cantidad de créditos, además de satisfacer las necesidades de mercado financiero (Escobar & Toaquiza, 2012).

Con la constante evolución del mercado en el mundo, las empresas se han mantenido una competitividad fluida, mismas que busca la manera de aplicar filosofías de administración que ayuden con la mejora continua de las mismas; según Escobar & Toaquiza (2012),

El segmento 1, se conforma con aproximadamente 43 COAC's a nivel nacional:

**Tabla 1**

*Lista de entidades activas sector financiero popular y solidario segmento 1*

ACTIVOS		
ENTIDAD	DÓLARES	PORCENTAJE
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	3.155.946.912	15,49
POLICIA NACIONAL LTDA	1.549.166.682	761%
JARDIN AZUAYO LTDA	1.468.320.250	7,21%
ALIANZA DEL VALLE LTDA	1.258.964.813	6,18%
COOPROGRESO LTDA	1.220.710.387	5,99%
29 DE OCTUBRE LTDA	945.285.526	4,64%
OSCUS LTDA	686.754.104	3,37%
SAN FRANCISCO LTDA	607.882.576	2,98%
ANDALUCIA LTDA	566.219.461	2,78%
MUSHUC RUNA LTDA	536.880.568	2,64%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	500.498.763	2,46%
RIOBAMBA LTDA	462.403.668	2,27%
ATUNTAQUI LTDA	461.615.024	2,27%
FERNANDO DAQUILIMA LTDA	457.841.937	2,25%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	441.058.716	2,17%
23 DE JULIO LTDA	432.962.554	2,13%
CHIBULEO LTDA	417.806.226	2,05%
VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	404.038.579	1,98%
TULCAN LTDA	360.814.787	1,77%

PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	307.279.160	1,51%
EL SAGRARIO LTDA	298.079.479	1,46%
AMBATO LTDA	297.462.53	1,46%

*Nota.* La tabla muestra el valor absoluto y relativo de los activos de las entidades cooperativistas activas del segmento 1 (Pilla-Jeréz, 2012)

La tabla 1 muestra el ranking de los activos por Instituciones Financiera de la EPS con mes de corte a marzo del 2023, en donde se puede observar que la institución financiera Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda., se encuentra en el segmento 1 con más de 3.120.299.58 millones de dólares en activos, con un porcentaje de participación del 15.71%, esto la convierte en la Institución más grande a nivel de Ecuador.

Seguidamente, en la tabla 2 se muestra el ranking del segmento 2

**Tabla 2**

*Lista de entidades activas sector financiero popular y solidario segmento 2*

ACTIVOS		
ENTIDAD	DÓLARES	PORCENTAJE
DE LA PEQUEÑA EMPRESA	85.085.731	
GUALAQUIZA		3,87%
LUZ DEL VALLE	83.473.433	3,79%
GUARANDA LTDA	75.247.570	3,42%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA CHINCHIPE LTDA.	66.480.003	
		3,02%
COOPAC AUSTRO LTDA	66.158.010	3,01%
ARTESANOS LTDA	62.612.863	2,85%
4 DE OCTUBRE	62.069.583	2,82%
SAN ANTONIO LTDA - IMBABURA	61.756.177	2,81%

SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA	61.483.559	2,80%
TEXTIL 14 DE MARZO	59.730.433	2,72%
LUCHA CAMPESINA	57.281.219	2,60%
JUAN PIO DE MORA LTDA	54.775.377	2,49%
SANTA ISABEL LTDA	53.930.224	2,45%
VISION DE LOS ANDES VIS ANDES	53.708.031	2,44%
PREVISION AHORRO Y DESARROLLO LTDA	52.326.778	2,38%
COTOCOLLAO LTDA	51.496.677	2,34%
MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA	51.023.834	2,32%
MANANTIAL DE ORO LTOA	51.008.450	2,32%
PEDRO MONCAYO LTDA	50.524.193	2,30%
SANTA ANA LTDA	50.003.119	2,27%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE YANTZAZA LTDA	49.614.541	2,26%
PROVIDA LTDA	48.969.910	2,23%

*Nota.* La tabla muestra el valor absoluto y relativo de los activos de las entidades cooperativistas activas del segmento 2 (Pilla-Jeréz, 2012)

La tabla 2 muestra el ranking de los activos por Instituciones Financiera de la EPS con mes de corte a marzo del 2023, en donde se puede observar que la institución financiera de la pequeña empresa de Gualaquiza Ltda., se encuentra en el segmento 2 con más de 85.085.71 millones de dólares en activos, con un porcentaje de participación del 3.87 %, esto la convierte en la Institución financiera del segmento 2.

**Tabla 3**

*Lista de entidades activas sector financiero popular y solidario segmento 3*

ACTIVOS		
SISA	39,441,591	3,40%
CREDI YA LTDA.	29,155,132	3,37%
CREDIL LTDA	34,378,359	2,96%
VENCEDORES LTDA	32,706,753	2,82%
SAN GABRIEL LTDA	27,376,782	2,36%
CREDIAMIGO LTDA	26,234,969	2,26%
ANDINA LTDA	26,224,339	2,26%
ECUACREDITOS LTDA	24,790,444	2,13%
FONDO PARA EL DESARROLLO Y LA VIDA	24,710,766	2,13%
ACCION TUNGURAHUA LTDA	23,480,960	2,02%
INTERANDINA LTDA	23,305,793	2,01%
16 DE JULIO LTDA	21,407,086	1,84%
CRECER WIÑARI LTDA	20,515,632	1,77%
OCCIDENTAL LTDA	19,969,783	1,72%
MULTIEMPRESARIAL DE INDIGENAS CHU-CHUQUI LTDA	19,444,567	1,67%
MICRO EMPRESARIAL SUCRE	19,250,851	1,66%
LA DOLOROSA LTDA	18,648,870	1,61%
PUSHAK RUNA LTDA	18,232,962	1,57%
DE LA MICRO EMPRESA FORTUNA	17,641,121	1,52%
SAN JUAN DE COTOGC-HOA LTDA	16,832,349	1,45%
SUMAK SAMI LTDA	16,513,067	1,42%

*Nota.* La tabla muestra el valor absoluto y relativo de los activos de las entidades cooperativistas activas del segmento 3 (Pilla-Jeréz, 2012)

La tabla 3 muestra el ranking de los activos por Instituciones Financieras de la EPS con un mes de corte a marzo del 2023, en donde se puede observar que la institución financiera sisa Ltda., se encuentra en el segmento 3 con más de 39.441.591 millones de dólares en activos, con un porcentaje de participación del 3.40 %, esto la convierte en la Institución financiera del segmento 3 que está liderando para escalar a la siguiente segmentación.

Este trabajo de investigación es importante por cuanto analiza la incidencia que pueden tener las estrategias gerenciales en la buena marcha del negocio de la COAC Ambato, centrándose en revisar las decisiones que se pueden tomar respecto a los indicadores de liquidez, actividad y endeudamiento y cómo esto incide en la rentabilidad, basándose en el departamento de crédito y cobranza.

Con base en lo mencionado por Cedeño et al. (2019), es importante decir que todo negocio debe estar en base a la gestión ya que se articula los recursos humanos, la parte financiera, los equipos recursos y los propios procesos que deberán cumplir con las expectativas del mercado (cliente y socios) el que acorde a su satisfacción dará la continuidad del consumo, por tal razón, la administración se refiere al manejo a nivel interno mientras la gestión es a nivel externo, como lo manifiesta Veintimilla et al. (2022), el servicio financiero busca favorecer como institución a los sectores menos favorecidos para que crezcan y aporten al desarrollo provincial.

Por esto, la investigación propuesta se justifica al entrar a la búsqueda de alternativas que permitan mejorar indicadores de rentabilidad, mediante decisiones gerenciales que se orienten a la mejora de la eficiencia y eficacia, con esto permitir un manejo adecuado de los procesos, utilización correcta de los recursos en la distribución y presentar contablemente alternativas de liquidez, por tanto esta investigación se orienta al campo de la planificación estratégica, diseño organizativo, orientación al cliente, sistema de gestión de calidad y recursos humanos (Montachana, 2022).

El direccionamiento estratégico permitirá realizar el incremento e implantación del manual de créditos con el sostén del Gerente, cuyo fin es atender a los requerimientos que en la actualidad demanda la institución, donde la empresa esté al alcance de los clientes, permitiendo un fácil uso y comprensión que atienda los requerimientos de sus socios y el crecimiento de la economía ecuatoriana mediante el apalancamiento bancario que aporte en la formación bruta de capital fijo, tal como lo manifiestan Díaz-Toapanta & Cárdenas-Pérez (2021).

Esta investigación tiene como objetivo general analizar la repercusión que tienen las decisiones gerenciales referente a los indicadores de liquidez, actividad y endeudamiento sobre la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. En este sentido, se establecen los siguientes objetivos específicos: diagnosticar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro Crédito Ambato Ltda; determinar la repercusión de las decisiones gerenciales tomadas en los indicadores de Liquidez, actividad y endeudamiento en los niveles de rentabilidad mediante una modelación econométrica multivariante; proponer escenarios prospectivos que permitan la toma de decisiones gerenciales para la maximización de valor en la Coop. Ambato.

La población de estudio serán los 31 empleados que ocupan cargos directivos en la institución financiera, el lugar de estudio será a las 19 oficinas a nivel nacional, esta información se obtiene desde el interior de la entidad financiera. Con base en lo indicado, se establece las siguientes hipótesis de investigación:



H0. Las decisiones gerenciales no inciden en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

H1: Las decisiones gerenciales sí inciden en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

### Metodología

El enfoque y método de esta investigación es cuantitativo. La metodología es cuantitativa, conforme con lo mencionado por Rojas (2018), esto facilita un mayor nivel de control, estas se concentran en mediciones objetivas y análisis estadísticos, numérico de datos recopilados a través de encuestas, test, cuestionarios, entre otras. Según Anguita (2003), “la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (p.527).

Para esto se ocupa la revisión bibliográfica documental de los principales autores, posteriormente se aplicará como técnica la encuesta, como herramienta el cuestionario dirigido a los funcionarios de niveles jerárquicos y de toma de decisiones e información secundaria obtenida de los Balances publicados en la SEPS (2023), con esto se realizó una modelación econométrica multivariante que permitió la comprobación de las hipótesis planteadas y revisar la dependencia que existe entre la rentabilidad y los indicadores asociados a las decisiones gerenciales tomadas respecto de la liquidez, actividad.

La especificación del modelo multivariante a obtener fue:

$$Y = a + bX1 + bX2 + bX3 + e$$

Donde:

Y= Rentabilidad proyectada

X1= Decisión probable liquidez

X2= Decisión probable endeudamiento

X3= Decisión probable de sostenibilidad

e= error de perturbación del modelo

Se trabajó con los cargos jerárquicos de la Institución, por tanto, se utilizó la población que es de 31 funcionarios que se encuentran a cargo de esas funciones y es a quienes se aplicó la encuesta de acuerdo con la siguiente distribución:

**Tabla 4**

*Distribución de las encuestas aplicadas*

<b>Cargos Jerárquicos</b>	<b>Cantidad de personal encuestado</b>
Gerente General	1
Jefe de oficina	19
Coordinador de fábrica	1
Coordinador de captaciones	1
Auditoría Interna	1

Unidad de Cumplimiento	1
Jefe de Marketing	1
Jefe Financiero y Administrativo	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de Tecnología	1
Jefe de Riesgos	1
Jefe de Seguridad de Información	1
Jefe de Seguridad Integral	1
<b>Total</b>	<b>31</b>

Nota. La tabla indica la forma como se distribuyó la recopilación de información.

### Hipótesis planteadas:

H0. Las decisiones gerenciales no inciden en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

H1: Las decisiones gerenciales sí inciden en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

### RESULTADOS

Especificación del modelo base:

$$Y1 = a + bX1 + bX2 + bX3 + e$$

Especificación modelo ROA:

$$ROA = a + B1Liq + B2End + B3Sostenib + e$$

Cálculo del modelo ROA:

$$ROA = 0.36 - 0.14Liq + 0.21End + 0.31Sostenib + e$$

Figura 1

Resumen de regresión multivariante ROA

Dependent Variable: ROA Method: Least Squares Date: 06/19/23 Time: 12:04				
Sample: 1 19				
Included observations: 19				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob
C	0,364201	0,935190	0,389441	0,7024
ENDEUDAMIENTO	0,205673	0,891903	0,230600	0,8207
LIQUIDEZ	-0,143716	0,108798	-1,320950	0,2063
SOSTENIBILIDAD_MENSU	0,311744	0,170387	1,829625	0,0873
R-squared	0,369083		Mean dependent var	0,822929
Adjusted R-squared	0,242900		S.D. dependent var	0,176474
S.E. of regression	0,153553		Akaike info criterion	-
Sum squared resid	0,353676		Schwarz criterion	0,724884
Log likelihood	10,88640		Hannan-Quinn criterion	-
F-statistic	2,924976		Durbin-Watson stat	0,526054
Prob(F-statistic)	0,068048			-0691234
				2,341811

Nota. La figura muestra los resultados de la regresión multivariante del ROA.

### Hipótesis planteadas:

H0. Las decisiones gerenciales no inciden en el ROA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

H1: Las decisiones gerenciales sí inciden en el ROA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

### Toma de decisión:

Si  $R^2 > 0.70$  el modelo sirve para proyección del ROA

Si  $R^2 < 0.70$  el modelo no es adecuado para proyección del ROA

**Análisis:** El  $R^2$  es 0.24, inferior a 0.70. Sin embargo, el Durbin-Watson es de 2.34, lo que quiere decir que no existen problemas de auto correlación y que, a pesar de que la correlación entre las variables dependientes con la independiente es débil, el modelo puede servir para proyectar el ROA.



A continuación, se realizó la regresión multivariante para el ROE, en donde se obtuvo los siguientes resultados:

*Especificación modelo ROE:*

$$ROE = a + B1Liq + B2End + B3Sostenib + e$$

**Cálculo del modelo ROE:**

$$ROE = -0.92 - 0.14Liq + 2.07End - 0.92Sostenib + e$$

## Figura 2

*Resumen de regresión multivariante ROE*

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob
C	-0,925732	7,227058	-0,128092	0,8998
ENDEUDAMIENTO	2,075489	6,892538	0,301121	0,7675
LIQUIDEZ	-0,143648	0,840779	-0,170851	0,8666
SOSTENIBILIDAD_MENSU	-0,915876	1,316733	-0,695567	0,4973
R-squared	0,073483	Mean dependent var		0,157083
Adjusted R-squared	-0,111821	S.D. dependent var		1,125385
S.E. of regression	1,186639	Akaike info criterion		3,364791
Sum squared resid	21,12168	Schwarz criterion		3,563620
Log likelihood	-27,96551	Hannan-Quinn criter.		3,398440
F-statistic	0,396563	Durbin-Watson stat		2,445756
Prob(F-statistic)	0,757389			

*Nota.* La figura muestra los resultados de la regresión multivariante del ROE.

## Hipótesis planteadas:

H0. Las decisiones gerenciales no inciden en el ROE de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

H1: Las decisiones gerenciales sí inciden en el ROE de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

## Toma de decisión:

Si  $R^2 > 0.70$  el modelo sirve para proyección del ROE

Si  $R^2 < 0.70$  el modelo no es adecuado para proyección del ROE

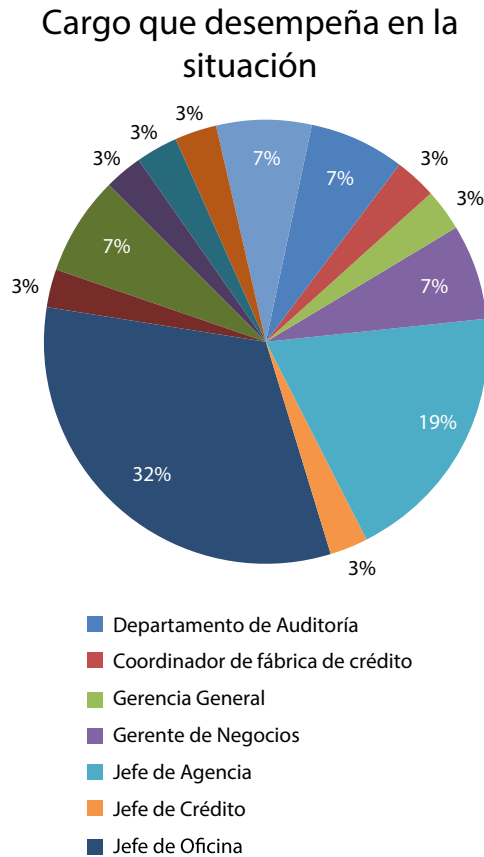
**Análisis:** El  $R^2$  es -0.11, inferior a 0.70. Sin embargo, el Durbin-Watson es de 2.44. En este resultado, es importante analizar que el intercepto es negativo, lo que indica que, aunque no existen problemas de autocorrelación, el modelo no es adecuado para extrapolar puesto que no tiene sentido un intercepto que entregue como respuesta final un rendimiento negativo en una entidad financiera.

## Toma de decisiones gerenciales en la Cooperativa Ambato Ltda.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta que se aplicó al interno de la institución para conocer algunos aspectos que la información financiera oficial no puede revelar. Para los investigadores, esto fue importante por cuanto ayudó a establecer algunos resultados interesantes, para lo que se aplicó a los 31 funcionarios que ocupan cargos directivos en la institución.

**Figura 3**

*Cargo Institucional*

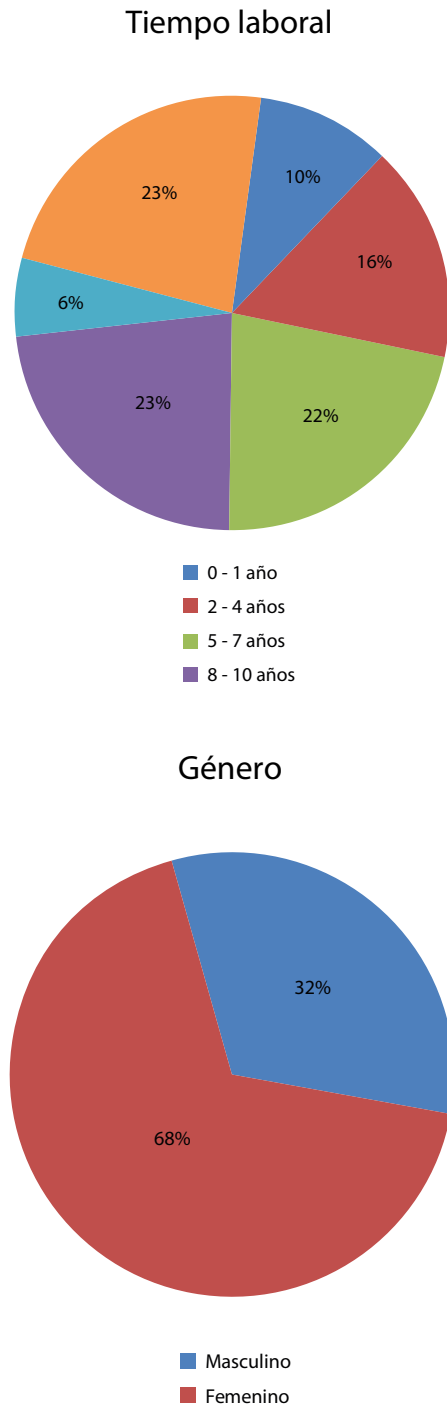


*Nota:* La figura muestra el cargo laboral de las personas encuestadas

Por ejemplo, en el cargo que desempeñan los ejecutivos en el trabajo dentro de la investigación realizada, se observa que el cargo mayoritario es el de Jefe de Oficina, con un 32% de las personas ocupando esta posición, seguidos de los Jefes de Agencia, que representan el 19%. Los demás cargos ocupan minorías en cuanto al numérico lo que se debe a que son cargos de mayor jerarquía.

**Figura 4**

*Tiempo laboral y género*



*Nota:* La figura muestra el porcentaje de trabajadores de acuerdo a tiempo laboral y género

Así también se conoció que la institución cuenta con personal que labora más de 15 años en la institución, donde el 68% es de

género femenino, esto es importante por cuanto permite que exista seguimiento de las decisiones que se adoptan y sobre todo que se conozca a fondo el manejo institucional y las proyecciones de sus principales accionistas.

**Figura 5**

*Tipo de actividad y número de trabajadores*



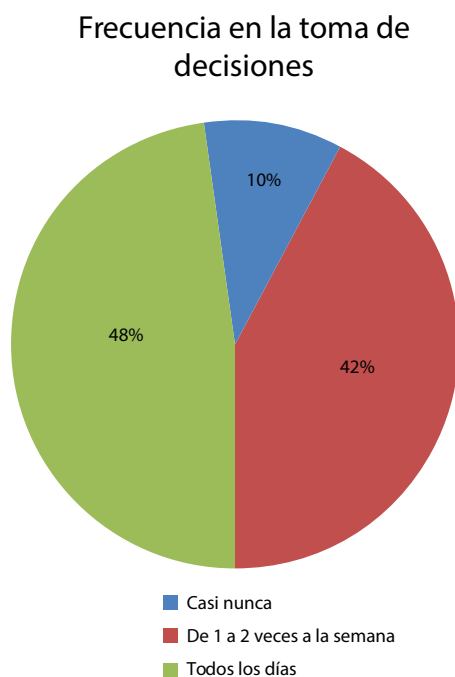
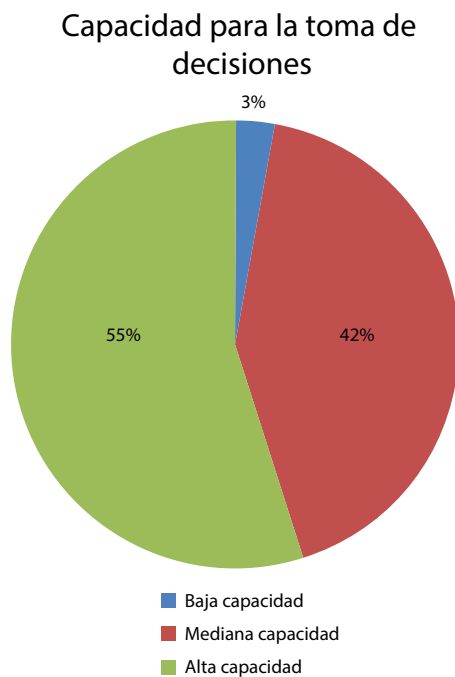
*Nota:* La figura muestra el porcentaje de trabajadores que tiene a cargo y sus actividades.

El 26% de los funcionarios tienen a su cargo más de 15 empleados, lo que indica una presencia significativa de líderes con un número considerable de subordinados. Además, el 23% de los empleados tiene a cargo de 10 a 15 trabajadores, lo que sugiere una responsabilidad importante en la supervisión de un equipo considerable. El siguiente grupo más numeroso es el de empleados que tienen a cargo de 1 a 5 trabajadores, con un 32% de la muestra. Por último, el 19% de los empleados tiene a su cargo de 6 a 10 trabajadores. Estos resultados destacan la diversidad en el tamaño de los equipos de trabajo y la variedad en el nivel de responsabilidad de los empleados en términos de supervisión de personal.

Así también se observa que la mayoría de las actividades se vinculan directamente con la parte contable-financiera, representando el 77% de la muestra. Esto indica que la mayoría de las personas encuestadas están involucradas en tareas y responsabilidades relacionadas con el ámbito contable y financiero dentro de su trabajo. Por otro lado, el 23% de los encuestados indicó que no están directamente vinculados con dichas actividades.

**Figura 6**

*Capacidad para tomar decisiones*



*Nota:* La figura muestra el nivel de capacidad que las personas tienen al momento de tomar decisiones.

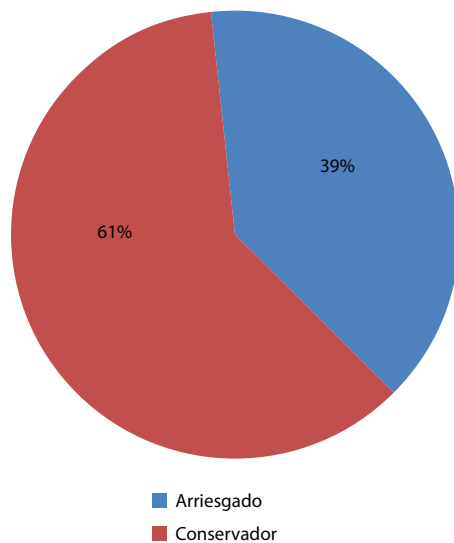
Los resultados de la figura 6 muestran la capacidad de las personas encuestadas para tomar decisiones. Se observa que la mayoría de los funcionarios tienen una alta capacidad

para tomar decisiones, representando el 55% de la muestra. Esto indica que se sienten confiados y capaces de tomar decisiones de manera efectiva en su entorno laboral. Por otro lado, un 42% de las personas tienen una capacidad de toma de decisiones considerada mediana, lo que implica que se sienten competentes en algunas situaciones, pero pueden requerir apoyo o asesoramiento en otras. Solo un 3% indicaron tener una baja capacidad para tomar decisiones. Estos resultados resaltan la importancia de contar con individuos con habilidades de toma de decisiones sólidas en el entorno laboral, aunque también es necesario reconocer que algunos pueden requerir desarrollo y apoyo adicional para fortalecer sus capacidades en esta área.

En lo referente a la frecuencia con la que las personas encuestadas toman decisiones en su área de trabajo. Se observa que el 48% de las personas toman decisiones todos los días, lo que indica una alta frecuencia de toma de decisiones en su rutina laboral diaria. Además, un 42% de las personas toman decisiones de 1 a 2 veces a la semana, lo que sugiere que tienen la oportunidad de ejercer su capacidad de toma de decisiones con regularidad. Por otro lado, solo un 10% de las personas indicaron que casi nunca toman decisiones en su área de trabajo. Estos resultados resaltan la importancia y la responsabilidad que conlleva la toma de decisiones en el entorno laboral, ya que la mayoría de las personas encuestadas se enfrentan a esta tarea de manera frecuente en sus actividades diarias.

**Figura 7**

*Nivel de adversidad al riesgo*



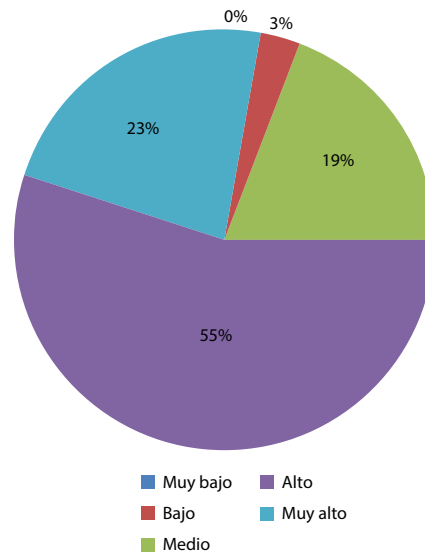
*Nota:* La figura muestra el nivel de adversidad al riesgo de los ejecutivos al momento de tomar una decisión.

Los resultados de la figura 8 muestran cómo las personas se consideran al momento de tomar una decisión. Se observa que la mayoría de las personas encuestadas se consideran conservadoras al momento de tomar decisiones, representando el 61% de la muestra. Esto indica que prefieren tomar decisiones que se basan en enfoques más seguros y tradicionales, evitando correr riesgos innecesarios. Por otro lado, un 39% de las personas se consideran arriesgadas al momento de tomar decisiones, lo que implica que están dispuestas a asumir mayores riesgos y explorar nuevas oportunidades. Estos resultados destacan la existencia de diferentes enfoques y actitudes hacia la toma de decisiones, con una mayoría que prefiere un enfoque conservador y una minoría más inclinada a tomar riesgos.

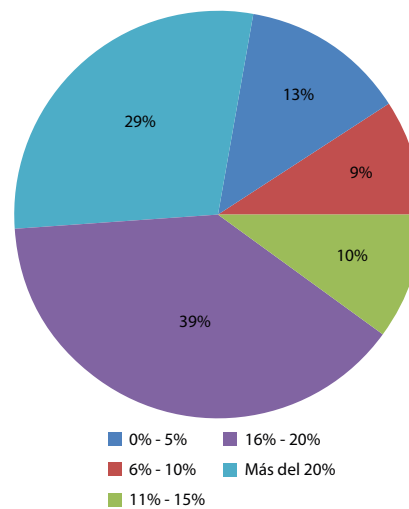
**Figura 8**

*Influencia de las decisiones tomadas en la rentabilidad*

**Influencia de la rentabilidad en la toma de decisiones**



**Porcentaje de rentabilidad en la institución**



*Nota:* La figura muestra la influencia de la rentabilidad en la toma de decisiones.

Los resultados muestran la influencia de las decisiones tomadas por los ejecutivos en la rentabilidad de la empresa. Se observa que la mayoría de los ejecutivos consideran que sus decisiones sí influyen en la rentabilidad de la COAC Ambato con un 55% de las respuestas indicando que tiene un impacto alto.

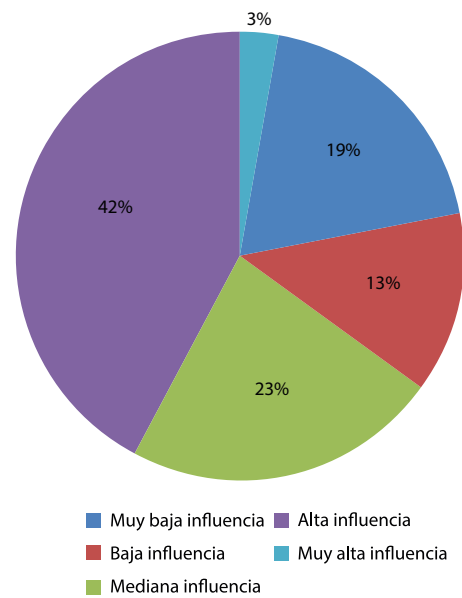
En cuanto al porcentaje de rentabilidad que consideran que aportan las decisiones tomadas en su área de acción, el 29% de las personas considera que su aporte es de más del 20% de la rentabilidad total, lo que indica una alta confianza en el impacto positivo que generan a través de sus decisiones. Por su lado, un 39% de los ejecutivos estima que su aporte se encuentra en el rango de 16% a 20%, lo que demuestra una percepción significativa de su contribución al éxito financiero de la institución.

Finalmente, están un 10% que considera que su aporte se encuentra en el rango de 11% a 15%, mientras que el 9% estima que se sitúa en el rango de 6% a 10%. Solo un 13% de las personas considera que su aporte es del 0% al 5% de la rentabilidad total. Estos resultados revelan que la mayoría de los ejecutivos perciben su aporte como significativo, destacando la confianza en su capacidad para generar un impacto positivo en la rentabilidad de la institución a través de las decisiones que toman en su área de acción.

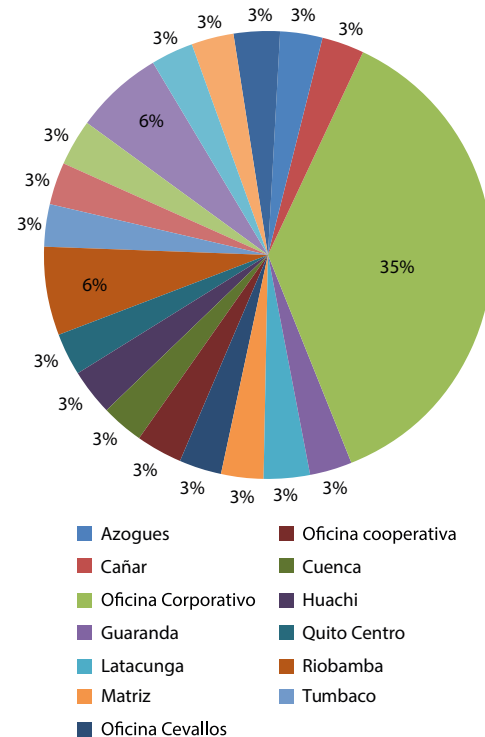
**Figura 9**

*Influencia de las emociones en la toma de decisiones gerenciales y ubicación geográfica de los ejecutivos.*

**Influencia en la toma de decisiones generales**



**Ubicación de la oficina**



*Nota:* La figura muestra la influencia de las emociones en la toma de decisiones gerenciales.



Los resultados de la figura 13 muestran la influencia de las emociones en la toma de decisiones gerenciales. El 42% de funcionarios considera que las emociones tienen una alta influencia en sus decisiones, mientras que un 35% señaló que tienen una influencia muy alta. Esto indica que las emociones juegan un papel importante en el proceso de toma de decisiones gerenciales para la mayoría de las personas encuestadas. El 23% de los ejecutivos considera que las emociones tienen una influencia mediana en sus decisiones, lo que sugiere que las emociones pueden desempeñar un papel secundario, pero aún tienen cierta relevancia. Finalmente, un 13% y un 19% de las personas indicaron una baja influencia y muy baja influencia de las emociones, respectivamente, en sus decisiones gerenciales.

En lo referente a la ubicación geográfica de las oficinas donde laboran las personas encuestadas se encuentran distribuidas en diferentes ubicaciones. Según los resultados, el 35% de los ejecutivos trabajan en la oficina corporativa, un 6% labora en Quito centro y otro 6% en Quito sur, lo que muestra una presencia significativa en la capital. Por otro lado, el resto de las ubicaciones, como Azogues, Cañar, Guaranda, Latacunga, Matriz, Cevallos, Cooperativa, Cuenca, Huachi, Riobamba, Tumbaco, Pelileo, Sangolquí, Saquisilí y Tena, representan un 3% cada una en la muestra. Estos resultados evidencian la diversidad de ubicaciones geográficas donde los ejecutivos desempeñan su labor, reflejando una distribución amplia de la fuerza laboral en diferentes áreas y ciudades de la región.

## Discusión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato se encuentra inmersa en un escenario caracterizado por una serie de factores económicos, políticos y sociales que generan incertidumbre en su entorno operativo. Es necesario que la cooperativa tome decisiones gerenciales sólidas y se adapte de manera efectiva a estos cambios para mantener su rentabilidad y satisfacer las necesidades de sus socios en un entorno desafiante.

Aunque la correlación encontrada en la modelación del ROA es débil, es de utilidad para realizar algunos análisis, como por ejemplo, la liquidez influye indirectamente en la rentabilidad de los activos, lo que tiene sentido para la COAC Ambato, puesto que un alto nivel de activos no asegura una liquidez inmediata en caso de necesitarla. Es también importante decir que las limitaciones del modelo radican en la explotación del mismo, puesto que al no tener una alta correlación, su nivel de predicción es bajo; sin embargo, la investigación descriptiva evidencia cómo las decisiones gerenciales tomadas por los directivos de la COAC Ambato ayudan a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades, ya que se consideran aspectos como la planificación estratégica, la gestión de riesgos y la adaptabilidad, innovación y adaptación, sin dejar de lado la relación con los socios.

En tiempos de incertidumbre, la planificación estratégica se vuelve aún más relevante, la toma de decisiones gerenciales debe basarse en una visión clara y en objetivos bien definidos, esto implica evaluar el panorama actual y anticipar

posibles escenarios futuros (Canchignia-Bassantes, A., & Cárdenas-Pérez, A. (2023), por tanto la planificación estratégica permite a la cooperativa establecer una dirección clara y tomar decisiones coherentes con sus metas a largo plazo.

En el sector financiero cooperativo es fundamental tener una sólida gestión de riesgos, por tanto, las decisiones gerenciales deben considerar una evaluación rigurosa de los riesgos asociados a las distintas opciones disponibles, esto implica identificar, medir y controlar los riesgos potenciales que podrían afectar la rentabilidad y la estabilidad financiera de la COAC Ambato, ya que la gestión de riesgos permite tomar decisiones informadas y adoptar medidas para minimizar los efectos negativos de eventos adversos (Romero, 2010).

Otro aspecto importante es la capacidad de adaptabilidad en tiempos de incertidumbre. En este sentido, las decisiones gerenciales deben ser flexibles y capaces de ajustarse rápidamente a medida que cambian las circunstancias. Esto implica estar dispuesto a reevaluar y ajustar las estrategias y tácticas en función de la evolución del entorno, por tanto, la cooperativa debe ser ágil y receptiva a los cambios, identificando nuevas oportunidades y adaptándose a las demandas cambiantes de los socios y del mercado.

Enfrentar la incertidumbre requiere de un enfoque innovador y adaptable. La cooperativa puede explorar nuevas oportunidades de negocio, desarrollar productos financieros relevantes para las necesidades cambiantes de

los socios y utilizar tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio. Según Gasco-Zárate & Ramirez-Ortiz (2022), la capacidad de adaptación a los cambios y la capacidad de anticiparse a las necesidades de los socios pueden contribuir a mantener una ventaja competitiva y preservar la rentabilidad.

No se debe descuidar la relación con los socios, puesto que se vuelve aún más relevante. La cooperativa debe mantener una comunicación clara y transparente con los socios, brindando orientación y apoyo en momentos de dificultad. Además, puede enfocarse en fortalecer la fidelidad y satisfacción de los socios, ofreciendo soluciones financieras adaptadas a sus necesidades y brindando un excelente servicio al cliente.

## Conclusión

La rentabilidad en tiempos de incertidumbre no es garantizada, pero con una gestión estratégica y una toma de decisiones informada, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato puede estar mejor preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en su entorno operativo. Los cambios en el entorno económico y las decisiones gerenciales pueden tener un impacto significativo en los resultados financieros de la cooperativa.

Se puede decir que, las decisiones gerenciales adecuadas desempeñan un papel clave en tiempos de incertidumbre. La planificación

estratégica, la gestión de riesgos, la adaptabilidad y el monitoreo continuo son elementos esenciales para tomar decisiones informadas y ayudar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en un entorno desafiante.

### Referencias bibliográficas

- Ainaguano, M., & Pilco, M. (2021). Análisis financiero mediante la aplicación del método perlas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua, período 2018–2019.
- Anguita, J.; Labrador, J.; Campos, J.; Casas A.; Repullo, J. & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención primaria, 31(8), 527-538.
- Canchignia-Bassantes, A., & Cárdenas-Pérez, A. (2023). Finanzas sostenibles: Investigación de opciones de inversión y su incidencia en la reactivación económica del sector Artesanal de la Parroquia “La Victoria”. Revista Publicando, 10(37), 36-54.
- Cedeño, A.; Asencio, C. & Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. Revista Universidad y Sociedad, 11(5), 191-200.
- Díaz-Toapanta, H.; Cárdenas-Pérez, A. (2021). Modelización econométrica ARIMA de la inversión extranjera directa y la formación bruta de capital fijo en la economía ecuatoriana durante el periodo 2019-2020. PROSPECTIVAS UTC “Revista De Ciencias Administrativas y Económicas”, [s.l.], p. 148 -168,
- Escobar, M. & Toaquiza, B. (2012). Dirección estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito “Innovación Andina” Ltda., de la ciudad de Latacunga (período 2009-2013).
- Gasco-Zárate, I., & Ramírez-Ortiz, E. (2022). Contabilidad gerencial y toma de decisiones del personal de la cooperativa de ahorro y créditos todos los Santos, Chota 2021
- Montachana, M. (2022). Auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato en el período enero a diciembre 2021 (Bachelor’s thesis).
- Súperintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). Información de la Economía Popular y Solidaria más completa del país a tu disposición publicaciones EPS Boletines estadísticos. (n.d.). Retrieved April 7, 2023, from <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Actualidad-y-Cifras-EPS-reducido-jun2022.pdf>
- Súperintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). Segmentación de entidades del Sector Financiero

- Popular y Solidario. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/1.-Segmentacio%CC%81n-2022.pdf>
- Morales-Noriega, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. Observatorio de la economía Latinoamericana.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato. (S.f). Nuestra institución. (s. f.). <http://www.cooperativaambato.fin.ec/index.php/nuestra-institucion>
- Padilla, G. (2022). Estrategias de colocación de créditos para incrementar la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Ambato, 2021.
- Pilla-Jerez, C. (2012). *El servicio micro financiero y su incidencia en la demanda de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. oficina matriz* (Bachelor's thesis).
- Rojas, R. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa. Bogotá, Colombia: Ediciones U.
- Romero, A. F. (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Editorial Díaz de Santos.
- Veintimilla, J., Galera, C., & Barroso, M. (2021). Las cajas solidarias y los aportes a los emprendimientos de sus socios en la provincia de Cotopaxi. Prospectivas UTC” Revista de Ciencias Administrativas y Económicas”, 4(1), 102-109.
- Yucailla, M. J. (2022). Gestión de cartera de crédito y la rentabilidad para las cooperativas de ahorro y crédito (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).