



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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

---

"LA MINIMIZACION DEL RIESGO CREDITICIO EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN  
FRANCISCO, SUCURSAL PELILEO, INCIDE EN EL  
CRECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA"

---

**Autora:** Johanna Graciela Toctaquiza Tubón

**Tutor:** Ab. David Alejandro Arroba López

**Ambato- Ecuador**

**2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ab. David Alejandro Arroba López C. I. N° 1804323242, en mi calidad de Tutor del trabajo de graduación sobre el tema: **“LA MINIMIZACIÓN DE RIESGO CREDITICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO YCRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. AGENCIA PELILEO INCIDE EN EL CRECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA”**, realizado por la Srta. Johanna Graciela Toctaquiza Tubón, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne todos los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado; modalidad de Trabajo Estructurado de manera Independiente para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría; por lo que, se autoriza su presentación ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los Profesores Calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 25 de Septiembre de 2015

EL TUTOR



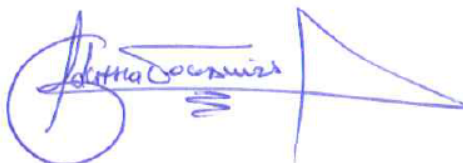
Ab. David Alejandro Arroba López  
C. I. N° 1804323242

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Johanna Graciela Toctaquiza Tubón, con C. I. N° 0921955209, tengo a bien certificar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“LA MINIMIZACIÓN DE RIESGO CREDITICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. AGENCIA PELILEO INCIDE EN EL CRECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis, y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 25 de Septiembre de 2015

AUTORA



---

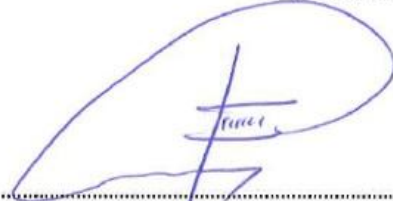
Toctaquiza Tubón Johanna Graciela  
C. I. N° 0921955209

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“LA MINIMIZACIÓN DE RIESGO CREDITICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. AGENCIA PELILEO INCIDE EN EL CRECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA”** elaborado por la Srta. Toctaquiza Tubón Johanna Graciela, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, 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, 25 de Septiembre de 2015

Para constancia firman



.....  
**Econ. Julio Villa Muñoz**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



.....  
**Dr. Marcelo Mantilla Falcón**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



.....  
**Econ. Diego Proaño Córdova**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Durante aproximadamente 5 años de mi vida tanto sentimental como estudiantil, he estado muy ligada a mi gran compañero, amigo y esposo quien con tanta paciencia los pequeños actos compartidos han llegado a convertirse en grandes logros. A ti mi querido esposo Luis Barroso dedico este mi trabajo producto de mis largas ausencias en el hogar y como no dedicarle a mis pequeños angelitos, Alan David y Luis Leandro, a quienes no pude dedicarle todo el tiempo como era mi afán pero que han sido mi gran inspiración.

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto brindándome siempre sus bendiciones.

A mí querida madre Elvia y mi padre Leonardo, por su apoyo incondicional y empuje cuando me he sentido derrotada y a mí querida hermana Jenny por mantener viva la llama del cariño y el respeto.

Para todos ustedes va dedicado este logro de mi vida con todo el cariño del mundo.

**Johanna Graciela Toctaquiza Tubón**

## **AGRADECIMIENTO**

“La gratitud es un sentimiento que solo un alma noble puede sentir y expresar”

A Dios: Gracias por hacer posible todas mis metas y conseguir mis anhelos, prodigándome todos los días de salud y bienestar.

A mi Virgencita: Por hacer que todos mis sueños se hagan realidad y por ser un ejemplo de MADRE.

A la Universidad Técnica de Ambato, autoridades y maestros que cincelando y moldeando cada aptitud, en mi han conseguido la formación más sublime del ser humano porque solamente el hombre que sabe puede ayudar sabiamente a sus semejantes.

Gracias Ab. Alejandro Arroba, por transmitirme su sabiduría y orientación en este proyecto de graduación, y a todos quienes han hecho posible de una u otra manera este gran logro.

**Toctaquiza Tubón Johanna Graciela**

## Contenido

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA .....	3
1.1. Tema de investigación.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	10
1.2.3. Relación Causa-Efecto.....	11
1.2.4. Prognosis.....	12
1.2.5. Formulación del Problema.....	12
1.2.6. Preguntas Directrices.....	13
1.2.7. Delimitación.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1. Objetivo General.....	14
1.4.2. Objetivos específicos.....	14

CAPITULO II.....	16
2. MARCO TEORICO .....	16
2.1. Antecedentes Investigativos. ....	16
2.2. Fundamentación Filosófica. ....	18
2.3. Fundamentación Legal. ....	19
2.4. Categorías Fundamentales.....	22
2.4.1. Categorías Fundamentales de la Variable Independiente: Riesgo Crediticio. ....	25
2.4.2. Categorías Fundamentales de la variable Dependiente: Imagen Corporativa. ....	41
2.5. Hipótesis.....	64
2.6. Señalamiento de Variables. ....	64
CAPITULO III.....	65
3. METODOLOGÍA.....	65
3.1. Enfoque .....	65
3.2. Modalidad Básica de la información .....	65
3.2.1. De Campo .....	65
3.2.2. Bibliografía- Documental .....	66
3.3. Nivel o Tipo de Investigación. ....	66
3.3.1. Descriptiva. ....	66
3.4. Población y Muestra .....	67
3.4.1. Población. ....	67
3.4.2. Operacionalización de las variables .....	71
3.4.3. Operacionalización de la Variable Independiente: Riesgo Crediticio .....	71



3.4.4. Operacionalización de la Variable Dependiente: Imagen Corporativa. ....	72
3.5. Recolección de Información.....	73
3.5.1. Plan para la recolección de Información. ....	73
3.5.2. Plan de Procesamiento de la Información. ....	74
CAPITULO IV .....	75
4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	75
4.1. Análisis de Resultados. ....	75
4.2. Interpretación de Resultados. ....	75
4.3. Verificación de Hipótesis .....	110
CAPÍTULO V .....	116
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	116
5.1. Conclusiones. ....	116
5.2. Recomendaciones. ....	117
CAPÍTULO VI .....	118
6. PROPUESTA .....	118
6.1. Datos Informativos.....	118
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	120
6.3. Justificación.....	122
6.4. Objetivos. ....	123
6.4.1. Objetivo General. ....	123
6.4.2. Objetivos Específicos. ....	123
6.5. Análisis de Factibilidad. ....	123
6.6. Fundamentación Técnico-Científica.....	125

6.7. Metodología.....	129
6.7.1. Descripción de la Empresa.....	130
6.7.2. Diagnóstico de la Empresa.....	136
6.7.3. Planteamiento de Objetivos estratégicos.....	151
6.7.3.2.1. Perspectiva Financiera.....	152
6.7.3.2.2 Perspectiva de Clientes.....	156
6.7.3.2.3 Perspectiva de procesos Internos.....	157
6.7.3.2.4 Perspectiva de aprendizaje Organizacional.....	167
6.7.4. Cuadro de Mando Integral.....	173
6.8. Administración.....	188
6.9. Previsión de la Evaluación.....	188
7. Bibliografía.....	189

## Índice de Tablas

Tabla 3.1 Descripción del personal de COAC San Francisco Ltda. ....	70
Tabla 3.2 Operacionalización de la Variable Independiente.....	71
Tabla 3.3 Operacionalización de la Variable Dependiente .....	72
Tabla 3.4 Proceso de recolección de Información .....	73
Tabla 4.1 Conocimiento del por qué los socios se retiran de la Cooperativa. .....	76
Tabla 4.2 Opinión sobre el Desempeño del Personal .....	77
Tabla 4.3 Rediseño para mejorar el manejo de la Cooperativa.....	78
Tabla 4.4 Existencia de procesos de Control de Días de Retraso.....	79
Tabla 4.5 Existencia de Riesgo de Liquidez.....	80
Tabla 4.6 Existencia de Control de Riesgo .....	81
Tabla 4.7 Existencia de análisis de evaluación Crediticia .....	82
Tabla 4.8 Cobros de servicio afectan Imagen de la Institución .....	83
Tabla 4.9 Riesgo Crediticio influye en crecimiento de la Cooperativa .....	84
Tabla 4.10 Efectos causados por la Competencia .....	85
Tabla 4.11 Estructura Administrativa permite modelo de Gestión Crediticia	86
Tabla 4.12 Existe Delimitación de funciones.....	87
Tabla 4.13 Controles en la Concesión de créditos .....	88
Tabla 4.14 Tasas de interés que maneja la Cooperativa .....	89
Tabla 4.15 Ubicación estratégica de la Cooperativa .....	90
Tabla 4.16 Existencia de Retraso en el pago de Cuotas.....	91
Tabla 4.17 Motivos de Retraso .....	92
Tabla 4.18 Cuentas en Otras Instituciones Financieras .....	93

Tabla 4.19 Conocimiento de Tipos de Servicio que ofrece la Cooperativa	94
Tabla 4.20 Confianza hacia la Cooperativa .....	95
Tabla 4.21 Riesgo Crediticio afecta a la imagen Corporativa .....	96
Tabla 4.22 Riesgo Crediticio afecta a la solvencia .....	97
Tabla 4.23 Cooperativa brinda facilidad para conceder Créditos. ....	98
Tabla 4.24 Credito en Otras Cooperativas.....	99
Tabla 4.25 Calificación de Servicios .....	100
Tabla 4.26 Cantidad de requerimientos para un Crédito .....	101
Tabla 4.27 Mejoramiento en la Cooperativa .....	102
Tabla 4.28 Implementación de Nuevos servicios .....	103
Tabla 4.29 Activo- Análisis Horizontal del Estado de Situación Inicial....	104
Tabla 4.30 Análisis Horizontal de Pasivo y Patrimonio. ....	105
Tabla 4.31 Análisis de estado de Resultados .....	106
Tabla 4.32 Análisis Vertical- Activo.....	107
Tabla 4.33 Análisis Vertical de Pasivo- Patrimonio .....	108
Tabla 4.34 Análisis Vertical- Estado de Resultados .....	109
Tabla 4.35 Composición de Ingresos.....	109
Tabla 4.36 Composición de Egresos .....	110
Tabla 4.37 Frecuencias Observadas .....	113
Tabla 4.38 Frecuencias Esperadas .....	114
Tabla 4.39 Frecuencias del Chi-Cuadrado.....	114
Tabla 6.1 Equipo Técnico Responsable.....	119
Tabla 6.2 Presupuesto.....	120
Tabla 6.3 Fases de la Metodología .....	129

Tabla 6.4 Tabla Comparativa de Cooperativas .....	133
Tabla 6.5 Índice de Precio al Consumidor. ....	137
Tabla 6.6 Evolución de la inflación Anual.....	137
Tabla 6.7 Tasa Activa y Pasiva.....	140
Tabla 6.8 Objetivos estratégicos y Factores críticos. ....	168
Tabla 6.9 Alineaciones Estratégicas para la Cooperativa de ahorro y Crédito San Francisco.....	172
Tabla 6.10 Perspectiva Financiera 2014.....	175
Tabla 6.11 Perspectiva Financiera del 2015 .....	176
Tabla 6.12 Perspectivas Clientes 2014.....	179
Tabla 6.13 Avance de Perspectiva Clientes 2015 .....	180
Tabla 6.14 Perspectiva de Procesos Internos 2014 .....	183
Tabla 6.15: Avance de la perspectiva de Procesos Internos 2015 .....	184
Tabla 6.16 Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo 2014.....	186
Tabla 6.17: Avance Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo .....	187
Tabla 6.18 Previsión de la Evaluación .....	188

## Índice de Gráficos.

<b>Gráfico 1.1 Árbol de Problemas</b> .....	10
Gráfico 2.1 Categorías Fundamentales .....	22
Gráfico 2.2 Operacionalización de la Variable Independiente .....	23
Gráfico 2.3 Operacionalización de la Variable Dependiente .....	24
Gráfico 2.4 Gestión de Recursos Humanos .....	29
Gráfico 2.5 Riesgo de Incumplimiento .....	31
Gráfico 2.6 Riesgo de Tipo de Cambio .....	33
Gráfico 2.7 Estructura de Posicionamiento .....	43
Gráfico 2.8 Tipos de Clientes.....	51
Gráfico 2.9 calidad del Servicio.....	53
Gráfico 2.10 Eficiencia.....	55
Gráfico 2.11 Tipos de Comunicación Interna .....	58
Gráfico 4.1 Conocimiento del por qué los socios se retiran de la Cooperativa. .....	76
Gráfico 4.2 Opinión sobre el Desempeño del Personal.....	77
Gráfico 4.3 Rediseño para mejorar el manejo de la Cooperativa .....	78
Gráfico 4.4 Existencia de procesos de Control de Días de Retraso. ....	79
Gráfico 4.5 Existencia de Riesgo de Liquidez .....	80
Gráfico 4.6 Existencia de Control de Riesgo.....	81
Gráfico 4.7 Existencia de análisis de evaluación Crediticia.....	82
Gráfico 4.8 Cobros de servicio afectan Imagen de la Institución.....	83
Gráfico 4.9 Riesgo Crediticio influye en el crecimiento de la Imagen Corporativa.....	84
Gráfico 4.10 Efectos causados por la Competencia .....	85

Gráfico 4.11 Estructura Administrativa permite modelo de Gestión Crediticia .....	86
Gráfico 4.12 Existe Delimitación de funciones .....	87
Gráfico 4.13 Controles en la Concesión de créditos .....	88
Gráfico 4.14 Tasas de interés que maneja la Cooperativa.....	89
Gráfico 4.15 Ubicación estratégica de la Cooperativa.....	90
Gráfico 4.16 Existencia de Retraso en el pago de Cuotas .....	91
Gráfico 4.17 Motivos de Retraso.....	92
Gráfico 4.18 Cuentas en Otras Instituciones Financieras.....	93
Gráfico 4.19 Conocimiento de Tipos de Servicio que ofrece la Cooperativa	94
Gráfico 4.20 Confianza hacia la Cooperativa .....	95
Gráfico 4.21 Riesgo Crediticio afecta a la imagen Corporativa .....	96
Gráfico 4.22 Riesgo Crediticio afecta a la solvencia .....	97
Gráfico 4.23 Cooperativa brinda facilidad para conceder Créditos.....	98
Gráfico 4.24 Credito en Otras Cooperativas .....	99
Gráfico 4.25 Calificación de Servicios.....	100
Gráfico 4.26 Cantidad de requerimientos para un Crédito .....	101
Gráfico 4.27 Mejoramiento en la Cooperativa.....	102
Gráfico 4.28 Implementación de Nuevos servicios.....	103
Gráfico 4.29 Curva del Chi-Cuadrado.....	112
Gráfico 6.2 Tasa de Desempleo por sexo 2008-2015 .....	138
Gráfico 6.3 Producto Interno Bruto (PIB) .....	139
Gráfico 6.4 Tasa de empleo Inadecuado (2008-2015) .....	141
Gráfico 6.5 Remesas Recibidas del exterior .....	142

Gráfico 6.6 Riesgo País Comparativo .....143  
Gráfico 6.7 Organigrama de COAC San Francisco .....144  
Gráfico 6.8 Mapa Estratégico. ....171



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

**LA MINIMIZACION DEL RIESGO CREDITICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. SUCURSAL PELILEO, INCIDE EN EL CRECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA”**

**Autora:** Johanna Graciela Toctaquiza Tubón

**Tutor:** Ab. David Alejandro Arroba López

**Fecha:** Ambato, Agosto del 2015

**RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto de Investigación se desarrolla en la cooperativa de ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo, El objetivo principal de este trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre el Riesgo Crediticio y su imagen Corporativa para que sirva de ayuda para la toma de decisiones.

Para analizar el Riesgo Crediticio se consideró conveniente analizar primeramente temas que permitan discernir el objetivo de esta investigación, se realizó un estudio Situacional de la Institución mediante instrumentos de investigación a través de los cuales se recaban datos tomando en cuenta factores internos y externos que influyen directa e indirectamente a la Imagen Corporativa.

Tomando como base los Estados Financieros de la entidad, se aplicó el análisis Financiero utilizando métodos y técnicas que buscan obtener medidas cuantitativas a través de los principales Indicadores Financieros, los mismos que servirán para analizar interpretar y comprender de mejor manera la situación económica y financiera pasada y presente.

También se implementó Indicadores de Gestión, los mismos que buscan obtener medidas cualitativas de la gestión administrativa realizadas en un periodo y así desarrollar alternativas de solución frente a los problemas que la entidad enfrenta en el desarrollo de sus actividades.

**Descriptor:** Riesgo Crediticio, Imagen Corporativa, Estados Financieros, entidad, Indicadores Financieros, Indicadores de Gestión

## INTRODUCCIÓN

Para el funcionamiento eficiente y eficaz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”, es indispensable contar con un cuadro de Mando Integral. El presente trabajo está estructurado en capítulos, referidos a:

**Capítulo I, denominado El Problema:** consta del problema de investigación, contextualización macro, meso, micro, árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación y delimitación del problema, preguntas directrices, justificación y objetivos general y específicos.

**Capítulo II, denominado Marco Teórico:** consta de antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, legal, categorización de variables, señalamiento de hipótesis y de variables.

**Capítulo III, denominado Metodología:** consta de enfoque, nivel, tipo, técnicas e instrumentos de investigación, población de estudio, conceptualización de variables, procedimiento de recolección y procesamiento de la información.

**Capítulo IV, denominado Análisis e Interpretación de Resultados:** consta de encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa así como también las encuestas realizadas a los clientes socios de la misma. Finalizando verificación de Hipótesis.

**Capítulo V, denominado Conclusiones y Recomendaciones:** consta de las conclusiones y recomendaciones acorde a los objetivos de investigación

**Capítulo VI, Propuesta:** Contiene el desarrollo de la propuesta planteada, la misma que consta de 4 fases:

- ✓ **FASEI:** Se realiza una descripción de la entidad, análisis de la Visión, Análisis de la Misión, sus Valores
- ✓ **FASEII:** Se realiza un Diagnostico Organizacional de la Entidad, dentro de esto se encuentra Análisis Macro ambiente, Análisis Interno, Análisis Económico Financiero, Análisis Foda,
- ✓ **FASEIII:** Se realiza los objetivos Estratégicos, dentro de esta se encuentran los Factores Críticos del éxito, acciones estratégicas y Mapa Estratégico.
- ✓ **FASEIV:** Se realiza el Cuadro de Mando Integral, donde se crea y diseña las perspectivas Financieras, perspectivas de Clientes, Perspectivas de Procesos Internos y Perspectivas de Aprendizaje y desarrollo.

Finalmente se encuentran los materiales de referencia en los que consta Bibliografía y Anexos.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema de investigación.**

"LA MINIMIZACION DEL RIESGO CREDITICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA, SUCURSAL PELILEO, INCIDE EN EL CRECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA"

#### **1.2. Planteamiento del Problema.**

Las Instituciones Financieras desde su inicio han tenido distintos tipos de riesgo ya sea de Crédito, liquidez, tipo de interés, etc. Sin embargo hoy en día, el crecimiento de este mercado ha hecho que muchas instituciones, al momento de otorgar créditos, no realicen un adecuado análisis de riesgo crediticio, ya sea por captar más socios o por aumento de interés o tipo de cambio.

Encontrándonos con instituciones que poco a poco van deteriorando su imagen corporativa, por lo cual esta investigación está hecha con el único propósito de orientar a disminuir uno de estos riesgos.

##### **1.2.1. Contextualización.**

###### **1.2.1.1. Macro Contextualización.**

En el Ecuador han sucedido cambios drásticos en referencia a la concesión de créditos a los microempresarios. En años anteriores tanto las instituciones financieras como las cooperativas limitaban el acceso a este nicho porque quizás no lo veían atractivo, tanto en su poder de inversión como su poder de retorno.

Las cooperativas en el Ecuador han sido de mucha importancia dentro del mercado financiero pues han superado dificultades a lo largo del tiempo, un ejemplo innato es la crisis que afronto el país en la década de los noventa, en la presidencia del Dr. Jamil Mahuad, un momento en el cual la gente perdió total confianza en las institución financiera, es ahí donde intervinieron las cooperativas de ahorro y crédito ganando poco a poco la confianza del pueblo ecuatoriano, este fue un momento crucial para las cooperativas pues obtuvieron crecimiento significativo en todo el país, por su gran desenvolvimiento y enfoque a los sectores populares en beneficio de cada una de la comunidades

Las cooperativas en el Ecuador han contribuido en el desarrollo de los estratos sociales, quienes han encontrado en la organización una manera más idónea para realizar actividades. Sin embargo muchas Cooperativas han sido afectadas por una gestión inadecuada cuyo resultado es un riesgo crediticio provocando de esta manera desconfianza a sus clientes, de igual manera sus políticas corporativas.

Según Tenorio (2012), señala que:

El riesgo puede definirse, como la exposición a la posibilidad de pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros perjuicios como consecuencia de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una determinada acción.

Esta incertidumbre que es una de las características fundamentales del riesgo, se presenta en tres aspectos; en cuanto a la posibilidad de que se materialice una pérdida efectiva, sobre la cuantía de la pérdida, y sobre el instante en que puede materializarse dicha pérdida.

En el contexto de las finanzas, cuando hablamos del riesgo, nos estamos refiriendo a la posibilidad de pérdida, debido a los cambios sobre los factores que afectan el valor de un activo. Por esa razón, es importante que se identifiquen, midan, controlen, y se haga una monitorización de los diversos tipos de riesgo a los

que están expuestos las entidades financieras.

Uno de los rasgos básicos del entorno económico es el riesgo crediticio al cual se enfrentan muchas empresas, las mismas que deben asumir dentro de un proceso para la toma de decisiones, cuyo objetivo principal es mejorar la rentabilidad.

En el caso de las entidades financieras, esta característica es esencial a la actividad que desarrollan, principalmente en la concesión de créditos, asumiendo un riesgo cuando prestan unos recursos financieros que otros clientes les han cedido, sin controlar posteriormente el destino y utilización de los mismos.

Por lo general el riesgo se percibe como una exposición a sucesos negativos; no obstante el riesgo bien manejado representa una gran oportunidad de obtener rentabilidades significativas en los portafolios financieros.

#### **1.2.1.2. Meso Contextualización.**

En la Provincia de Tungurahua es un centro de desarrollo del sistema cooperativista y esto se debe a las diferentes actividades como son la agricultura, comercio y microempresa, la mayor parte está conformada por mestizos e indígenas los cuales eran los menos atendidos por el sistema financiero bancario, pues eran pocas las cooperativas reconocidas como Oscus, Cámara de Comercio, etc. En la actualidad el crecimiento económico de la Provincia ha permitido en forma considerable el desarrollo social de la provincia.

Según La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2014) señala que:

En Tungurahua se encuentran registrados 600 Cooperativas de ahorro y Crédito, de las cuales 58 cooperativas pertenecen al Cantón Pelileo. Están sujetas a la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria así como al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuyas políticas y procesos de control son muy útiles, permitiendo la integración tanto de las Cooperativas Grandes como las pequeñas.

El modelo que ha implementado la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” en la provincia de Tungurahua, ha servido como referente para las demás cooperativas que están en pleno desarrollo, utilizando distintos proceso a la de las Instituciones bancarias.

Según Altamirano, (2011) Señala que:

El papel más importante que las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan en la promoción de un desarrollo local-endógeno se fundamenta en tres aspectos :a) movilización y aprovechamiento del ahorro generado *in situ* evitando los trasvases de recursos hacia otras áreas; b) contribución al fomento de otras organizaciones y a la creación de redes(principio de intercooperación), y c) mejor utilización de los recursos locales mediante la puesta en marcha, en forma directa, de proyectos productivos. Aspectos impulsores del crecimiento significativo de las cooperativas y ahorro y crédito.

Toda Institución Financiera lleva implícito en su función la incertidumbre del riesgo. Los intermediarios financieros llevan buscan el máximo rendimiento siempre y cuando afrontando el menor riesgo crediticio posible, sin embargo el riesgo aumenta cuando la institución trabaja con los ahorros de los clientes, lo cual afectaría de manera directamente a la confianza que depositan sus clientes a la Cooperativa y por ende afecta a la imagen de la misma.

### **1.2.1.3. Micro Contextualización.**

Según la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo, (2015) señala que:

En Tungurahua para el año 1962, la iglesia ecuatoriana asume una campaña de fomento para la creación de las cooperativas, logrando la idea de unir esfuerzos y trabajar en equipo para dar soluciones a problemas de acceso a crédito, esto lo realizó a través de su centro de distribución de alimentos denominado CARITAS. Pensamiento católico que valoró el sentido solidario y de unión de las personas de bajo recursos económicos que debe mantenerse para superar crisis de una comunidad.

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. Nace de una iniciativa y organización de los Padres Franciscanos con un pequeño grupo de madres pobres del popular barrio de la Yahaira, once madres con grandes sueños e ideales de confirmar una institución que les apoye a satisfacer sus necesidades básicas financieras.

El primer paso fue la primera reunión de discusión de ideas y sueños que se llevó a cabo en el templo de la iglesia o convento San Francisco la noche del 28 de enero de 1962 convocado por el Padre Juan José Díaz, superior de la comunidad Franciscana.

Con la fecha 28 de mayo de 1963, mediante acuerdo ministerial No. 6317 se emite la aprobación de los estatutos de la “Cooperativa de Madres Pobres”, bajo la Dirección de Cooperativas, se registra un total de 286 socios y un capital de 38490 sucres (balance al 30 de junio de 1963). En 1976, ya con más de 4000 socios y un activo de 40000 sucres, se resuelve el cambio de local ubicándose en la intersección de las calles Montalvo y 12 de noviembre, con esta decisión empieza la separación de la comunidad Franciscana. En Octubre 24 de 1985 pasa a ser controlada por la Superintendencia de



Bancos y Seguros del Ecuador. En la Actualidad cuenta con 22 oficinas a nivel nacional, ofrece sus servicios en Pichincha, Santo Domingo, Tungurahua, Cotopaxi, Napo, Morona Santiago, Pastaza, siendo nuestro punto de análisis la sucursal ubicada en la Ciudad de Pelileo-Tungurahua, la cual abrió sus puertas al público en mayo del 2008.

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. Tiene como responsabilidad empresarial y personal el honrar a través de una gestión excelente de sueños de sus fundadoras, concebir el principio básico de solidaridad y responsabilidad que tengan un efecto directo de satisfacción y bienestar de sus socios.

Hoy son más de cien mil personas de distintos estratos económicos que forman parte de la cooperativa entre clientes, socios y niños que tienen firme la promesa de cambio; debiendo entender que pobreza no es sinónimo de no tener acceso a obtener dinero que fue a inicios la motivación de sus fundadoras, hoy pobreza es no tener instituciones que se preocupen por el bienestar de las personas, saber y comprender que sus socios no son un simple elemento de la interacción mercantil que facilita la transacción comercial de intermediación, sino la razón de ser y de estar de la institución.

Su negocio principal es la intermediación financiera de largo plazo y sustentable, de mucha paciencia, de resistencia, donde los resultados siempre van a enfocar el bienestar a largo plazo de sus socios, no pretender ser más veloces en asumir el cambio sino ser prudente en términos financieros, tener un negocio de calidad y no de cantidad y que pueda estar MAS CERCA de su gente con resultados que brinden una solidez financiera, que permita anticipar al entorno, donde se observe que el negocio es con socios y para socios.

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., siendo una cooperativa diferente, pionera en servicios le permitirá crecer constantemente

y sustentablemente, que mejore el bienestar de sus socios para optimizar su capital intelectual, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional.

### 1.2.2. Análisis Crítico.

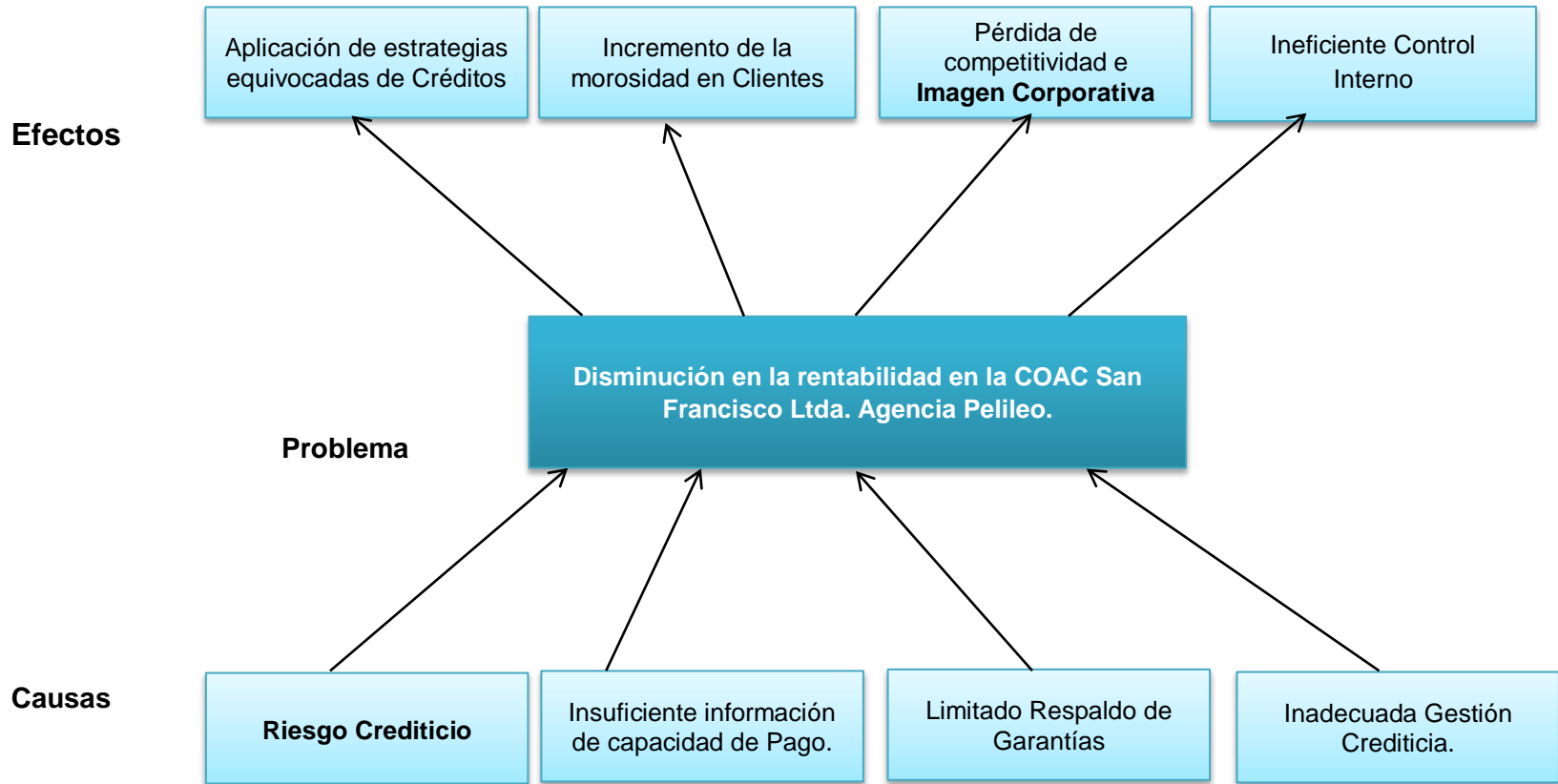


Gráfico 1.1 Árbol de Problemas  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### **1.2.3. Relación Causa-Efecto.**

Mediante esta investigación se han detectado ciertas causas que han generado aumento del riesgo crediticio en la Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Pelileo.

La rentabilidad en la Cooperativas de ahorro y crédito “San Francisco Ltda.”. Sucursal Pelileo, se ha convertido en la principal herramienta para el desarrollo y crecimiento institucional, pero se puede observar que existe una disminución en la misma, por el inadecuado manejo del riesgo crediticio, lo cual provoca una serie de efectos como es la aplicación de estrategias equivocadas en los créditos, así como morosidad por parte del cliente. Además se puede observar que el mal manejo de estrategias puede deberse a que exista un Ineficiente Control interno dentro de la institución.

Para la concesión del crédito, no se obtiene la suficiente información para determinar en realidad la suficiente capacidad de pago del socio, pues no es suficiente con la información del buró de crédito, sino la verificación de los ingresos, especialmente cuando la actividad es independiente, lo que a la postre causa el incremento de la morosidad, por ende afecta de manera negativa a la imagen de la Cooperativa.

Otra de las falencias encontradas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo, es el limitado respaldo de Garantías al momento de conceder un crédito y esto puede conllevar a que la Institución en un futuro pierda credibilidad por la falta de liquidez lo cual afectará la imagen Institucional, puesto que las exigencia de garantías reales es fundamental para evitar el riesgo crediticio. La imagen corporativa es el reflejo de cómo es una institución de manera interna y es aquella que se queda en la mente de los socio; si se la descuida afecta la confianza de los socios, especialmente en los inversionistas así como los clientes.

Otro de los aspectos que se ha tomado en cuenta es la inadecuada gestión crediticia, que se ha estado llevando a cabo por parte del Gerente, que no ha buscado alternativas para disminuir el riesgo crediticio. Como efecto de esto se determina que existe, ineficiente control interno, Inadecuado aplicación de estrategias, Pérdida de Competitividad y el principal punto que lleva esta investigación es el mal manejo de la imagen institucional.

#### **1.2.4. Prognosis.**

El Riesgo Crediticio es un elemento muy importante dentro de una institución Financiera, puesto que esto afectaría en lo posterior a la Cooperativa, También cabe mencionar sobre la Competencia, que aunque tiene un efecto positivo porque existe oferta variada de servicios tiene como contrapartida efectos negativos como disminución del mercado objetivo, iliquidez, que conlleva a una imagen corporativa inadecuada, es decir que por captar mercado ofrecen créditos sin el respectivo análisis, esto hace que se conceda créditos a clientes que ya están comprometidos con otras instituciones, lo cual lleva a que se incremente el riesgo crediticio.

Si la Cooperativa “San Francisco Ltda. Sucursal Pelileo” no realiza un análisis profundo a las políticas de gestión, para la minimización del riesgo crediticio y la manera como se están llevando a cabo las estrategias para obtener información relativa a la capacidad de pago, respaldo de garantías reales, podría tener consecuencias difíciles de sostener, corriendo el riesgo de producirse inestabilidad hasta el punto de cerrar la Sucursal Pelileo de la Cooperativa San Francisco Ltda.

#### **1.2.5. Formulación del Problema.**

¿Cómo incide el Riesgo Crediticio en el crecimiento de la imagen Corporativa de la cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo, en el año 2014?

### **1.2.6. Preguntas Directrices.**

- ¿Qué impacto tiene el Riesgo Crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. ” Sucursal Pelileo?
- ¿Cuáles son los indicadores de la imagen Corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. ” Sucursal Pelileo?
- ¿Cuáles son las estrategias a plantear para prever y potencializar el crecimiento sano y sostenido así como la imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. ” Sucursal Pelileo?

### **1.2.7. Delimitación.**

**Campo:** Contabilidad

**Área:** Financiera

**Aspecto:** Riesgo Crediticio

**Temporal:** El presente trabajo investigativo corresponde al año 2014.

**Espacial:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo. Está ubicada en la provincia Tungurahua, cantón Pelileo, calles José Mejía y Celiano Monje, Teléfono: 032830062.

### **1.3. Justificación.**

La investigación acerca del riesgo crediticio tiene mucha importancia e interesa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo y otras entidades financieras que tengan similar problema porque tendrán la oportunidad de maximizar su imagen corporativa.

El objetivo principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo, no es solo evaluar la gestión administrativa sino que

está dirigida mejorar las condiciones administrativas-económicas de la Cooperativa.

Es factible la realización de esta investigación, porque cuenta con la autorización del sr. Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo, quien permitirá realizar la investigación de campo para la recolección de información que ayude a la contextualización del problema y posterior aplicación.

Los Directos beneficiarios del presente estudio serán todo el personal que labora y administra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo, puesto que mejorará el clima laboral al contar con un estudio eficiente para un adecuado procedimiento de la concesión de créditos, que beneficiara a la institución , ya que ganará en imagen y prestigio como una cooperativa sólida y bien estructurada.

Cuando hay actividad financiera de hecho debe existir un permanente seguimiento para determinar periódicamente el estado de la entidad que realiza actividad de intermediación monetaria, que asegure su imagen.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General.**

Analizar la incidencia del Riesgo Crediticio en el crecimiento de la imagen Corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo, para toma de decisiones.

##### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Establecer el nivel del riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo.

- Identificar los indicadores de la imagen corporativa con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo para ver su posicionamiento en el mercado
- Proponer estrategias que debe realizar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo, para disminuir el riesgo crediticio”.



## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos.

Se ha realizado un sondeo al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Sucursal Pelileo, sobre la realización de investigaciones similares con anterioridad, pudiendo detectar en conversaciones previas, que no existe estudios relacionados con la minimización de riesgo crediticio que afecten a la imagen corporativa y que más bien responde a una necesidad de todos los Directivos y personal que labora lo cual nos lleva a la elaboración de esta investigación.

Posteriormente se investigó en la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría encontrando los siguientes trabajos relacionados al tema propuesto:

Se tomó como referencia el trabajo de investigación de Altamirano **(2011)** sobre "El Riesgo Crediticio y su Influencia en la Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ahorro y Crédito Unión Popular en el periodo 2007-2010", quien concluye:

- El riesgo crediticio provocado por el incumplimiento en la recuperación de créditos que la Cooperativa tiene influye en la liquidez puesto que los fondos necesarios para emitir nuevos créditos se ven reducidos.
- El riesgo crediticio de la Cooperativa se puede considerar preocupante debido al comportamiento de la cartera vencida, esta obedece a que al momento de otorgar el crédito no se realiza un estudio exhaustivo de la situación del cliente de su patrón de comportamiento y fidelidad con la cooperativa.
- La liquidez de la cooperativa se puede considerar poco adecuado ya que para otorgar créditos el tiempo que utilizan en su mayoría oscilan entre 15 y 30 días, lo que obedece a la

poca disposición de los recursos financieros para entregar a sus clientes.

Toda institución financiera es apta para captar y colocar efectivo al sector productivo, sin embargo no toda institución realiza un estudio profundo de la capacidad de pago del cliente lo cual conlleva a que exista una morosidad y por ende arroje un riesgo de crédito inevitable.

A continuación se menciona el trabajo de investigación de Barreno (2009) sobre “Plan de Riesgo Crediticio para Disminuir la Morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema” quien concluye:

- El riesgo crediticio considerado como el más importante en la intermediación financiera, se define como la posibilidad de que los prestatarios no cancelen los préstamos recibidos según las condiciones pactadas en el tiempo y forma convenidas.
- El riesgo de la Cartera de Crédito en las Instituciones Financieras es distinto a los que se asume en la gestión comercial, por su volumen, complejidad y cobertura. Sin embargo no hay normas estrictas que dicten cómo debe una entidad manejar el proceso por lo que la filosofía de la alta administración y del directorio es la de implementar las mejores prácticas de administración y control de riesgos. Adicionalmente se deberá cumplir con las disposiciones de los organismos de control, acercándose a las mejores prácticas del mercado y las políticas internas de la Institución.

El riesgo crediticio en la cooperativa surge cuando la contraparte no cumple con los pagos parcial o total establecidos por la institución, esto reflejara dificultades financieras.

En el trabajo de Investigación de Tenorio (2012), sobre el “Análisis de la Estructura Financiera y Evaluación del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced”, quien concluye:

- La administración del riesgo de crédito en la cooperativa, se ha desarrollado en base a su reglamento interno de crédito, sin embargo, existen falencias considerables pues los niveles de provisión para créditos incobrables son relativamente bajos y los de la morosidad altos, repercutiendo en forma negativa en los resultados de la institución .
- La estructura de los créditos por línea de negocio del sistema cooperativo de ahorro y crédito, fue similar al sistema bancario, esencialmente en operaciones de crédito de consumo.
- La importancia creciente que se ha venido dando al segmento de consumo y vivienda, ha fortalecido la expansión de la cooperativa, sin embargo la cooperativa se encuentra en una etapa de desarrollo de los elementos de gestión y control de riesgos básicos, reflejándose ésta situación en la dispersión existente de las calificaciones de riesgo otorgadas.
- El perfeccionamiento de las metodologías que minimicen el riesgo de crédito es fundamental, a través de la disponibilidad y calidad de la información de los deudores, con el fin de implementar técnicas que calculen anticipadamente las pérdidas potenciales en las que podría incurrir la institución en el otorgamiento de créditos y que puedan ser cubiertas sin afectar su solvencia.

Se puede observar que un mal manejo en los créditos, acarrea los problemas que se mencionan en las conclusiones del trabajo realizado por Tenorio, y por ende se ven reflejadas en las inconformidades que manifiesta el personal y también el gerente, lo cual no solo afecta la rentabilidad sino también la imagen corporativa de la institución, además perjudica al ámbito laboral ya que se evidencia que no realizan a cabalidad su tarea, en cuanto al cumplimiento de sus labores.

## **2.2. Fundamentación Filosófica.**

Según Recalde (2011, pág. 4) realiza la siguiente definición:

## **Definición Critico-Propositivo**

El paradigma critico-propositivo es una alternativa para la investigación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Critico porque cuestiona los esquemas de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental de poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

El presente trabajo de Investigación está enmarcado dentro del paradigma crítico propositivo porque considera la parte:

**Ontológica**, puesto que el problema en la cooperativa sobre el riesgo crediticio es un inconveniente real que tienen varias instituciones financieras en el Ecuador por lo tanto no pueden ofrecer a sus clientes un excelente servicio.

**Epistemológica**, porque una cooperativa sin clientes siempre será frágil, el cual repercute en la imagen por lo tanto no podrá desarrollar un rol social, económico y cultural y sobre todo no podrán cumplir satisfactoriamente las necesidades de los clientes, afectando directamente a la imagen de la cooperativa.

### **2.3. Fundamentación Legal.**

Para respaldar toda investigación, se debe basar en leyes y reglamentos por lo que el trabajo se fundamentó en las siguientes normativas:

Constitucion Política de le Republica del Ecuador (2008), señala en los siguientes articulos:

**Artículo 244.-** Dentro del sistema de economía social literal cuatro dice:“El Esatdo debe vigilar que las actividades económicas cumplan con la ley y

Regularlas y controlarlas en defensa del bien común. Se prohíbe el anatocismo en el sistema crediticio”.

**Artículo 246.-** Que manifiesta “El Estado promoverá el desarrollo de empresas comunitarias o de autogestión, como cooperativas, talleres artesanales, juntas administradoras de agua potable y otras similares, cuya propiedad y gestión pertenezcan a la comunidad o a las personas que trabajan permanentemente en ellas, usan sus servicios o consumen sus productos”.

**Artículo 253.-** El Estado reconocerá las transacciones comerciales por trueque y similares. Procurará mejores condiciones de participación del sector informal de bajos recursos, en el sistema económico nacional, a través de políticas específicas de crédito, información, capacitación, comercialización y seguridad social. Podrán constituirse puertos libres y zonas francas, de acuerdo con la estructura que establezca la ley.

Otra normativa importante es la Ley de la Economía Popular y Solidaria que (2012), señala en los siguientes artículos:

**Artículo 89.-** Las cooperativas de ahorro y crédito, se regularán por lo previsto en la presente ley, para todas las cooperativas, por las normas del presente título y las de su Reglamento Especial, que será dictado por el Ejecutivo, con normas específicas en cuanto a límites de crédito, vinculaciones por administración o presunción, administración de riesgos, calificación de activos de riesgo, prevención de lavado de activos, cupos de créditos vinculados, requisitos para representantes a la asamblea general, vocales de los consejos de administración, vigilancia y gerentes y otros aspectos propios de su particular naturaleza funcional y operativa, en forma diferenciada, según el nivel en que sean ubicadas, de acuerdo con las normas de segmentación que responderán a su vínculo común, número de socios, monto de activos, volumen de operaciones y ámbito geográfico de acción.

**Artículo 97.-** Las cooperativas de ahorro y crédito que incumplieren reiteradamente, con las normas de solvencia y prudencia financiera dictadas por el Consejo Nacional o las recomendaciones de la Superintendencia, o presenten deterioro en sus índices financieros o de gestión, que pongan en peligro la supervivencia de la entidad, serán sometidas a un proceso de regularización, aprobado por la Superintendencia, para ejecutarse en un plazo no inferior a 180 días y, solo en caso de incumplimiento del mismo, serán sometidas a Intervención, La Intervención en las cooperativas de ahorro y crédito, según el riesgo valorado por la Superintendencia, puede o no implicar la remoción de los directivos y gerente y la elección inmediata de sus reemplazantes, pero, en todo caso, los actos y contratos, mientras dure la intervención, serán autorizados por el Interventor y se procurará mantener la confidencialidad de la aplicación de dicha sanción.

**Artículo 153.-** En el reglamento general, se establecerán cupos de crédito a los que podrán acceder los dirigentes, administradores y trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito y las de otra clase que concedan créditos a sus socios y trabajadores

## 2.4. Categorías Fundamentales

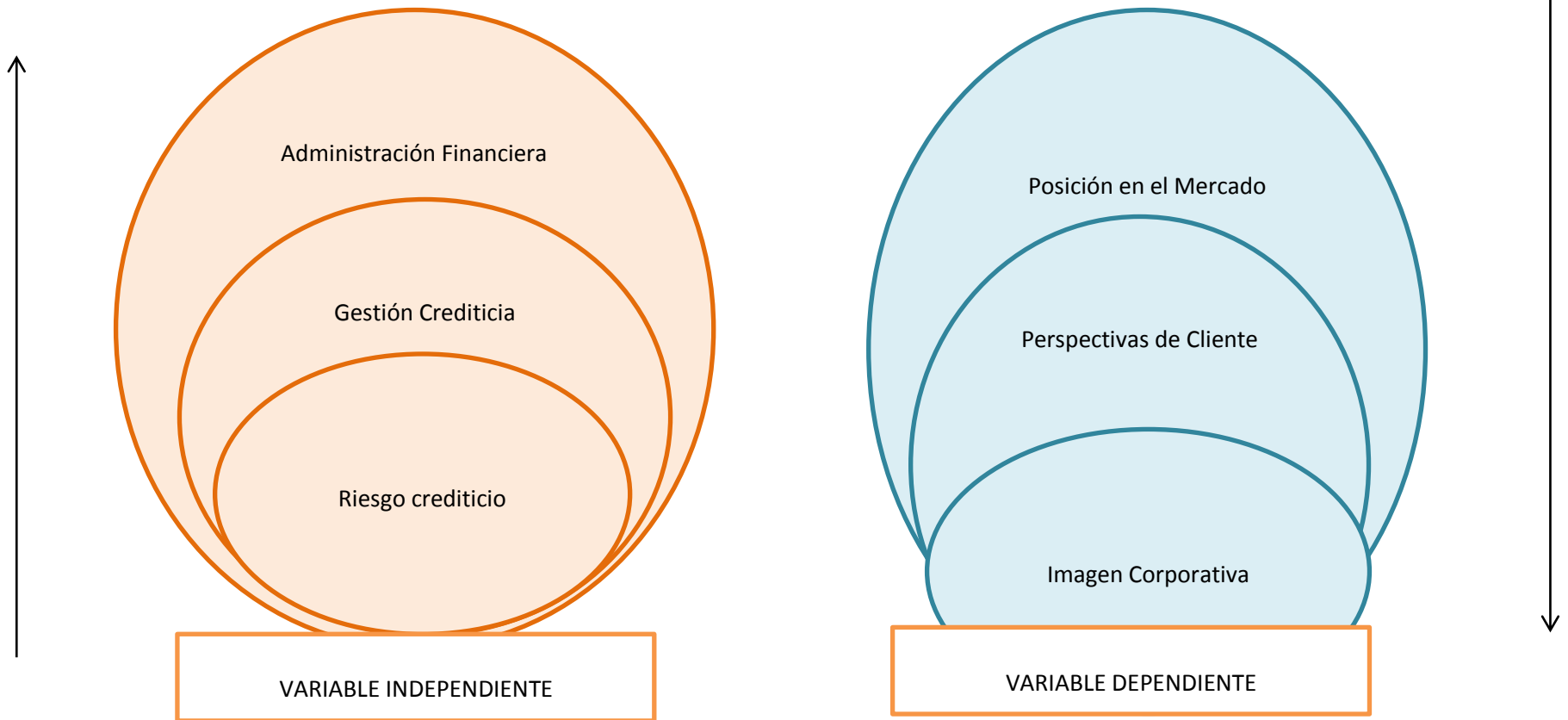


Gráfico 2.1 Categorías Fundamentales  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

## Categorías para la Operacionalización de la Variable Independiente

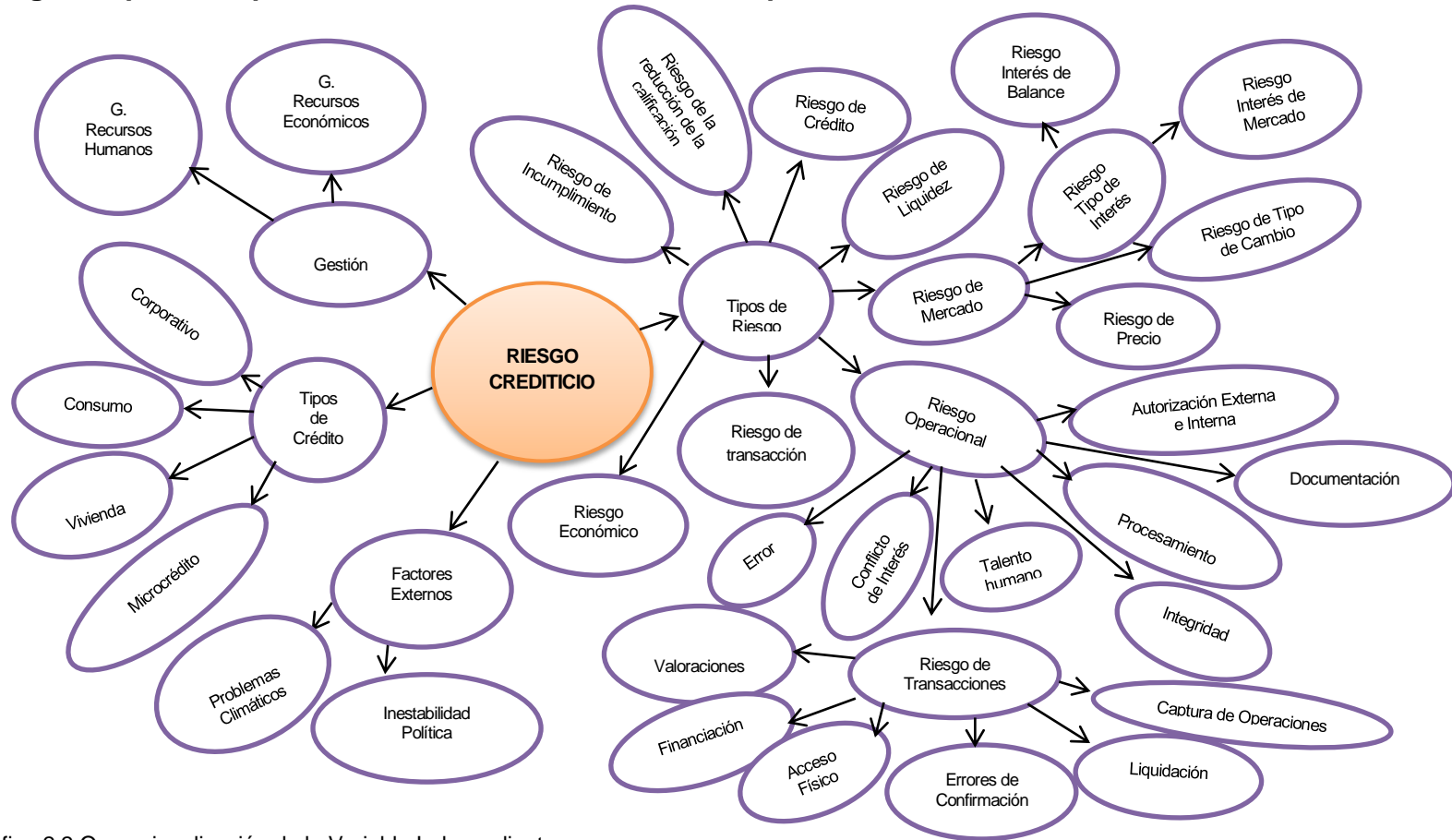


Gráfico 2.2 Operacionalización de la Variable Independiente  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)



## Categorías para la Operacionalización de la Variable Dependiente

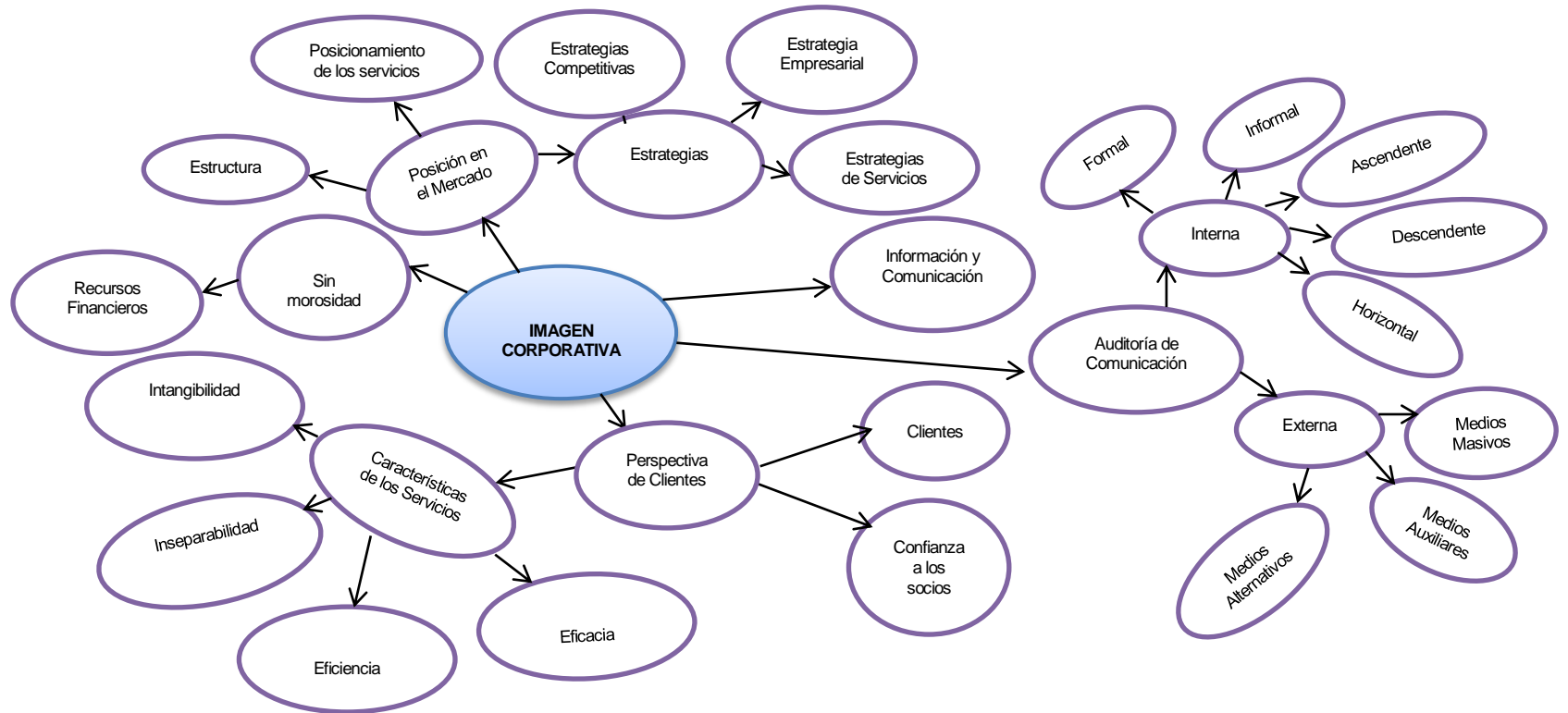


Gráfico 2.3 Operacionalización de la Variable Dependiente  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

## **2.4.1. Categorías Fundamentales de la Variable Independiente: Riesgo Crediticio.**

### **2.4.1.1. Administración Financiera.**

Según Van Horne (2010, pág. 3), define a la Administración Financiera de la siguiente manera:

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes con una meta global en mente. Así la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.

**Decisión de Inversión:** es la más importante de las tres decisiones primordiales de la compañía en cuanto a la creación de valor. Comienza con una determinación de la cantidad total de bienes necesarios para la compañía. Imagine por un momento el balance general de la compañía. Piense en la Deuda y el capital de los dueños que se lista en el lado derecho del balance general. El Director financiero necesita determinar la cantidad de dinero que aparece arriba de las líneas dobles en el lado izquierdo; esto es, el tamaño de la empresa. Aun cuando este número se conoce, todavía debe decidirse la composición de los bienes. Por ejemplo ¿Qué porción de los bienes totales de la empresa debe destinarse a capital en efectivo o a inventario? Además, el lado opuesto de la inversión- la desinversión – no debe ignorarse. Es posible que los bienes que no puede justificar económicamente tengan que reducirse, eliminarse o reemplazarse.

**Decisión Financiera:** La segunda decisión importante de la compañía es la decisión financiera. Aquí el director financiero se ocupa de los componentes del lado derecho del balance. Si usted observa la combinación de financiamientos para empresas en todas las industrias, verá marcadas diferencias. Algunas compañías tienen deudas relativamente grandes, mientras que otras casi están

libres de endeudamiento. ¿El tipo de financiamiento empleado marca la diferencia? Si es así, ¿Por qué? Y, en cierto sentido ¿Se puede considerar una mezcla de financiamiento como la mejor?

Por otro lado, la política de dividendos debe verse como parte integral de la decisión financiera de la compañía. La razón de pago de los dividendos determina la cantidad de utilidades que puede retener la compañía. Retener una mayor cantidad de utilidades actuales en la empresa significa que habrá menos dinero para los pagos de dividendos actuales. Por lo tanto, el valor de los dividendos pagados a los accionistas debe ser equilibrado con el costo de oportunidad de las utilidades retenidas como medio de financiamiento de capital.

Una vez se decide la mezcla de financiamiento, el director financiero aún debe determinar la mejor manera de reunir los fondos necesarios.

**Administración de bienes:** La tercera decisión importante es la decisión de administración de bienes. Una vez que se adquiere un bien y se obtienen un financiamiento adecuado, hay que administrar esos bienes de manera eficiente. El director Financiero tiene a su cargo responsabilidades operativas de diferentes grados en relación con los bienes existentes. Estas responsabilidades requieren que se ocupe más de los activos corrientes que los activos fijos. Una gran parte de la responsabilidad de la administración de los activos fijos recae en los gerentes operativos que emplean esos bienes.

En toda entidad Financiera una administración adecuada es muy imprescindible al momento de tomar decisiones, es por eso que se debe de aplicar herramientas que nos ayuden al manejo adecuado de la Organización.

### **Costo de capital.**

El costo de Capital es la tasa de descuento, ajustada al riesgo que se usa para calcular el valor presente neto de un proyecto. La manera estándar de manejar la

incertidumbre acerca de los flujos de efectivo futuros es usar una tasa de descuento mayor.

Las Cooperativas de ahorro y Crédito realizan inversiones con el objetivo de obtener un desarrollo social en la organización. Este costo tiene que ser evaluado por el administrador financiero en los proyectos de inversión en corto plazo.

Los factores fundamentales dentro del costo de capital son:

- El grado de riesgo financiero en la empresa.
- Las imposiciones tributarias e impuestos
- Oferta y Demanda por recursos financieros.

El Costo de Capital debe ser muy tomado en cuenta en la Cooperativa de Ahorro y crédito "San Francisco Ltda. Agencia Pelileo", pues es una herramienta que puede ser muy útil para una toma de decisión adecuada y por ende reflejar en la imagen de la entidad.

El Costo de Capital no hará ver el grado de riesgo financiero por el cual se pueda presentar a la empresa en un futuro, leyes y reglamentos, los cuales deben ser acatados por toda entidad Financiera.

#### **2.4.1.2. Gestión Crediticia.**

Según Rodríguez, Juan (2009) define a la gestión crediticia como:

La gestión de riesgos es el proceso de medición del riesgo y elaborar y aplicar estrategias para gestionar ese riesgo. La gestión del riesgo financiero se enfoca en los riesgos que se pueden administrar "cubrir", utilizando los instrumentos financieros intercambiados (por lo general los cambios en los precios de las materias primas, los tipos de interés, tipos de cambio y precios de las acciones). La gestión de riesgos financieros también desempeñará un papel importante en la gestión de tesorería.

Este campo está relacionado con las finanzas corporativas de dos maneras. En primer lugar, la exposición a riesgos de la empresa es un resultado directo de las anteriores decisiones de inversión y financiación. En segundo lugar, ambas disciplinas comparten el objetivo de mejorar o preservar el valor de la empresa. Todas las grandes empresas cuentan con equipos de gestión de riesgos.

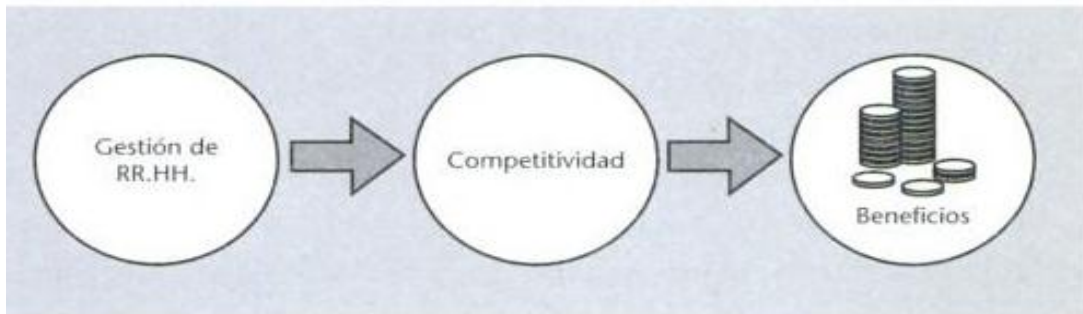
Los derivados son los instrumentos más utilizados en la gestión de riesgos financieros. Como crear contratos derivados únicos es costoso de crear y controlar, los más rentables métodos de gestión del riesgo financiero implican generalmente derivados que cotizan en los mercados financieros bien establecidos. Estos instrumentos derivados estándar incluyen opciones, contratos de futuros, forwards y swaps. Pese a ello, también pueden contratarse derivados por fuera del mercado por acuerdo directo entre los contratantes, este tipo de derivados se llama OTC o OverTheCounter.

Toda empresa debe saber cuál es el riesgo financiero que puede afrontar, Una adecuada Gestión de riesgo está enfocada a orientar a la entidad a la consecución de sus objetivos para poder de alguna manera evitar que existan problemas financieros dentro de la entidad.

#### **2.4.1.2.1 Gestión de recursos Humanos.**

El mundo empresarial ha descubierto la íntima relación entre una adecuada gestión de los recursos humanos y la competitividad de la empresa (Gráfico 2.4). Las circunstancias lo han propiciado, ya que hoy en día nos encontramos con una única constante en un mundo empresarial: el cambio permanente.

Gráfico 2.4 Gestión de Recursos Humanos



Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)  
Fuente: El Modelo de gestión de los Recursos Humanos.

Hacer avanzar una organización en un entorno de cambio permanente solo es posible contando con las personas. De ahí que las personas hayan llegado a ser el elemento fundamental para el éxito de una empresa.

Para que una empresa esté bien gestionada, no solo de preocuparse por lo material, sino también por el recurso Humano, el cual es un factor indispensable para el desarrollo de la empresa. Toda Organización debe de preocuparse por su personal, es ahí donde debe de intervenir una Gestión de Recursos Humanos Eficiente, ya que con esto la empresa puede reflejar una imagen positiva hacia el cliente.

#### **2.4.1.3. Riesgo Crediticio.**

Según Samaniego, Reyes (2008, pág. 11), El riesgo de crédito se puede dividir en:

**Riesgo de Impago:** Incertidumbre relacionada con la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras futuras, tanto pagos de principal como de intereses.

**Riesgo de Calificación:** Las agencias de rating otorgan cada emisor o emisión una calificación que pone de relieve el potencial de impago futuro.

Por tanto, las compañías emisoras de deuda se encuentran sometidas al riesgo de que una variación en su calificación afecte a su credibilidad e imagen como futuro pagador.

Así las agencias de rating cuando otorgan esta calificación tienen en cuenta una serie de riesgos como son: Riesgo soberano, riesgo industrial, riesgo empresarial y riesgo legal.

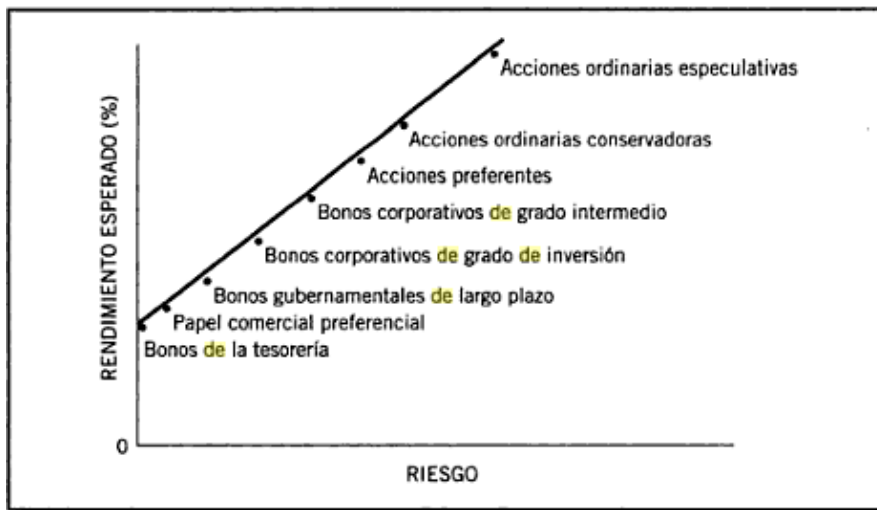
#### **2.4.1.3.1 Tipos de Riesgo Crediticio.**

Según Van, Horne (2010), los tipos de Riesgo Crediticio son:

**Riesgo de Incumplimiento:** Cuando se habla de riesgo de incumplimiento se alude al peligro que el prestatario no pueda cubrir sus pagos de capital o intereses. Los inversionistas exigen una prima de riesgo(o un rendimiento esperado adicional) para invertir en valores que no estas exentos de peligro de falta de pago. Cuando mayores sean las probabilidades de que el prestatario incurra en incumplimiento, más alto será el riesgo de fallo y la prima exigida por el mercado. Debido a que se considera que los instrumentos gubernamentales por lo general están exentos de la posibilidad de incumplimiento, el riesgo y el rendimiento se consideran en relación a ellos. Cuando mayor sea el riesgo de incumplimiento del emisor de un valor, mayor será el rendimiento o beneficios esperados del valor, cuando los demás elementos se mantienen constantes.

El perfil de riesgo contra rendimiento esperado de los valores muestra que cuando mayor sea el riesgo más alto será el rendimiento esperado.

Gráfico 2.5 Riesgo de Incumplimiento



Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)  
Fuente: Libro: Fundamentos de Administración Financiera

**Riesgo de Incremento de la Prima de riesgo:** Es el incumplimiento de la contraparte y esto se puede producir a la fecha de vencimiento del crédito, falta de liquidez, demora por fallas gerenciales o quiebra.

El Riesgo Crediticio que se expone es esta investigación va enfocado en cómo esta afecta a la Entidad, es por eso que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., no será la excepción, se estudiará el riesgo de la Entidad y cómo afecta a la Imagen Corporativa.

### **Riesgo de Crédito.**

Según Elizondo, Alan (2003, pág. 47) el Riesgo de Crédito es:

El riesgo de crédito surge cuando las contrapartes están dispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales. El riesgo de crédito abarca tanto el riesgo de incumplimiento, que es la valuación objetiva de la probabilidad de que una contraparte incumpla, como el riesgo de



mercado que mide la pérdida financiera que será experimentada si el cliente incumple.

Mientras que para Feria Juan (2005, pág. 5) el Riesgo de Crédito son:

Asume la posibilidad de incumplimiento de las obligaciones contractuales entre las partes de una operación financiera, ya sea antes de la fecha de vencimiento (PresettlementRisk) o a dicha fecha (PresettlementRisk). El riesgo de crédito también aparece cuando las agencias de calificación deciden modificar la calidad crediticia (rating) del deudor.

### **Riesgo de Mercado**

Según Berrazueta, Andrade (2012, pág. 29) define al Riesgo de Mercado como:

El Riesgo de Mercado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, hace referencia no solo a las pérdidas latentes, sino también a las ganancias potenciales. En cuyo caso las Cooperativas están inmersas dentro de la competencia en el mercado a correr riesgos altos.

Mientras que para Feria, José (2005, pág. 5) El Riesgo de Mercado refleja:

La incidencia de un cambio en las variables precio, tipo de interés y tipo de cambio sobre posiciones abiertas en los mercados financieros, de ahí que en ocasiones se denomine Riesgo de Posición.

### **Riesgo de Tipo de Interés.**

El Comité de Supervisión de Basilea define el riesgo de Tipo de Interés como la exposición de la situación financiera de un banco a movimientos adversos en los tipos de interés. En particular, es posible distinguir entre:

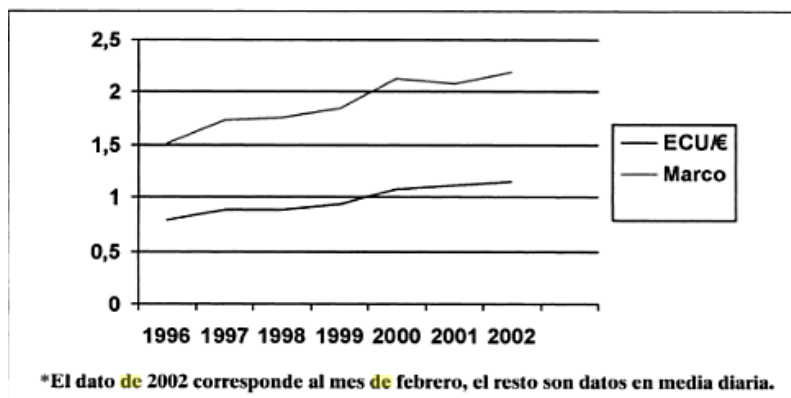
- **Riesgo de Interés de balance:** derivado de la estructura patrimonial de la entidad financiera. En este sentido, un banco con sensibilidad pasiva experimentará una pérdida ante una subida en los tipos de interés. Análogamente, una entidad con sensibilidad activa, incurrirá en una pérdida ante una bajada en los mismos.
- **Riesgo de Interés de mercado:** que afecta al precio a valor de mercado de aquellos instrumentos financieros en los que se negocian tipos de interés, en particular, renta fija y derivados sobre tipos de interés. Puede identificarse con la elasticidad del precio de un activo de renta fija respecto a los tipos de interés.

### Riesgo de tipo de cambio.

Según Cáceres, Diego (2002) define al Riesgo de tipo de cambio es:

El Riesgo de Tipo de cambio es una medida de las pérdidas potenciales que asumen las entidades en sus “Posiciones Netas” en moneda extranjera (activas, pasivas o fuera de balance), como consecuencia de las posibles fluctuaciones en el valor de las divisas.

Gráfico 2.6 Riesgo de Tipo de Cambio



Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)  
Fuente: Libro: Riesgos Financieros y operacionales.

La medición del riesgo de cambio, al nivel de institución, suele consistir en calcular la posición neta en cada divisa, tanto por operaciones al contado o a plazo, con independencia de que el contrato que la origine sea comercial o financiero, para diferentes horizontales temporales supuestos diversos tipos de cambio.

### **Riesgo precio.**

Según Barrezueta, Andrade (2012, pág. 132), se define al Riesgo precio como:

Consiste en el hecho de que el valor de un instrumento financiero pueda fluctuar como consecuencia de cambios en los precios de mercado, ya estén causados por factores específicos del título en particular o a su emisor, ya por factores inherentes al mercado en el que se contrata estos productos, ya sea en las tasas activas o pasivas, en este último caso las Cooperativas lo utilizan como un instrumento de captación de fondos (depósitos a plazo fijo) y por ello pasan una tasa la cual varía un acuerdo a las políticas de la institución..

### **Riesgo de Liquidez.**

Según Cáceres, José (2002, pág. 117) define al Riesgo de Liquidez:

Se materializa en una pérdida ante la inexistencia de una contrapartida para deshacer una posición del mercado (Riesgo de liquidez en mercado o producto)> también llamado Riesgo de Contratación, es característico de mercados de oferta y demanda directas, como son los mercados no organizados (OTC).

Otra posible manifestación de riesgo de liquidez radica en la dificultad para hacer frente a obligaciones de pago futuras, en cuyo caso hablaremos de Riesgo De Liquidez en flujo de caja.

El Riesgo de Liquidez se refiere a la capacidad de llevar a cabo las necesidades de inversión y Financiación por motivos de desfase en los flujos de caja, es decir, la escasez de fondos para hacer frente a sus futuros compromisos.

Las Entidades cuantifican y controlan este riesgo con la utilización de análisis de Vencimientos. Estos Se realizan de carácter estático, estudiando sólo las posiciones de la fecha de análisis y también se analizan desde un punto de vista dinámico, donde se incluyen las proyecciones patrimoniales futuras y su incidencia en este tipo de medidas.

El Riesgo de Liquidez es el más común de los riesgos al cual están expuestas las instituciones bancarias y consiste en la posibilidad de que éstas no dispongan de fondos para honrar retiros de depósitos y atender la demanda de crédito de sus clientes, en condiciones normales de trabajo.

Aun cuando no es posible hacerlo por tiempo indefinido, una institución bancaria puede posponer el otorgamiento de créditos durante periodos de baja liquidez, pero no podrá negarse a atender retiros de depósitos de sus clientes, por cuanto ello podría causar pánico entre los depositantes y generar una corrida de depósitos, que lleve a la institución bancaria al colapso.

### **Riesgo Operacional.**

Según Cáceres, Diego (2002) el Riesgo Operacional es:

El riesgo operacional comprende la problemática o riesgo al que está cometida toda entidad como consecuencia de fallos inesperados de su infraestructura operativa y tecnológica, tanto interna como externa.

Entre sus características más destacables existen:

- No es fácilmente cuantificable.
- Es función directa del grado de formación de los recursos humanos, del nivel de desarrollo de los procedimientos establecidos y de la documentación que establezcan los circuitos operativos.

### **Clasificación Riesgo Operacional.**

#### **Autorizaciones Internas y externas.**

Riesgo de que las transacciones procesadas no hayan sido adecuadamente autorizadas por el personal de la entidad financiera o por un cliente externo, originando una pérdida financiera.

#### **Documentación.**

Se define como el riesgo de no poder solucionar correctamente las relaciones válidas contra clientes debido a información incompleta, incorrecta o perdida de la misma.

#### **Interrupción en el procesamiento de las operaciones.**

El Riesgo de no ser capaz de procesar las operaciones debido a fallos de las aplicaciones y/o de los equipos informáticos, huelgas o desastres naturales.

La interrupción en el procesamiento de las operaciones puede deberse a fallas sistemáticas en los servicios prestados a los clientes, lo que pudiera causar cierre de cuentas importantes y pérdidas de fuentes de negocios.

**Integridad.**

El riesgo que el personal, de forma intencionada o no intencionada, no cumpla las políticas y procedimientos establecidos por las instituciones financieras, poniendo en peligro las actividades operativas diarias.

**Recursos Humanos.**

El riesgo de personal sin formación o no adecuado, incluyendo el de una alta rotación de personal.

**Fraude Conflicto de Interés.**

Riesgo de que el personal actúe por cuenta propia para la obtención de resultados personales y o en beneficio de la entidad financiera.

El Fraude del personal puede ser directo, mediante sustracción de fondos, títulos valores u otros activos propiedad de la institución o indirecto mediante la apropiación de fondos o títulos valores pertenecientes a clientes, quienes pudieran ejercer acciones legales contra la entidad financiera.

**Error.**

El riesgo de que fondos incorrectamente aplicados o desembolsados excesivos no puedan ser recuperados, o que no se puedan cobrar completamente los importes adecuados por las contrapartes.

**Riesgo de Proceso de Transacciones.**

El riesgo de que puedan ocurrir errores o fallos en los controles de procesamiento de la operación en una o varias de las siguientes etapas, produciendo un impacto financiero (errores o pérdidas) o pérdida de negocio:

- **Captura de Operaciones:** El riesgo de que las operaciones no sean registradas o se registren en forma incorrecta, desembocando en una información de la exposición al riesgo incorrecto y consecuentemente a tomar decisiones de negocio erróneas.
- **Errores de Confirmación:** El riesgo de que no se detecten datos erróneos en las operaciones y/o no se detecten operaciones no registradas.
- **Liquidación:** El riesgo de que los fondos no sean pagados/cobrados o se haga de forma incorrecta.
- **Acceso Físico:** El riesgo de que el efectivo u otros bienes (valores, cheques en blanco) sean accesibles a personal no autorizado.
- **Acceso a los sistemas:** El riesgo de que los registros y la capacidad de movimiento de los fondos sean accesibles a personal no autorizado.
- **Financiación:** El riesgo de coste de oportunidad debido a una infrutilización de fondos o por sobreutilización de los mismos por no disponer de una información adecuada.
- **Valoraciones:** El Riesgo de que las posiciones de valoran
- incorrectamente, debido a una estimación de precios a una revaluación incorrecta.

### **Riesgo Económico.**

Según Barrezueta, Andrade (2012) define al Riesgo Económico como:

El riesgo económico, es aquel que se asocia con las operaciones normales de la institución o más precisamente, es el riesgo de no poder cubrir los costos de operación de la misma. Es independiente de la estructura financiera de la empresa e incluye aquellas eventualidades que puedan afectar el resultado de explotación de la empresa, tales como obsolescencia o exceso de oferta del servicio, baja de cotizaciones en mercado. Estas se

derivan de la incapacidad de la organización para garantizar la estabilidad del resultado, debido a que se encuentra expuesta a factores endógenos propios de su entorno.

### **Riesgo de Transacción.**

Debido a que el sistema financiero por la propia naturaleza de su negocio es muy sensible a los cambios en las principales variables económicas, se hace necesaria una adecuada gestión de riesgos y una óptima supervisión de los mismos para evitar grandes fluctuaciones de estas variables. Todo esto llevaría a reducir los costos de transacción en los que incurrirían las instituciones financieras al presentar problemas y a reducir los costos gubernamentales en los que incurre el Estado al tratar de ayudarlos y evitar que quiebren.

Los actuales modelos organizacionales y su estructura de información presentan algunas deficiencias en cuanto a la medición y valoración sobre el riesgo de obtención del beneficio institucional, dificultando así la toma de decisiones de los responsables y usuarios de esta información, repercutiendo directamente con la entrada de recursos por medio de nuevos inversores de capital.

Las condiciones en que se realiza cualquier transacción son aceptadas por todas las partes que intervienen en la misma. La transacción no se producirá mientras las partes no crean que vayan a resultar beneficiadas con su realización. Como consecuencia de ello, los intereses de las diversas partes se armonizan. La cooperación y no el conflicto, es la regla.

#### **2.4.1.3.2 Tipos de Créditos.**

El Crédito es una operación financiera donde un acreedor presta una cantidad determinada de dinero a un deudor, y este último se compromete a



devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Los tipos de crédito que existen son:

**Crédito Tradicional:** Préstamo con número de cuotas y estas incluyen seguros ante cualquier siniestro.

**Crédito de Consumo:** Tienen como destino la adquisición de bienes ya sean de consumo o pago de algún servicio que se amortizan en cuotas periódicas y cuya fuente es el ingreso promedio del deudor.

**Crédito Comercial:** Están destinados para el área de comercio, compra de materia prima, maquinaria, etc., es decir todo lo relacionado a la actividad económica.

**Crédito Hipotecario:** Es aquel en el cual el deudor cuenta con una garantía de un bien inmueble hipotecado a la institución Financiera. Por lo general es de mediano a largo Plazo, dichas propiedades quedan como garantía de los préstamos, con el fin de asegurar el cumplimiento del pago.

#### **2.4.1.3.3 Factores Externos.**

Estos no dependen de la administración, tales como inestabilidad política como lo es la inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local y los desastres climáticos que están fuera del alcance de la humanidad.

**Inestabilidad Política:** Es una situación de ingobernabilidad que se sucede en un Estado o parte de él (Región o ciudad). Las causas pueden ser varias e influyen a un caos institucional que no permiten que las cosas marchen normalmente. En ocasiones, se llega a una situación de alteración estatal

que paraliza el desenvolvimiento de las principales actividades: Económicas, Comerciales, relaciones exteriores, inversiones, educativas, judiciales, etc.

## **2.4.2. Categorías Fundamentales de la variable Dependiente: Imagen Corporativa.**

### **2.4.2.1. Posicionamiento en el Mercado.**

Según Trujillo, María (2011) define al Posicionamiento en el mercado de la siguiente manera:

Posicionamiento en el Mercado de un producto o servicio es la manera en la que como lo definen los consumidores a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Los Consumidores están saturados con información sobre sus productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar, para simplificar la decisión de comprar los consumidores organizan los productos en categorías, es decir “posicionan” los productos , los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definirse como la imagen de un producto o servicio con relación a otros que compiten directamente con él.

Mientras que Cottle, David (1991) el Posicionamiento en el Mercado es:

La constitución del mensaje que se desea comunicar sobre su práctica profesional; es decir, la imagen distintiva de su organización que desea dejar

en la mente de sus clientes, prospectos, fuentes de referencia y competidores. Su posicionamiento de mercado se basa tanto en hechos respecto a su organización como en las percepciones que tiene el público de esos hechos.

Además la imagen de la organización no debe ser dejada a su suerte. Estudiando las formas en que pueden diferenciar su organización de las demás, usted puede generar nuevos negocios. Existen muchas clases de posicionamiento de mercado. Se puede diferenciar la organización de las demás por medio de cualquiera de los siguientes posicionamientos:

- Habilidades técnicas que su organización posee, tales como destreza en la planificación de impuestos, ingeniería estructural, sistemas de cómputo, leyes sobre el sector empresarial etc.
- El segmento de mercado al que sirve su organización, por ejemplo, pequeñas empresas, personas con alto nivel de ingresos, retirados, empresas públicas, empresas que inician operaciones, etc.
- El sector empresarial al que su organización sirve; en este caso, aunque su organización le provea una amplia variedad de servicios, los mismos se ofrecen a algunos sectores empresariales muy especializados.
- El nivel de sus honorarios.
- La posición que ocupa su empresa respecto a un competidor.

### **Estructura del posicionamiento.**

Según Belohlavek, Peter (2005) nos dice que:

Los posicionamientos de las empresas tienen que ver con la cultura de las mismas. Esta cultura fue impuesta con mucha facilidad por los iniciadores de la institución y define la ética de las mismas. Hemos buscado clasificar las éticas del posicionamiento para que quienes elaboren estrategias tengan en

cuenta cuales son las condiciones de partidas para las mismas. La lógica que describe el posicionamiento de las empresas es la siguiente:

Gráfico 2.7 Estructura de Posicionamiento



Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)  
Fuente: Libro: Antropología unicista de Mercado

## Número Uno

Es el dueño estándar de mercado con el cual se comparan los demás competidores. Es el que fija los límites de la negociación y tiene un nivel de confiabilidad de producto que lo hacen tener atributos de valor agregado de su marca muy bien sostenidos por un consistente manejo en el tiempo. Es aquel que tiene la capacidad de orientarse al mercado a partir de un alto grado de competitividad de la organización y autoridad de sus componentes. Busca orientarse a los resultados a partir de abrir la mente al negocio con un grado de participación de los externos a la organización lo más alto posible. Finalmente su acción está signada por un fuerte ejercicio del poder, basado en la calidad y funcionalidad de sus productos, organizándose por tareas para el logro de objetivos.

Este desarrolla su estrategia basado en su dominio del mercado. Por ello el punto de partida de sus negociaciones es que no necesita demostrar que tiene poder, su estrategia de ataque tiende a ser frontal y su competencia la da a partir de guerras de dominio, de anulación y de supremacía.

## **Número Dos**

Es todo aquel que seriamente aspira a ser número uno. En el mundo de la competencia no es aquel que alcanza el segundo puesto en resultados, objetivos logrados, ventas o cualquier otro parámetro objetivo. Número dos es el que disputa el liderazgo del número uno. Muchas veces el número dos en ventas en un mercado no es el número dos del mercado. Otras el número dos supera transitoriamente al número uno en ventas. Número dos es el innovador del mercado. Es el que a través de la innovación busca marcar las nuevas pautas del mismo. Es el que busca crear nuevos productos descubriendo las necesidades insatisfechas del mercado.

En términos lógicos es el que se orienta al mercado con una altísima capacidad de competir sostenida en una superlativa autoridad en la materia, que le permite busca el poder que da su conocimiento para desarrollar variantes o nuevos productos, buscando evitar los costos que implica la innovación permanente. Opera a través de una alta participación con el cliente, una firme vocación de resultados, buscando su propio negocio y el de su cliente. Desarrolla su estrategia a partir de la conquista de nuevos mercados. Para ello establece la estrategia de ocupación de espacios vacíos que requiere un previo debilitamiento del flanco para poder ocuparlo. La guerra de mercado que da es una de hegemonía con el primero, ya que intenta desarrollar nichos de mercado nuevos para, a partir de allí, llegar a ser hegemónico en algún segmento. Pero la guerra central es la de conquista de segmentos de mercado a los cuales su innovación resulta latamente ventajosa.

### **Número Tres.**

El número tres de mercado es aquel que busca un lugar en el mercado sin intentar ocupar el lugar del número uno, ni dos. Busca desarrollar su negocio con una alta rentabilidad, no tener los costos de desarrollo de la innovación, ni los costos de comunicación del dominante de mercado. Su estrategia es de supervivencia, buscando adaptarse a los cambios que impone el innovador y a las reglas de juego que establece el dominante. Está totalmente orientado al accionista, se organiza en forma jerárquica y tiende a sobre adaptarse al medio (su misión) para con ello alcanzar los objetivos. Su meta es organizarse por objetivos para asegurar el negocio, buscando para ello una participación en el mercado aun cuando en muchos casos tienda a operar en el falso consenso.

Su fortaleza está en organizarse por procedimientos claros de trabajo, dentro de las reglas de juego del poder externo dado por el dominante, el interno dado por el accionista. Establece su estrategia basada en una guerra de supervivencia con el innovador y una guerrilla ideológica en los nichos en que es fuerte contra el dominante. Su estilo para competir está dado por su gran habilidad de golpear en el flanco del competidor a través de acciones puntuales en la que gana por mejor vínculo con el cliente.

### **Marginal.**

Se denomina marginal al que establece una posición de participantes no influyente en el mercado, por lo que se alimenta de aquellas partes del mercado que los demás no han visto a han considerado irrelevantes. Opera en forma artesanal, compensando con gran esfuerzo las dificultades que genera una posición donde sólo tiene capacidad de negociación individual, basada en la influencia personal pero sin ningún apoyo de marca. De allí que su núcleo de crecimiento está basado fundamentalmente donde tiene influencia personal.

Hace su negocio a partir de un alto grado de participación que en determinadas culturas implica corrupción. Logra su negocio a partir del seguimiento personal de objetivos, que realiza sobre la base de un alto costo o esfuerzo personal. En su meta operativa establece vínculos entre su cliente y el producto y busca organizarse por procesos claros de trabajo que tienen en la práctica un alto nivel de entropía. Al no tener poder en el mercado, lo sustituye con astucia al aprovechar los errores de los dominantes.

### **Posicionamiento de los Servicios.**

Según Grande, Ildefonso (2005) define al Posicionamiento de los servicios como:

Para establecer el proceso de posicionamiento de los servicios debe comenzar por identificar los niveles de posicionamiento, después se identifican los atributos que valoran las diferentes estrategias que pudieran encontrarse y finalmente se implementa la que se considere más conveniente.

El posicionamiento de los servicios se puede hacer desde distintos niveles. Existe posicionamiento para el sector, para la organización y para el producto. Desde el nivel de organización se tienen en cuenta las dimensiones que diferencian unas empresas de otras. Se puede decir que una institución financiera destaca por la atención que prestan los empleados y otros sobresale por la alta retribución de los depósitos.

#### **2.4.2.1.1 Tipos de Estrategias.**

Los tipos de Estrategias son:

### **Estrategia empresarial.**

Según Bruce, Henderson (2009, pág. 189) define a la Estrategia Empresarial como:

La estrategia empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Por tal motivo la estrategia empresarial es un tema muy importante en las finanzas corporativas.

### **Estrategias competitivas.**

Según Michael, Paul (2002, pág. 152) define a las estrategias competitivas como:

Las estrategias competitivas se tratan de ser diferente, es decir seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

### **Estrategias de servicios.**

Según Tituaña, Ramiro (2009, pág. 68) las estrategias de servicios son:

Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Dentro de la empresa se considerará a los dos activos más importantes a los clientes y al personal, ya que ambas partes permitirá entregar un servicio de calidad, competitivo garantizado un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado

Mientras que Corella, Mónica (1998, pág. 54) las estrategias de servicios las define como:



La estrategia de servicios tiene como finalidad principal consolidar e incrementar las relaciones con los clientes. En el caso de los servicios, su adopción implica transformar los elementos tangibles del proceso asistencial en servicios tangibles y competitivos, proporcionando así al cliente una oferta diferenciada con la que se crea valor añadido al servicio prestado.

## **Información**

Según Mantilla, Samuel (1998) define a la Información como:

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información Financiera y de cumplimiento. Se usa un ordenamiento e la información. La información financiera, por ejemplo, se usa no solamente para desarrollar estados financieros de difusión externa, también se emplea, para decisiones de operación, tales como monitoreo del desempeño y asignación de recursos. Los reportes administrativos de mediciones monetarias y relacionadas permite el monitoreo, por ejemplo, de utilidades definidas, desempeño de cuentas por cobrar por tipo de cliente, participación en el mercado, tendencias en las reclamaciones de los clientes y estadísticas de accidentes. Las mediciones financieras internas confiables también son esenciales para planeación, presupuestos, establecimientos de precios, evaluación del desempeño de vendedores, y de operaciones conjuntas y otras alianzas.

Los sistemas de información operan algunas veces en un modo de monitoreo, realizando captura rutinaria de datos específicos. En otros casos, se realiza acciones especiales para obtener información requerida. Considérese, por ejemplo, Los sistemas que capturan información sobre la satisfacción de los clientes con los productos de la entidad. Los sistemas de información pueden identificar y reportar regularmente las ventas por productos y lugar, ganancias y pérdidas de los clientes, retornos y solicitudes

de asignación, aplicaciones de las provisiones de garantía de productos y retroalimentación directa en forma de quejas y otros comentarios. De otra manera, deben hacerse esfuerzos especiales de tiempo en tiempo para obtener información sobre los cambios en los requerimientos del mercado mirando las especificaciones técnicas del producto o entregas de los clientes o servicios requeridos. Esta información puede obtenerse mediante cuestionarios, entrevistas, estudios de la demanda del mercado elaborados con base amplia o grupo de interés.

### **Comunicación.**

Según los autores Bethami & Rogers (2007) definen a la Comunicación como:

La comunicación significa distintas cosas para distintas personas, lo que dificulta su definición. Sin embargo, algunos conceptos clave subyacen a la mayoría de las definiciones. Es posible definir a la comunicación como los procesos de crear y compartir significado a través de; uso de símbolos. Comprende un conjunto de habilidades que deben dominarse y que cualquiera, desde un comunicador, torpe al más débil, puede mejorar. La comunicación es en parte un arte y una forma de expresión. También es mejorar una ciencia, abierta al estudio y aun análisis riguroso. Muchas profesiones contemporáneas dependen tanto del arte como de la ciencia de la comunicación para tener éxito. Por ejemplo, pensemos en el profesional que utiliza determinadas palabras, frases e imágenes para producir sentimientos agradables sin importar el artículo que promueva.

#### **2.4.2.2. Perspectiva del Cliente.**

Según Kaplan & Norton (2014, pág. 45) las perspectivas de Clientes es:

La perspectiva del Cliente dentro del Cuadro de Mando Integral permite que las empresas equiparen sus indicadores de satisfacción, de fidelidad, de retención, de adquisición y de rentabilidad con los segmentos de cliente y mercado seleccionado. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de cliente y de mercado seleccionados.

Además existen objetivos que permiten que una empresa amplíe su negocio con los clientes como son los atributos del producto: Funcionalidad, calidad y precio. Relación con los clientes: calidad de la experiencia en la compra E imagen y Reputación.

#### **2.4.2.2.1 Tipos de Clientes.**

Según Boneu, Henreie (1990, pág. 107) distingue dos tipos de clientes dentro de una entidad: los clientes internos y los clientes Externos.

**Clientes Internos:** Los clientes internos de una entidad financiera agrupan a los miembros del Consejo de Administración, a los accionistas, los altos directivos y los demás empleados.

**Clientes Externos:** Son un grupo más amplio, menciona en primer lugar, a los clientes actuales (escasa relación, pocas operaciones), los clientes potenciales, los intermediarios financieros (no ligados) y las entidades competidoras.

Gráfico 2.8 Tipos de Clientes

<u>Tipo de público</u>	<u>Rasgos característicos</u>
<b>Públicos internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miembros del Consejo de Administración</li> <li>2. Altos directivos</li> <li>3. Cuadros superiores</li> <li>4. Cuadros medios</li> <li>5. Otros empleados</li> <li>6. Delegados de los sindicatos</li> <li>7. Directivos y otros empleados en general de las compañías filiales tanto en el país como en extranjero (en su caso)</li> </ol>
<b>Públicos externos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes tradicionales</li> <li>2. Clientes actuales</li> <li>3. Clientes potenciales</li> <li>4. Accionistas</li> <li>5. Financieros</li> <li>6. Bolsa</li> <li>7. Proveedores</li> <li>8. Distribuidores y otros comerciales</li> <li>9. Líderes de opinión</li> <li>10. Gobiernos centrales</li> <li>11. Gobiernos locales</li> <li>12. Gobiernos extranjeros</li> <li>13. Grupos de presión</li> <li>14. Asociaciones profesionales y gremiales</li> <li>15. Medios de comunicación</li> <li>16. Público en general</li> <li>17. Entidades competidoras</li> </ol>

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)  
 Fuente: Libro:Imagen Corporativa de Entidades Financieras

#### 2.4.2.2.2 Calidad del Servicio.

Según Gronroos, Christian (2005) dice que:

En la figura ilustra cómo están conectadas las experiencias de la calidad con las actividades tradicionales entre ambos producen la calidad percibidas en los servicios. Cuando tenemos en cuenta, además de las empresas de servicios, a los fabricantes de bienes proporcionar servicios como parte de sus ofertas, puede ser más apropiado hablar de la calidad total percibida. La buena calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente, esto es, la calidad esperada. Si las

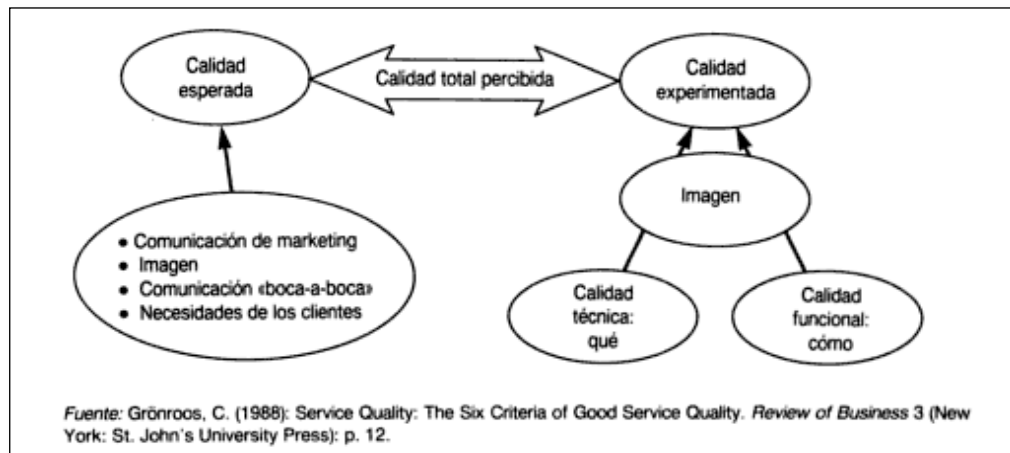
expectativas son poco realistas, la calidad total percibida será baja, aun cuando la calidad experimentada, medida objetivamente, sea buena. Como se muestra en la figura, la calidad esperada es una función de una serie de factores, esto es, la comunicación de marketing, comunicación boca a boca, imagen corporativa local y necesidades de los clientes. La comunicación de Marketing incluye publicidad, correo directo, relaciones públicas y campañas de ventas, todo lo cual está directamente bajo el control de la empresa. El factor imagen y el factor de comunicación de boca en boca están solo controlados de forma indirecta por la empresa. También se puede incidir en estos factores externos, pero básicamente, son una función de la actuación anterior de la empresa, respaldada, por ejemplo por la publicidad. Finalmente, Las necesidades del cliente también influyen por supuesto, en sus expectativas.

Cuando los programas de calidad que pueden contener incluso aspectos de calidad funcional, se implantan, la calidad percibida de los servicios puede seguir siendo baja o incluso, deteriorarse si, por ejemplo, al empresa realiza simultáneamente campañas de publicidad que prometen demasiado o no son adecuadas en algún otro aspecto. El nivel de calidad total percibida no está determinado solo por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino más bien, por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la expectativa. Consecuentemente, todos los programas de calidad deberían abarcar no solo a las personas implicadas en las operaciones, sino también a los responsables del área de marketing y de la comunicación.

La imagen desempeña un papel central en la percepción que el cliente tiene de la calidad de los servicios y es tan importante para una empresa de servicios como para cualquier otra organización, así que resulta imperativo el hecho de poder dirigir la imagen de manera apropiada. Las cuestiones de

cómo se desarrolla la imagen y que produce los problemas de imagen no siempre se entienden bien.

Gráfico 2.9 calidad del Servicio



Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)  
Fuente: Libro: Marketing y Gestión de Servicios.

Como podemos ver en una entidad es muy importante la estrategia de servicios pues la meta principal de esta es satisfacer a los clientes en un cien por ciento, ofreciendo productos de calidad siempre y cuando exista un valor añadido al producto ofrecido, esto es lo que se va a buscar con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”

### 2.4.2.2.3 Características de los servicios

Según Zeitham, Bronson (2001) las Características de los Servicios son:

#### **Intangibilidad.**

Los servicios son intangibles, con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír antes de adquirir. Se puede buscar de antemano opiniones y actitudes; al

cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la adquisición es algo intangible.

### **Inseparabilidad.**

Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos; mientras que los servicios se venden, luego se producen y consumen, por lo general de manera simultánea. Esto tiene relevancia desde e; punto de vista práctico y conceptual, tradicionalmente se ha distinguido claramente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de entrada para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal del servicio, en muchos casos, es el que vende o interactúa directamente con el cliente, mientras este hace uso de su servicio(Consume).

### **Eficiencia.**

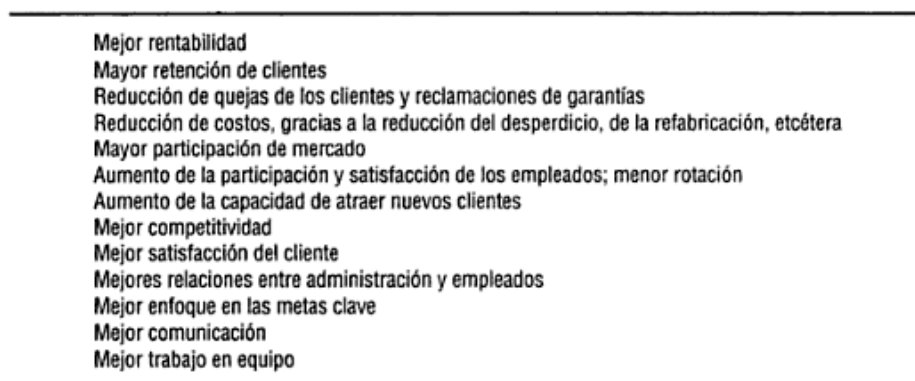
Según Summers, Donna (2006) se refiere a la eficiencia como:

Una organización eficiente es capaz de producir más a partir de los recursos con que cuenta, mediante un mejor enfoque en el cliente y la agilización de los procesos de trabajos. Al estar más al tanto de sus clientes internos y externos, las organizaciones desarrollan una idea más clara de lo que necesitan lograr para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Una organización que aumenta su eficiencia notará una mejoría en su rentabilidad, toda vez que le será más sencillo retener a sus clientes. La capacidad de satisfacer las expectativas de los clientes desde la primera vez permite que la organización incremente su participación de mercado a medida que nuevos clientes descubran sus bondades. Toda vez que las organizaciones eficientes cuentan con procesos más enfocados y ágiles, obtendrán también el beneficio de costos más bajos, gracias a la reducción

de desperdicio y de la prefabricación. Uno de los mayores ahorros se da en la forma de menos quejas de los clientes y la disminución de reclamaciones de garantías. Entre mas consumidores satisfechos haya, mas grande será la participación de mercado de la empresa.

Las mejoras se dan tambien al inetrior de la organización. Gracias a la existencia de mejoras en materia de comunicación y trabajo en equipo, las organizaciones eficientes logran buenas relaciones entre la administración y los empleados. A medida que se resuelven los problemas y la organización comienza a funcionar de manera mas uniforme, la participación y satisfacción de los empleados se incrementarán, disminuyendo la rotación y el ausentismo. Los beneficios se crear y mantener una organización eficiente se resume en la figura siguiente

Gráfico 2.10 Eficiencia



Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)  
Fuente: Libro: Administración de la Calidad

## **Eficacia.**

Según Dahua, Alejandra (2011, pág. 26) refiere a la eficacia como:

La Eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, suponiendo que estos objetivos se mantienen alineados



con la visión que ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a estos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia. La Efectividad se encuentra en el equilibrio entre la producción de los resultados deseados y la capacidad de producción.

Las Estrategias de servicios es muy imprescindible al momento de saber que ofrecer al cliente, es decir que servicios deben ser prestados y por qué han de ser prestados, desde la perspectiva del cliente. También nos va a permitir priorizar Objetivos y oportunidades en referencia hacia la competencia, elaborando planes que nos permitan un crecimiento sostenible para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”

#### **2.4.2.3. Imagen Corporativa.**

Según Barquero, Jose (2007), define a la Imagen Corporativa como:

La Imagen corporativa es generar oportunidades de ganar clientes gracias a su desempeño en el mercado que se relaciona, es tener sentido de pertenencia en los clientes internos y externos de una entidad.

Además la imagen corporativa se referencia a la notoriedad y al prestigio de la mencionada entidad pero sobre todo, a su credibilidad, a su solvencia y a la calidad de su servicio a la hora de optar por ser cliente de una entidad.

La imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, como la percibe.

Dentro de una imagen corporativa también incluye su filosofía, misión, visión, valores, lealtad, servicio, integridad e innovación.

La Imagen de una entidad es la percepción de como lo ve el cliente, en la Cooperativa de Ahorro y crédito “San Francisco Ltda Agencia Pelileo”, es lo que busca, que la entidad sea reconocida no solo a nivel cantonal sino provincial, siendo consistentes en la busca del posicionamiento.

Pero no solo busca Imagen la entidad, sino que también esta tiene que ir de la mano con la responsabilidad social, pues tiene que ir más allá de la comercialización de servicios, sino que también implica asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

#### **2.4.2.3.1 Auditoría de comunicación.**

Según Barquero, José (2007) refiere a la Auditoría de Comunicación:

Es una herramienta de medición cuantitativa y cualitativa que permite evaluar el nivel de efectividad de las comunicaciones internas dentro de una organización. Este tipo de auditoría revela puntos estratégicos para la buena elaboración del Plan de Comunicación Interna, sobre todo, si el objetivo a largo plazo es mejorar o cambiar la cultura organizacional. La auditoría a la comunicación permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación interna de la empresa, necesidades de información, satisfacción y calidad del clima laboral, percepciones del público interno sobre la empresa entre otras cosas.

##### **2.4.2.3.1.1 Tipos o canales de comunicación interna.**

Existen distintos tipos de comunicación interna, desde las dos realidades que contribuyen a conformar el carácter real de la organización, comunicación formal y comunicación informal, por un lado y por otro la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Gráfico 2.11 Tipos de Comunicación Interna

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)  
Fuente: Libro: Auditoría de Comunicación

### **Comunicación formal.**

Según Barquero, José (2007) refiere a la Comunicación Formal como:

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de toma explícita, como oficiales para la organización y está “perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos dan una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización”. La estructura planificada que se establece para el buen funcionamiento de la organización presenta los canales de comunicación formal. Estos canales son herramientas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de la organización.

La comunicación formal rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesantes que no pueden obtener de los canales formales.

### **Comunicación Informal.**

Según Enrique, María (2008, pág. 58) la comunicación Informal es:

Este tipo de comunicación es por lo general no planificada y surgen más bien de las relaciones sociales que se forman en la institución. Este tipo de comunicación es más práctica y funcional y contribuye de igual manera a

alcanzar los objetivos de la organización. La principal forma de comunicación informal es el rumor, este aparece cuando algún canal de comunicación formal está fallando.

### **Comunicación descendente.**

Es considerada como la forma más tradicional de comunicar y transmitir información a los colaboradores de una organización. Suele surgir desde las altas direcciones hasta los niveles inferiores de la jerarquía organizativa. Este tipo de comunicación transmite los mensajes para dar a entender con claridad las tareas y acciones que deben cumplirse en la organización. Suele hacerse a través de publicaciones en el periódico impreso, mail, Intranet, carteleras, memos, videos, audios entre otros.

### **Comunicación Ascendente.**

Según Enrique, Ana (2008, pág. 60) la Comunicación Ascendente es:

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente; nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes camino, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa.

Es muy importante, puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y que se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Si no existe una correcta vehiculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. Kreps (1990), explica que “los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones”. Lamentablemente, con frecuencia los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados, hecho que provoca graves problemas de comunicación interna.

Los medios de Comunicación ascendente son:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Jornadas de despachos abiertos.
- Círculos de calidad.
- Las notas de obligada respuesta.
- Teléfonos de Servicios.
- Encuestas.
- Sistema de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.)

### **Objetivos de la comunicación ascendente**

El objetivo fundamental de la comunicación ascendente es favorecer el dialogo social en la empresa o institución para:

- Que todos se sientan protagonistas de la calidad y de los objetivos corporativos.
- Que afloren energías y potencialidades ocultas.
- Que afloren energías y potenciales ocultas.
- Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas.
- Fortalecer el autoanálisis y la reflexión.
- Estimular el consenso.

## **Comunicación Horizontal.**

Según Enrique, Ana (2008, pág. 63) la Comunicación Horizontal es:

Por lo general se da entre los individuos que están en un mismo nivel jerárquico. La más común es la que se da entre niveles directos de la empresa (colegas o compañeros), de tal manera que se facilite la coordinación de tareas, se proporcione información relevante entre colegas, se resuelva problemas y conflictos y se promueva el apoyo entre colaboradores. Por lo general se realiza a través de reuniones, encuentros, cartas o elaboración de informes.

### **2.4.2.3.1.2 Tipos de Comunicación Externa.**

La comunicación externa, se refiere al proceso por el cual una organización compleja produce o transmite mensajes públicos, con la ayuda de uno o más instrumentos que están dirigidos a audiencias grandes, heterogéneas y dispersas.

Las empresas utilizan este tipo de comunicación para dar a conocer eficazmente, sus servicios al público externo de la misma. Estos objetivos son:

- Que el público conozca tanto la filosofía de la empresa como una imagen positiva de ella, y la relacionen con los productos y servicios que ofrece.
- Que los consumidores internos y los consumidores finales adquieran el producto y servicio de la empresa en lugar de los de la competencia; gracias a ello la empresa podrá aumentar su participación en el mercado.

Para que se cumplan esos objetivos las empresas tienen que desempeñar una serie de funciones entre las que se encuentra fidelizar y recordar al cliente, la imagen comercial de la empresa y su establecimiento, mediante esta función las empresas pretenden reforzar la confianza y fidelidad que los usuarios han depositado en su organización, si la empresa goza de una buena imagen y de una alta participación en el mercado podrá afrontar nuevos proyectos con la garantía de que tendrán continuidad.

A través de las acciones de comunicación externa las empresas pretenden:

- Consolidar una posición fuerte en el mercado.
- Ampliar paulatinamente su participación en el mercado.
- Que sus productos y servicios se incorporen de forma rápida en el mercado y que gocen de notoriedad.
- Que sus productos y servicios ocupen un lugar distinguible en la mente de los clientes y usuarios.

### **Medios de Comunicación Externa.**

Los medios de comunicación externa se dividen, de forma general, en tres grandes grupos (según los tipos de medios de comunicación que engloban):

**Medios Masivos:** Son aquellos que afectan a un mayor número de personas en un momento dado. También se conocen como medios medidos.

**Medios Auxiliares o Complementarios:** Estos afectan a un menor número de personas en un momento dado. También se conocen como medios no medidos.

**Medios Alternativos:** Son aquellas formas nuevas de promoción de productos, algunas ordinarias y otras muy innovadoras.

**Medios Masivos:** Dentro de este grupo se encuentran los siguientes tipos de medios de comunicación externa:

- **Televisión:** Es un medio audiovisual masivo que permite a los publicistas desplegar toda su creatividad porque pueden combinar imagen, sonido y movimiento.
- **Radio:** Es un medio “solo audio” que en la actualidad está recobrando su popularidad.
- **Revistas:** Es un medio visual “masivo-selectivo” porque se dirigen a un público especializado pero de forma masiva, lo que le permite llegar a más clientes potenciales.
- **Internet:** Hoy en día, el internet es un medio audiovisual interactivo y selectivo, que dependiendo del tipo de producto y la audiencia al que va dirigido, puede llegar a una buena parte de los clientes potenciales. Para emplear este medio, los anunciantes necesitan colocar un sitio web en la red para presentar sus productos y servicios.
- **Cine:** Es un medio audiovisual masivo que permite llegar a un amplio grupo de personas “cautivas” pero con baja selectividad.

**Medios Auxiliares o Complementarios:** Este grupo de medios incluye los siguientes tipos de comunicación externa:

- **Medios en Exterior o Publicidad Exterior:** Es un medio por lo general visual que se encuentra en exteriores o al aire libre.
- **Publicidad Interior:** Consiste en medios visuales (y en algunos casos incluyen audio) colocados en lugares cerrados donde las personas pasan o detienen brevemente.
- **Publicidad Directa o Correo Directo:** Este medio auxiliar o complementario consiste, por lo general, en enviar un anuncio impreso al cliente potencial o actual.



**Medios Alternativos:** Son aquellos medios que no se encuentran en las anteriores clasificaciones y que pueden ser muy innovadores, dentro de este grupo se encuentran los siguientes tipos de medios de comunicación externa:

- Faxes.
- Carritos de compras
- Protectores de Pantalla
- Discos Compactos.
- Kioscos interactivos en tiendas departamentales.
- Anuncios que pasan antes de las películas (Tráiler).

Una Auditoria conlleva una gran gama de Interrelaciones tanto con el Cliente como el personal, en este se enfoca en tener un diagnóstico claro tanto de la comunicación externa, interna y su clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y crédito “San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”, lo cual permitirá determinar el punto de partida de las acciones a realizar para garantizar el éxito del proyecto.

## **2.5. Hipótesis.**

La minimización del Riesgo Crediticio tiene una relación significativa con el Crecimiento de la Imagen Corporativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo

## **2.6. Señalamiento de Variables.**

**Variable Independiente:** Riesgo Crediticio

**Variable Dependiente:** Imagen Corporativa

**Unidad de Observación:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Sucursal Pelileo.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque**

Según Herrera, Luis (2008), en cuanto al enfoque de la Investigación se refiere:

De acuerdo al problema planteado y a lo expuesto por la presente investigación se basa en el enfoque cualitativo y cuantitativo”, referente a las variables de investigación como son: El Riesgo Crediticio e Imagen Corporativa, porque utiliza la recolección y el análisis de los datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente; confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística descriptiva para intentar establecer con exactitud patrones dentro de la población.

La presente investigación, tendrá como base el criterio cualitativo-cuantitativo, ya que el desarrollo del mismo se da mediante encuestas al personal, así como a los clientes.

#### **3.2. Modalidad Básica de la información**

##### **3.2.1. De Campo**

Según Herrera, Luis (2008, pág. 95) define a la Investigación de Campo como:

Un estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la observación, la entrevista, la encuesta.

El estudio que se propone presenta estas características porque trata de una investigación sistemática de los hechos y esto se produce en la Cooperativa

de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Sucursal Pelileo”; y para ello se recurrirá a técnicas, como la encuesta que permitan estar en contacto directo del investigador con la realidad, con finalidad de recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio.

### **3.2.2. Bibliografía- Documental**

Según Herrera, Luis (2008, pág. 95) define a la Bibliografía- Documental como:

La investigación bibliográfica-documental tiene el propósito de detectar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos(fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones(fuentes secundarias).

Para el objeto de estudio será necesario leer y revisar documentos como libros, informes técnicos, archivos contables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Sucursal Pelileo”, con el propósito de estructurar la base científica en la que se cimienta la investigación y se fundamenta el Marco Teórico

### **3.3. Nivel o Tipo de Investigación.**

#### **3.3.1. Descriptiva.**

Según Herrera, Luis (2008, pág. 97) la Investigación Descriptiva la define como:

La investigación descriptiva detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo, su objetivo es describir un problema en una circunstancia temporal – espacial determinada, es decir detallar

qué y cómo se manifiesta de la misma manera, las características de la investigación descriptiva son las siguientes:

- Permite predicciones rudimentarias.
- De medición precisa.
- Requiere de conocimiento suficiente.
- Muchas investigaciones de este nivel tienen interés de acción social.

Los objetivos son:

- Comparar entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras.
- Clasificar elementos y estructuras, modelos de comportamiento, según cierto criterio.
- Caracterizar una comunidad.
- Distribuir datos de variables.

El nivel de investigación descriptivo describirá en sí el problema a investigar incluido las variables dependiente e independiente, dando una utilidad significativa al investigador ya que proporcionará una mayor comprensión sobre el tema en estudio.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población.**

El número de elementos o sujetos que componen una población estadística es igual o mayor que el número de elementos que se obtienen de ella en una muestra (n).

Según para Herrera, Luis (2008), la población o universo es la totalidad de elementos a investigar.

En la gran mayoría de casos, no podemos investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de personal calificado o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que recurrimos a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto o subconjunto de la población denominada muestra, de manera que sea la más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio.

La población a investigar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Sucursal Pelileo”, asciende a 9980 socios en cuentas de Ahorros, de esta población se determinará las necesidades y percepción que tienen los socios hacia la cooperativa en referencia a su imagen.

### **Muestra de los Socios.**

Con la población mencionada anteriormente se procede a calcular el tamaño de la muestra respectiva.

$$N = 9980 \text{ socios}$$

$$Z = 1,96$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$e = 5\%$$

$$n = 370$$

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1,96^2) * (0,5) * (0,5) * (9980)}{(1,96^2) * (0,5) * (0,5) + 9980 * 0,05^2}$$

$$n = \frac{9584,792}{25,9104}$$

$$n = 369,92$$

$$n = 370 \text{ socios.}$$

**Directivos y Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Sucursal Pelileo”.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Sucursal Pelileo”, cuenta en la actualidad con 11 personas para el funcionamiento de las áreas administrativas y de operaciones.

Tabla 3.1 Descripción del personal de COAC San Francisco Ltda.

<b>N.</b>	<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
1	Gerencia	1
2	Asesores de Créditos	5
3	Ingreso de Carpetas	1
4	Despacho de Créditos	1
5	Servicio al Clienta	1
6	Caja	1
7	Servicios Generales	1

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

En vista que la población es accesible para la investigación se omite el cálculo de la muestra.

### 3.4.2. Operacionalización de las variables

### 3.4.3. Operacionalización de la Variable Independiente: Riesgo Crediticio

Tabla 3.2 Operacionalización de la Variable Independiente

Contextualización	Categorías	Indicadores	Items Básicos	Técnicas e instrumentos de recolección
<p>El riesgo crediticio es el riesgo de pérdidas por el nivel de incumplimiento de un cliente o contraparte de sus obligaciones financieras o contractuales con la institución Financiera. Surge de las operaciones de préstamo directo de la institución y de las actividades de financiamiento, inversión y negociación en virtud de las cuales las contrapartes se comprometen a cumplir con reembolsos a la institución u otras Obligaciones con éste.</p>	<p>Nivel de Incumplimiento</p> <p>Asignación del Crédito.</p> <p>Calificación del Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Morosidad</li> <li>• Riesgo de Credito.</li> <li>• Nivel de endeudamiento</li> <li>• Riesgos Operativos</li> </ul>	<p>¿Existe un Proceso de control de días de atraso crediticio?</p> <p>¿De acuerdo a la mora Crediticia que maneja la Cooperativa existen riesgos de Liquidez?</p> <p>¿Existen lineamientos para un Control de riesgos?</p> <p>¿Se realiza un análisis de evaluación crediticia a fondo, para medir la capacidad de pago del cliente?</p> <p>¿Cree usted que los cobros por los servicios de desarrollo Empresarial son factor para pérdida de imagen de la Institución?</p>	<p>Encuesta</p>

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)



### 3.4.4. Operacionalización de la Variable Dependiente: Imagen Corporativa.

Tabla 3.3 Operacionalización de la Variable Dependiente

Contextualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos de Recolección
<p>Es el conjunto de ideas y actividades atractivas al cliente externo de modo que demuestre interés entre los consumidores.</p> <p>Además la imagen corporativa se referencia a la notoriedad y al prestigio de la mencionada entidad pero sobre todo, a su credibilidad, a su solvencia y a la calidad de su servicio a la hora de optar por ser cliente de una entidad.</p>	<p>Cientes</p> <p>Solvencia</p> <p>Calidad del Servicio</p>	<p>Captación de Clientes</p> <p>índice de Clientes Satisfechos</p>	<p>¿Conoce que tipos de servicios ofrece la Cooperativa?</p> <p>¿Cree Usted que un riesgo crediticio afecta a la imagen corporativa de la Cooperativa?</p> <p>¿Cree usted que un riesgo crediticio afectaría a la Solvencia de la Cooperativa?</p> <p>¿Cree usted que la Cooperativa brinda facilidades a momento de dar un crédito?</p> <p>¿Posee algún crédito en otra cooperativa en la actualidad?</p> <p>¿Cómo califica el servicio ofrecido por los empleados de la Cooperativa?</p> <p>¿Cómo considera usted los requisitos que exige la cooperativa al momento de dar un crédito?</p>	<p>Encuesta</p>

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### 3.5. Recolección de Información

#### 3.5.1. Plan para la recolección de Información.

El plan de recolección de la muestra estará guiado por las siguientes preguntas:

Tabla 3.4 Proceso de recolección de Información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Para qué?</b>	Para alcanzar los objetivos de la investigación
<b>¿De qué persona u objetos?</b>	Se ha obtenido información proporcionada del personal de la cooperativa así como también de sus clientes.
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	Riesgo crediticio, Imagen Corporativa
<b>¿Quién investiga?</b>	Investigadora: Johanna Toctaquiza
<b>¿Cuándo?</b>	2014
<b>¿Dónde?</b>	La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda. Sucursal Pelileo"
<b>¿Cuántas veces?</b>	Una vez
<b>¿Qué técnicas de recolección?</b>	Encuestas
<b>¿Con qué?</b>	Cuestionarios
<b>¿En qué situación?</b>	Día laborable

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### **3.5.2. Plan de Procesamiento de la Información.**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos de presentación de resultados. La tabulación de los datos se realizará a través de tablas, la misma que facilitará cuantificar la información obtenida a través de la técnica de investigación utilizada. Además los resultados obtenidos se representarán a través de gráficos circulares, los mismos que ayudarán a interpretar al lector.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de Resultados.**

Para Recolectar información Suficiente y competente para el desarrollo de la investigación se aplicó la encuesta al personal involucrado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo, así como también a sus clientes, información que servirá para diagnosticar la Situación actual de la Entidad y establecer la relación entre las variables con sus respectiva causas-efectos y finalmente verificar la hipótesis planteada.

#### **4.2. Interpretación de Resultados.**

Luego de haber recogido los datos, se procede a interpretar los resultados obtenidos, los mismos que están en función de los objetivos de la investigación.

Para tabular los resultados, el investigador realizará todos los gráficos y tablas estadísticas mediante una hoja electrónica en Excel, a su vez el análisis e interpretación de los resultados a los porcentajes obtenidos en cada pregunta de la encuesta. Dicha encuesta se detalla a continuación.

**Encuesta dirigida para los Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Agencia Pelileo”.**

**1. ¿Tiene conocimiento sobre las razones por las que los socios se retiran de la Cooperativa?**

Tabla 4.1 Conocimiento del por qué los socios se retiran de la Cooperativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	9	82%	82%
NO	1	9%	91%
DESCONCOCE	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

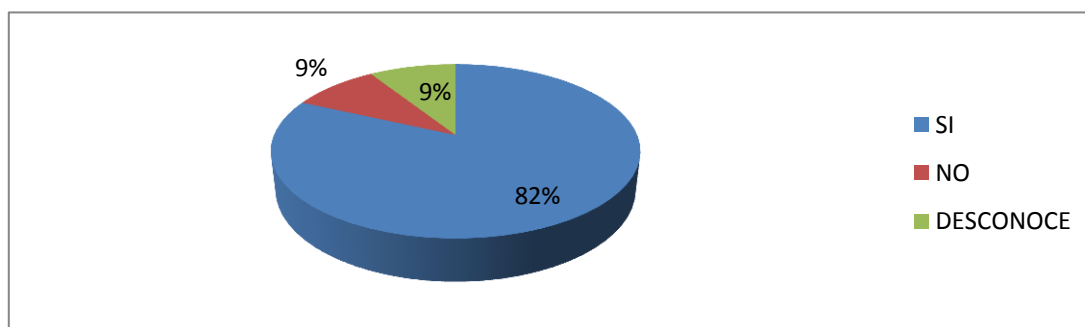


Gráfico 4.1 Conocimiento del por qué los socios se retiran de la Cooperativa. Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis.**

De las 11 personas encuestadas del personal de la Cooperativa que constituyen el 100%, el 82% tiene conocimiento de el porque los socios se retiran de la Cooperativa, el 9% dice que no saben la razón del retiro de sus clientes y el otro 9% desconoce esa información.

**Interpretación.**

De acuerdo a los datos obtenidos se puede determinar que la Entidad Financiera tiene conocimiento del porque los socios se están cerrando sus cuentas en la Cooperativa, atribuyen a que esto se genera al momento de negársele un crédito, lo cual ha provocado el cierre de cunetas por ende la disminución de socios.

## 2. ¿Conoce la opinión de los socios sobre el desempeño de los empleados de la Cooperativa?

Tabla 4.2 Opinión sobre el Desempeño del Personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	8	73%	73%
NO	2	18%	91%
DESCONOCE	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

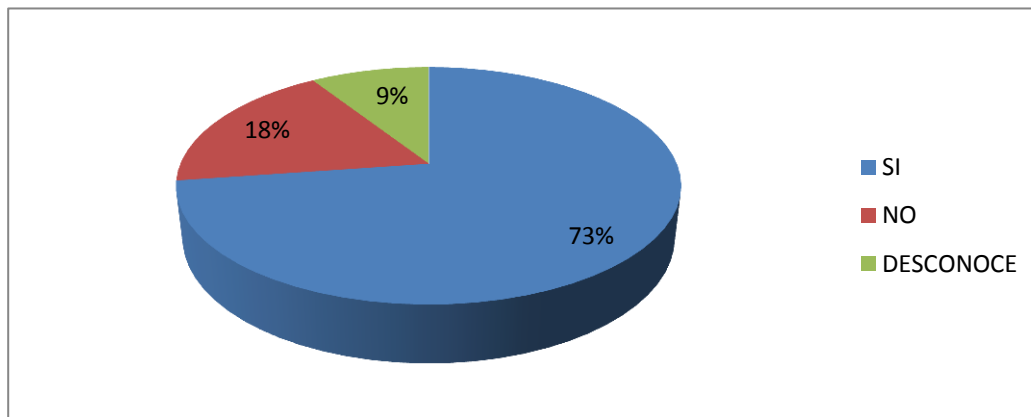


Gráfico 4.2 Opinión sobre el Desempeño del Personal  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### **Análisis.**

El 73% de las personas encuestadas dicen conocer la opinión de los socios sobre el desempeño de los empleados, el 18% del personal dice no conocen dicha opinión, mientras que el 9% desconoce sobre el tema.

### **Interpretación.**

Los funcionarios saben a ciencia cierta que la opinión del socio es muy importante para la Cooperativa, y por ende se debe establecer políticas actualizadas sobre cómo debe desenvolverse ante el socio y de la misma manera saber qué opina el socio por dicha atención.

**3. ¿Cree usted que la Cooperativa debe rediseñar un manual de funciones para mejorar sus actividades y servir mejor a los socios?**

Tabla 4.3 Rediseño para mejorar el manejo de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	7	64%	64%
NO	3	27%	91%
DESCONOCE	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

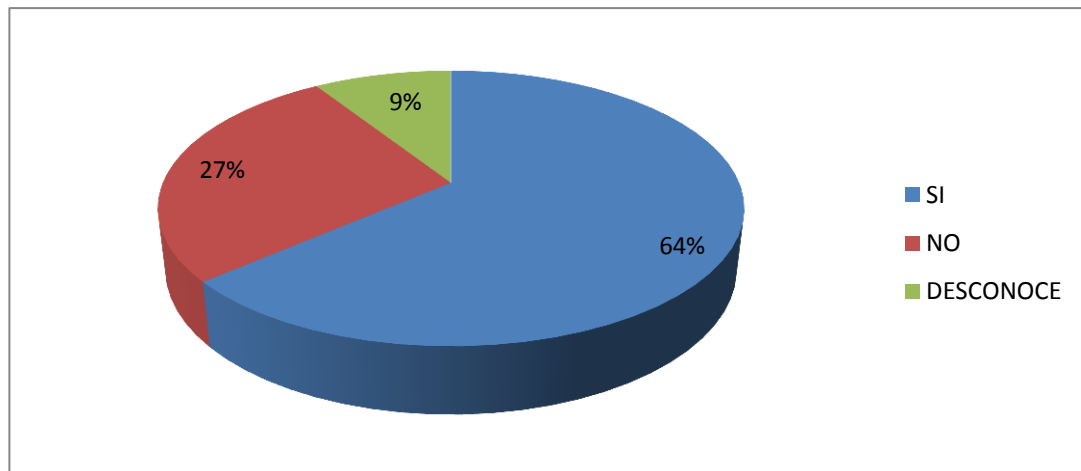


Gráfico 4.3 Rediseño para mejorar el manejo de la Cooperativa  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis.**

El 64% de las personas que trabajan en la Cooperativa dicen que si es necesario rediseñar un manual de funciones para mejorar las actividades de la entidad, el 27% dice que es necesaria la aplicación de algún manual, y finalmente el 9% desconoce del tema.

**Interpretación.**

Como podemos ver según la encuesta la mayoría del personal de la Cooperativa, está de acuerdo que para mejorar sus actividades y funciones se debe de diseñar un manual, el mismo que les ayudara a resolver falencias que se presentan en la empresa.

#### 4. ¿Existe un Proceso de Control de días de retraso crediticio?

Tabla 4.4 Existencia de procesos de Control de Días de Retraso.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	0	0%	0%
NO	11	100%	100%
DESCONOCE	0	0%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

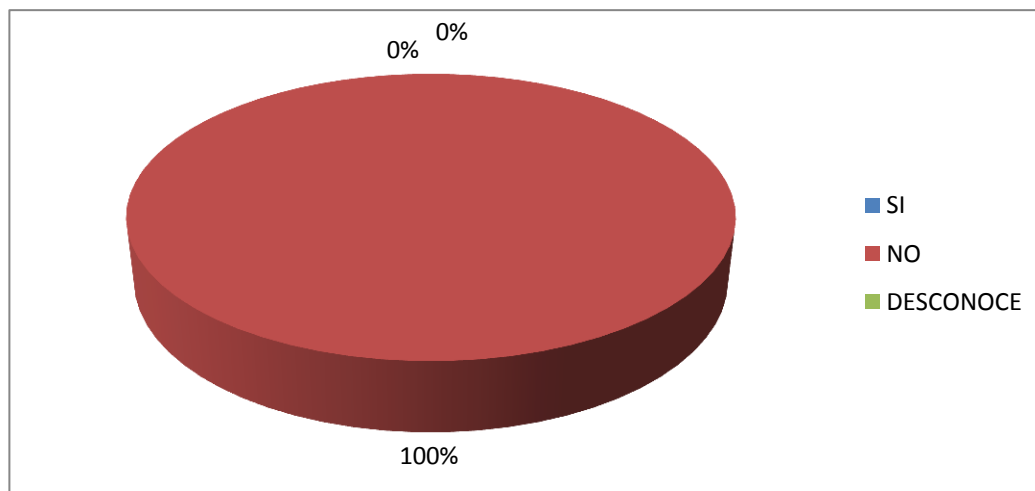


Gráfico 4.4 Existencia de procesos de Control de Días de Retraso.  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

#### Análisis

Todo el personal de la Cooperativa que equivale al 100% manifiesta que no existe un proceso de control de días de atraso crediticio.

#### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede percibir que al no tener un sistema de control en los días de retraso crediticio conllevará que aumento el riesgo, afectando de manera directa a la imagen de la empresa.



**5. ¿De acuerdo a la mora crediticia que maneja la Cooperativa existen Riesgos de Liquidez?**

Tabla 4.5 Existencia de Riesgo de Liquidez

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	6	55%	55%
NO	3	27%	82%
DESCONOCE	2	18%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

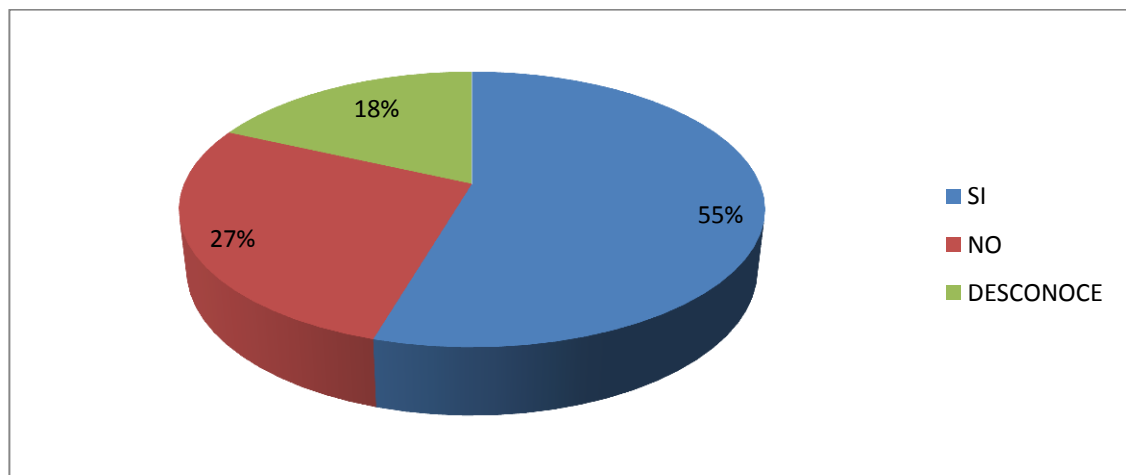


Gráfico 4.5 Existencia de Riesgo de Liquidez  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis**

El 55% del personal de la Cooperativa dice que acorde a la Mora Crediticia Mensual que maneja la institución, si existen Riesgos de Liquidez, el 27% dice que no existe tal riesgo, y finalmente el 18% lo desconoce.

**Interpretación**

Como podemos ver, la mayor parte del personal del Cooperativa está de acuerdo en que si existen Riesgos de Liquidez en la entidad.

## 6. ¿Existen Lineamientos para un Control de Riesgos?

Tabla 4.6 Existencia de Control de Riesgo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	2	18%	18%
NO	8	73%	91%
DESCONOCE	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

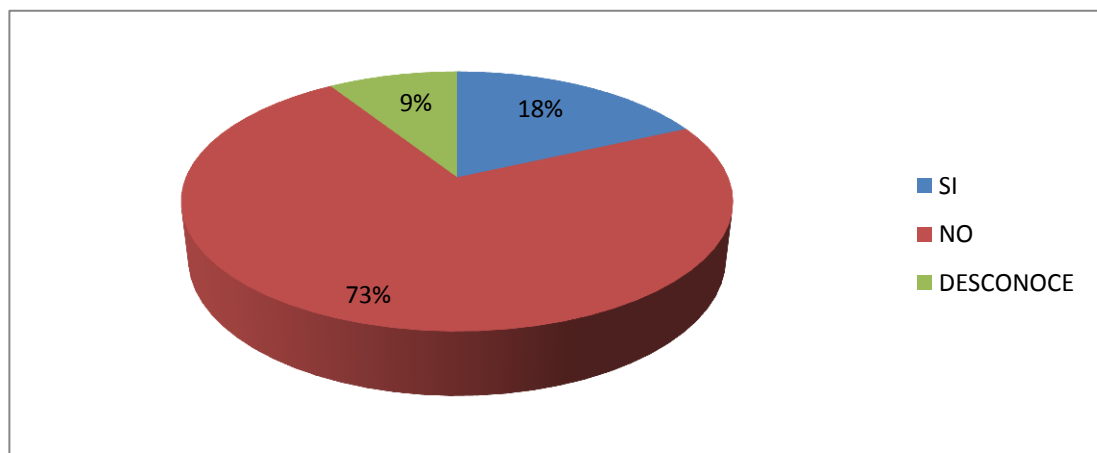


Gráfico 4.6 Existencia de Control de Riesgo  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### Análisis

El 73% del personal de la Entidad opinan que las valuaciones crediticias no se realizan acorde algún lineamiento de Control de Riesgo, el 18% opina todo lo contrario y expresa que si existe lineamientos de control de riesgo, pero que no son aplicados en la Cooperativa y finalmente el 9% desconoce el tema.

### Interpretación

Toda Institución financiera tiene que basarse en un lineamiento de Control de Riesgo, y al ver los resultados podemos diagnosticar que la Empresa no aplica políticas adecuadas para su función.

**7. ¿Se realiza un análisis de evaluación crediticia a fondo, para medir la capacidad de pago del cliente?**

Tabla 4.7 Existencia de análisis de evaluación Crediticia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	1	9%	9%
NO	9	82%	91%
DESCONOCE	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

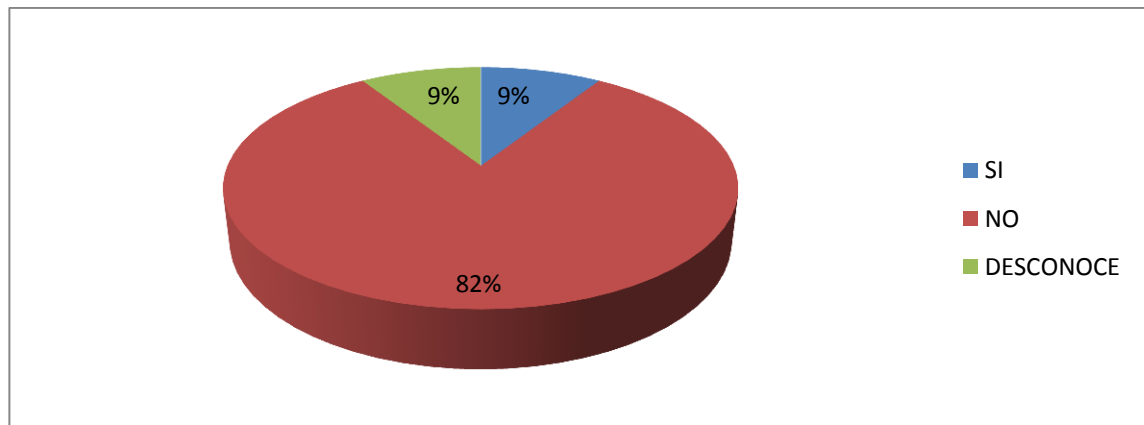


Gráfico 4.7 Existencia de análisis de evaluación Crediticia  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis**

El 82% del personal de la Cooperativa opina que no se realiza un análisis profundo sobre la capacidad de pago del cliente, el 9% expresa que si se hace el debido análisis, mientras que el otro 9% desconoce el tema.

**Interpretación.**

Toda entidad financiera debe de tener y aplicar un estudio profundo sobre la capacidad de pago por parte del cliente antes de conceder un crédito, ya que si no se realiza el debido análisis la entidad estaría en riesgo de sufrir iliquidez.

**8. ¿Cree usted que los cobros por los servicios de desarrollo Empresarial son un factor para pérdida de Imagen la Institución?**

Tabla 4.8 Cobros de servicio afectan Imagen de la Institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	9	82%	82%
NO	1	9%	91%
DESCONOCE	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

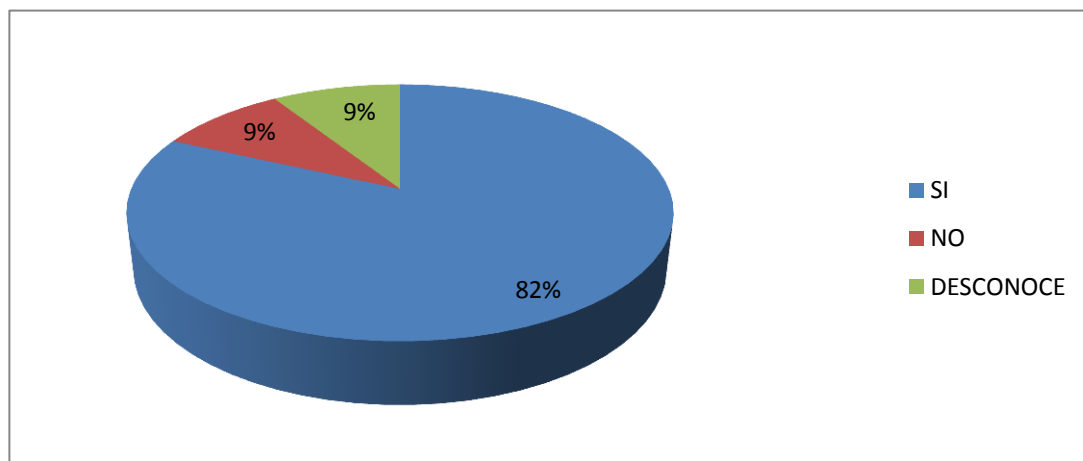


Gráfico 4.8 Cobros de servicio afectan Imagen de la Institución  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis**

El 82% del personal de la Cooperativa piensa que los cobros por los servicios de desarrollo Empresarial son un factor para pérdida de Imagen la Institución, el 9% opina que no lo es y el otro 9% desconoce el tema.

**Interpretación**

De acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría del personal de la Cooperativa manifiesta que un factor determinante para la pérdida de imagen de la Institución son los cobros excesivos que la entidad realiza por algún servicio que ofrece, haciendo que el cliente busque otras entidades con menos rubros de cobros por servicio.

**9. ¿Cree usted que el riesgo crediticio es un factor que influye en el crecimiento de la Cooperativa?**

Tabla 4.9 Riesgo Crediticio influye en crecimiento de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	10	91%	91%
NO	1	9%	100%
DESCONOCE	0	0%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

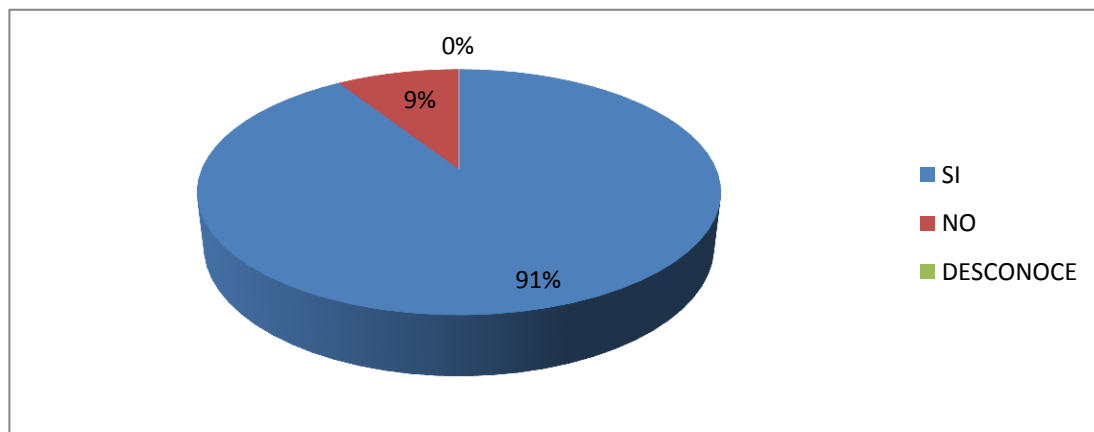


Gráfico 4.9 Riesgo Crediticio influye en el crecimiento de la Imagen Corporativa  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis.**

Según la apreciación del personal de la Cooperativa, se puede decir que el riesgo crediticio es un factor que influye en el crecimiento de la Cooperativa, el 91% considera que “Si”, frente a un 9% que dice no lo es.

**Interpretación**

Toda actividad financiera conlleva una medida de riesgo, es así que con respecto a la Cooperativa que actúa en el ámbito financiero, mediante el otorgamiento de créditos, tienen un riesgo que se define como riesgo crediticio el cual influye en el crecimiento de la entidad, porque los clientes buscan una empresa sólida, así que en la mínima señal de riesgo prefieren buscar otras entidades (competencia).

**10. ¿Cuáles han sido los efectos de la elevada competencia en el sector cooperativista para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo?**

Tabla 4.10 Efectos causados por la Competencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
EXPANSIÓN	0	0%	0%
ESTANCAMIENTO	2	18%	18%
DISMINUCIÓN	9	82%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

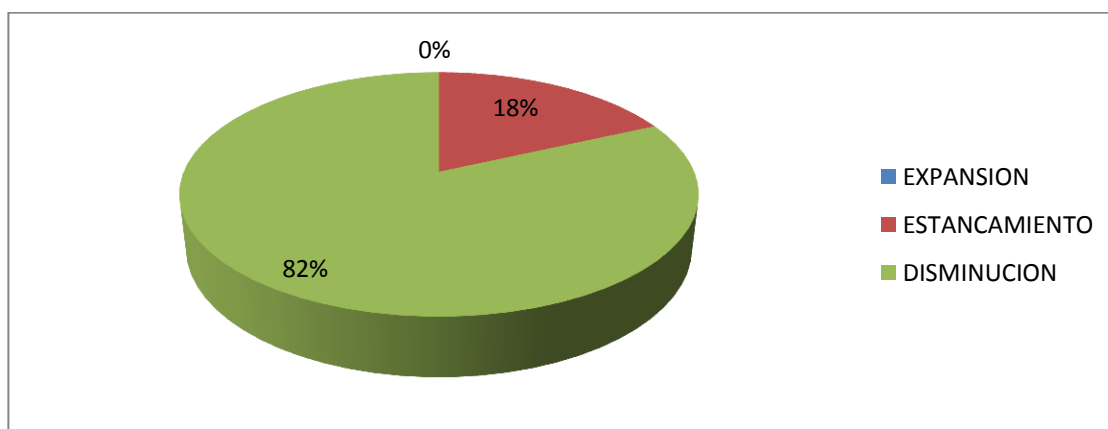


Gráfico 4.10 Efectos causados por la Competencia  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis.**

Del total del personal de la Cooperativa que conforma el 100 % de los encuestados, el 82% considera que ha existido una disminución de clientes y a la vez considera el 18% que la entidad se encuentra estancada frente a la competencia.

**Interpretación.**

Como se puede observar, el elevado nivel de competencia que existe en el Cantón, afecta negativamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. ”, Agencia Pelileo, teniendo un impacto en la disminución de clientes lo que conlleva a un estancamiento de la entidad.

**11. ¿La estructura administrativa que posee la Cooperativa permite proponer un modelo de gestión administrativo financiero, que permita controlar el riesgo?**

Tabla 4.11 Estructura Administrativa permite modelo de Gestión Crediticia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	7	64%	64%
NO	3	27%	91%
DESCONOCE	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

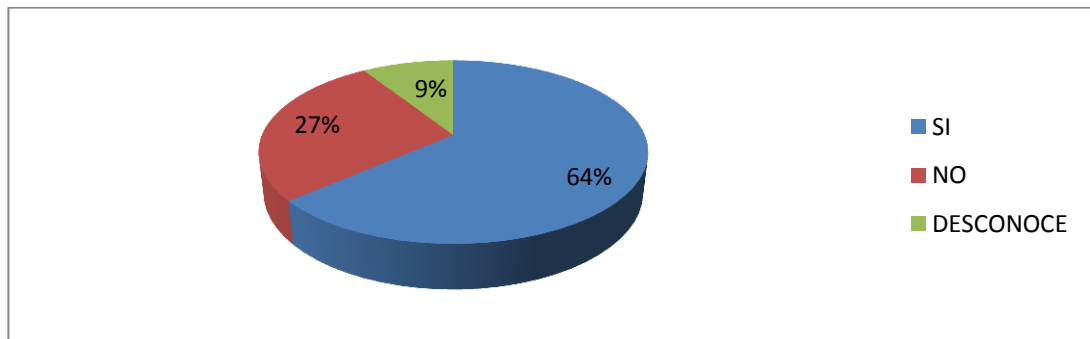


Gráfico 4.11 Estructura Administrativa permite modelo de Gestión Crediticia  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis.**

Como se puede apreciar en los datos obtenidos, el 64% considera que la estructura administrativa que posee la Cooperativa permite proponer un modelo de gestión administrativo financiero, que permita controlar el riesgo, el 27% considera que no es necesario, mientras que el 9% dice desconocer la estructura administrativa

**Interpretación.**

Como podemos observar un modelo de Gestión administrativo financiero hará que la entidad se maneje de una manera más adecuada, lo cual es indispensable para la Cooperativa.

**12. ¿Se cuenta con una adecuada delimitación de funciones en cada Área Laboral?**

Tabla 4.12 Existe Delimitación de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	2	18%	18%
NO	8	73%	91%
DESCONOCE	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

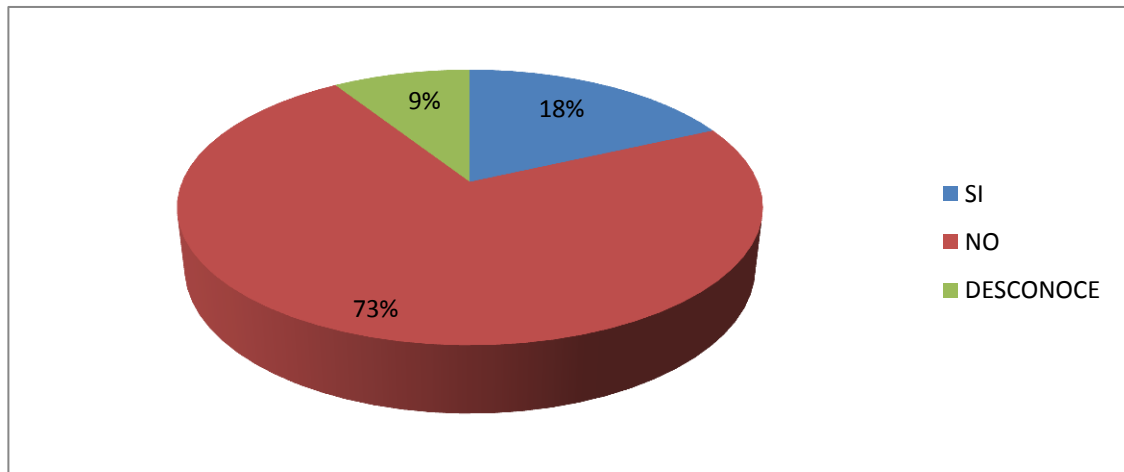


Gráfico 4.12 Existe Delimitación de funciones  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis.**

El 73% del personal encuestado considera que no cuentan con una adecuada delimitación de funciones en cada Área Laboral, el 18% considera que “Si” y finalmente el 9% desconoce si existe o no una adecuada delimitación de funciones.

**Interpretación.**

En base a lo analizado anteriormente se deduce que es indispensable la aplicación de un manual que especifique la delimitación de funciones, ya que al no existir este punto, provoca un caos interno en la entidad.



**13. ¿Se realizan Controles en cada uno de los procesos de cada área inmersa en la concesión de un crédito?**

Tabla 4.13 Controles en la Concesión de créditos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	5	45%	45%
NO	6	55%	100%
DESCONOCE	0	0%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

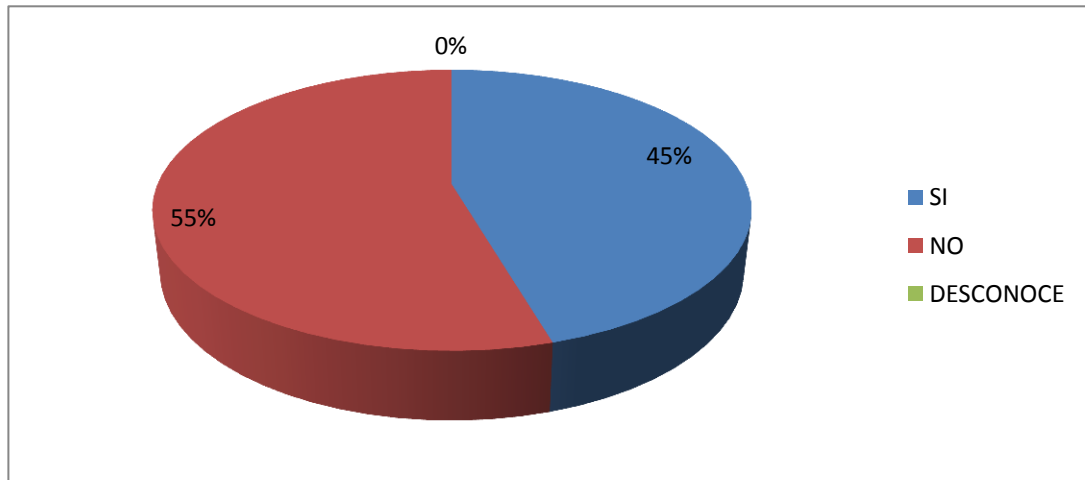


Gráfico 4.13 Controles en la Concesión de créditos  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis.**

El 55% del personal entrevistado en la Cooperativa, manifiesta que no se realizan controles en cada uno de los procesos de cada área que está inmersa en la concesión de un crédito y el 45% piensa que si se realizan dichos controles.

**Interpretación.**

Los resultados indican que la Cooperativa no aplica adecuadamente un control en los procedimientos para la concesión de un crédito, por lo que es indispensable aplicar un control en dicha área.

#### 14. ¿Las tasas de interés que maneja la Cooperativa son?

Tabla 4.14 Tasas de interés que maneja la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
MUY ALTAS	1	9%	9%
ALTAS	2	18%	27%
MEDIANAS	4	37%	64%
NORMALES	1	9%	73%
BAJAS	3	27%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Encuesta

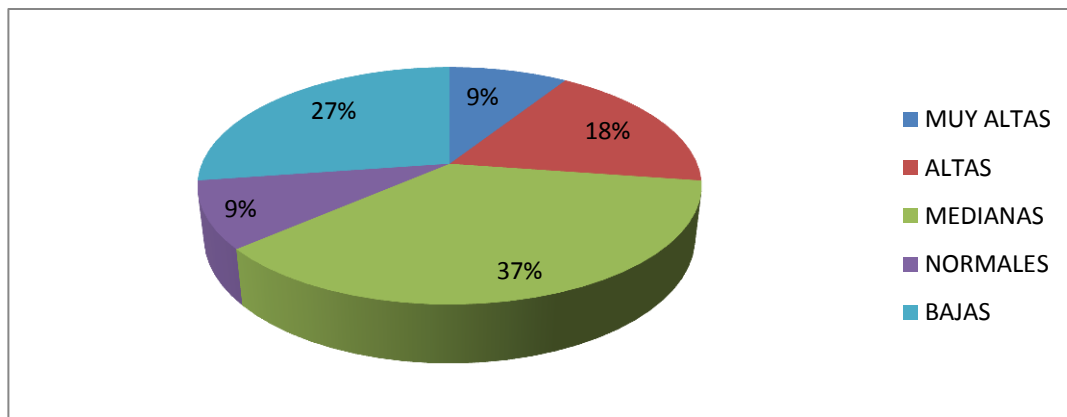


Gráfico 4.14 Tasas de interés que maneja la Cooperativa  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

#### Análisis.

Del 100% del personal encuestado, el 37% considera que las tasas de interés que maneja la Cooperativa, son Medianas, el 27% manifiesta que son bajas, el 18% piensa que son altas, y finalmente se repite el 9% en Muy altas y Normales.

#### Interpretación.

En una entidad Financiera lo que hace atractivo al cliente es la tasa de interés que se aplica en los créditos, mientras más bajo es el interés, más atractiva es la entidad, sin embargo con los resultados arrojados podemos ver que la tasa de interés que aplica la cooperativa es mediana, lo cual hace que los clientes estén de alguna manera conformes con dicha tasa.

**Encuesta dirigida para Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Agencia Pelileo”.**

**1. ¿Cree usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Agencia Pelileo”, se encuentra en una ubicación estratégica?**

Tabla 4.15 Ubicación estratégica de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
ADECUADA	346	93%	93%
INADECUADA	18	5%	98%
DESCONOCE	6	2%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

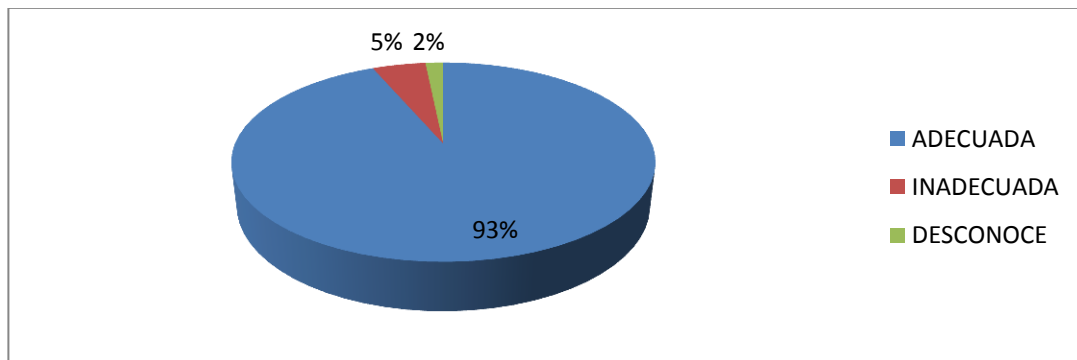


Gráfico 4.15 Ubicación estratégica de la Cooperativa  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis.**

Según la encuesta realizada a los socios de la Cooperativa, el 93% manifiesta que la Cooperativa se encuentra en un lugar estratégico, mientras que el 5% considera que no lo está y manifiestan que la ubicación que tenían anteriormente era más céntrica al cantón y finalmente el 2% desconoce el tema.

**Interpretación.**

Según la información obtenida, se puede observar que los socios se sienten cómodos en las nuevas instalaciones de la entidad, puesto que es más amplia que la anterior.

## 2. ¿Ha existido retrasos en el pago de sus cuotas?

Tabla 4.16 Existencia de Retraso en el pago de Cuotas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	169	46%	46%
NO	201	54%	100%
DESCONOCE	0	0%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

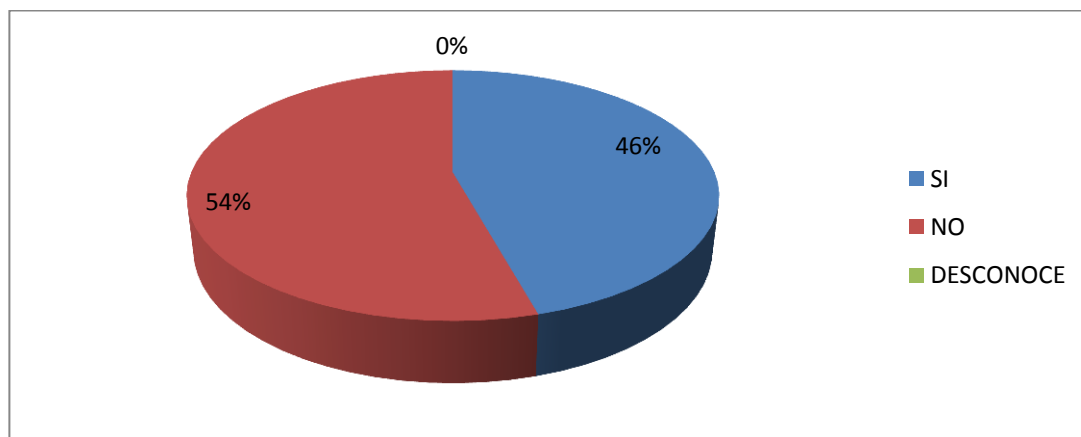


Gráfico 4.16 Existencia de Retraso en el pago de Cuotas  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### Análisis

El 54% de las personas encuestadas, manifiestan que no han tenido retrasos en los pagos de las cuotas y el 46% manifiesta que si se ha retrasado por cualquier motivo el cumplimiento del pago.

### Interpretación

Según la información obtenida, se puede observar que la mayor parte de los encuestados dicen no retrasarse en el pago de sus cuotas pero no por eso debemos de descuidar el 46% que dice todo lo contrario y eso se debe a que muchas de estas personas son comerciantes, los cuales dependen de los ingresos de temporada y esto hace que se tenga un alta probabilidad de incumplir en el pago.

### 3. ¿Cuáles han sido los motivos del retraso?

Tabla 4.17 Motivos de Retraso

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
DESCUIDOS	71	19%	19%
IMPREVISTOS	166	45%	64%
PROBLEMAS/NEGOCIOS	133	36%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

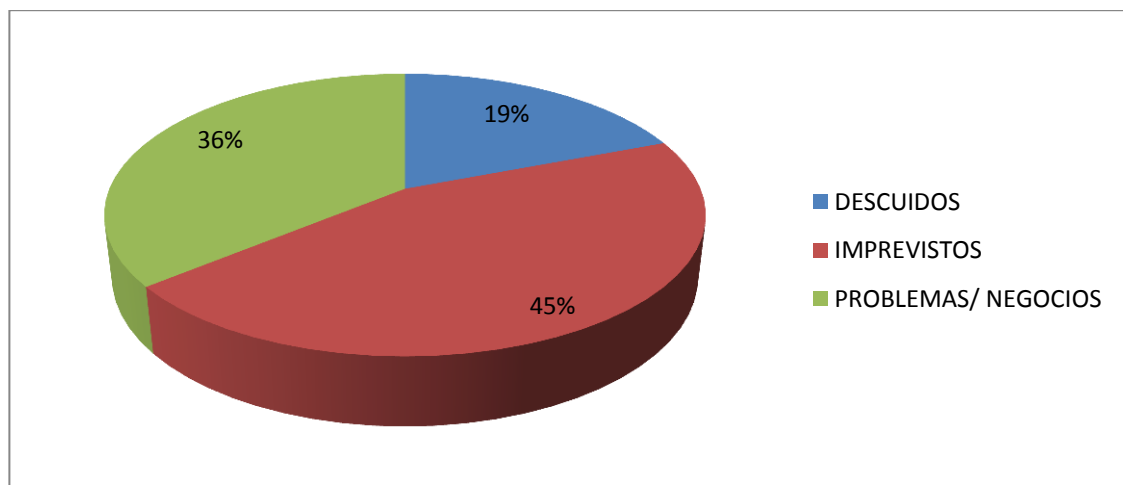


Gráfico 4.17 Motivos de Retraso  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

#### Análisis

Del total de socios de la cooperativa encuestados, el 45% manifiesta que su retrasos se deben a imprevistos que se han presentado, el 36% expresa que se debe a problemas en el negocio y finalmente el 19% manifiesta que ha sido por descuido propio.

#### Interpretación

Según el análisis realizado podemos observar que un factor que influye para el incumplimiento de sus pagos son los imprevistos que se presentan en el mercado, si como los problemas referentes al negocio, lo cual hace que la empresa tenga índices de morosidad.

#### 4. ¿Posee Cuentas en Otras Instituciones Financieras?

Tabla 4.18 Cuentas en Otras Instituciones Financieras

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	270	73%	73%
NO	100	27%	100%
DESCONOCE	0	0%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

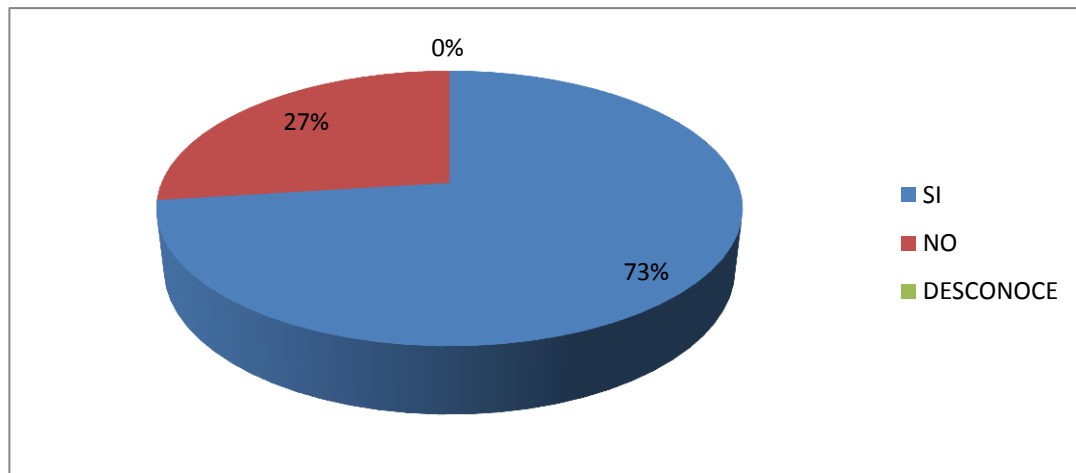


Gráfico 4.18 Cuentas en Otras Instituciones Financieras  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

#### Análisis

El 73% de los socios encuestados, manifiestan que efectivamente tienen cuentas en otras instituciones financieras, mientras que el 27% de las personas dicen que no tienen otras cuentas.

#### Interpretación

Según el análisis obtenido, podemos darnos cuenta que las personas buscan más entidades para poder acceder a un crédito, es por eso que aplican a otras instituciones financieras, lo cual conlleva a que la competencia sea más alta para la Cooperativa.

## 5. ¿Conoce que Tipos de Servicios Ofrece la Cooperativa?

Tabla 4.19 Conocimiento de Tipos de Servicio que ofrece la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	247	67%	67%
NO	78	21%	88%
DESCONOCE	45	12%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

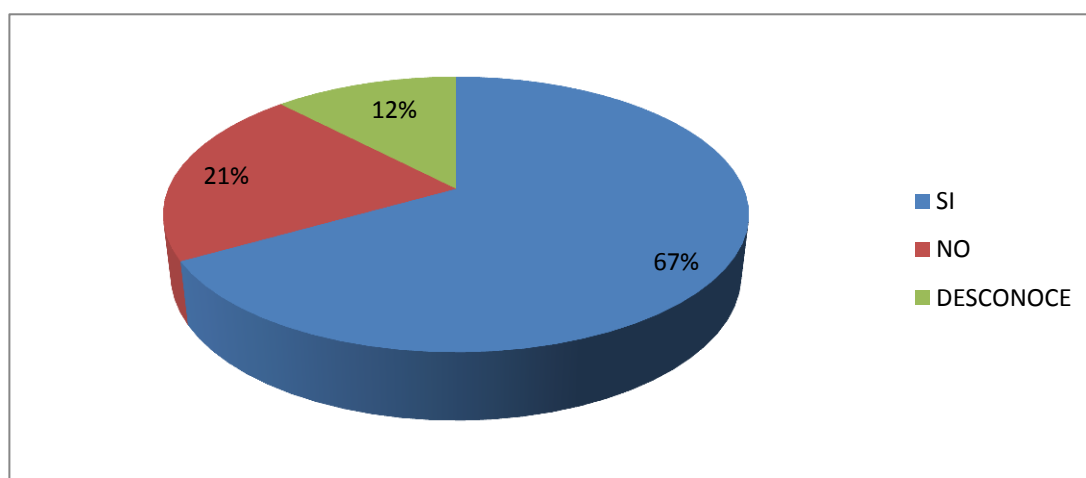


Gráfico 4.19 Conocimiento de Tipos de Servicio que ofrece la Cooperativa  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### Análisis

De los socios encuestados el 67%, dice saber qué tipos de servicios ofrece la cooperativa, el 21% manifiesta que no conoce los servicios que esta ofrece y finalmente el 12% dice no tener conocimiento del tema.

### Interpretación

Según el análisis arrojado, podemos decir que toda entidad financiera tiene que estar en contacto con el cliente ofreciendo la gama de servicios que tiene, en el caso de la cooperativa vemos que no todos tienen la suficiente información de los servicios que la cooperativa ofrece y tienen que acudir a otra entidades, donde el nivel de comunicación es más alta.

## 6. ¿Qué Nivel de Confianza tiene usted hacia la Cooperativa?

Tabla 4.20 Confianza hacia la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
ALTO	207	56%	56%
MEDIO	163	44%	100%
BAJO	0	0%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

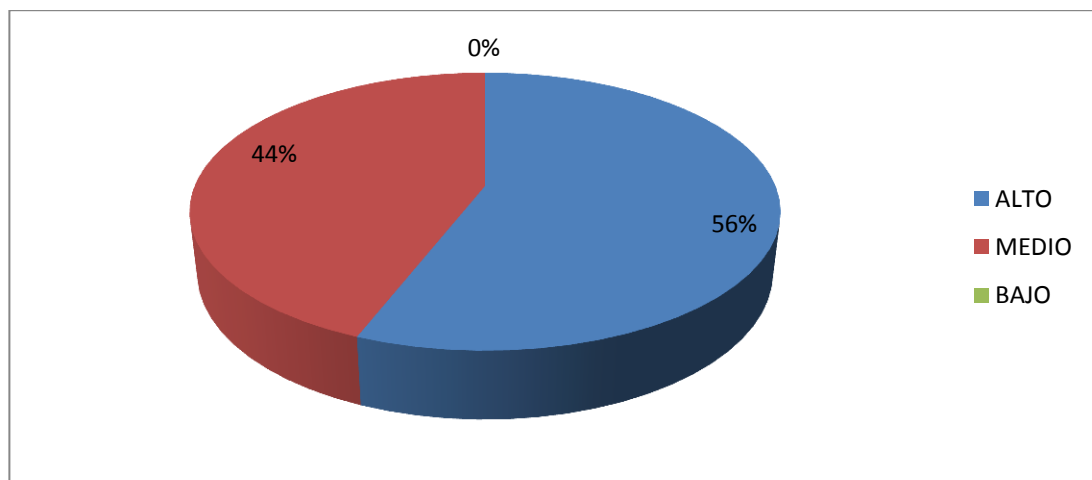


Gráfico 4.20 Confianza hacia la Cooperativa  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### Análisis

Del total de los socios encuestados, el 56% manifiesta tener confianza en la Cooperativa, mientras que un poco menos del 50% es decir el 44% considera tener una confianza media en la entidad.

### Interpretación

La confianza permite generar cadenas de valor dentro de una entidad, si esta confianza disminuye hará que el socio busque otras alternativas, lo cual provocará pérdida de clientes.



**7. ¿Cree usted que un Riesgo crediticio afecte a la Imagen Corporativa de la Empresa?**

Tabla 4.21 Riesgo Crediticio afecta a la imagen Corporativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	198	53%	53%
NO	170	46%	99%
DESCONOCE	2	1%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

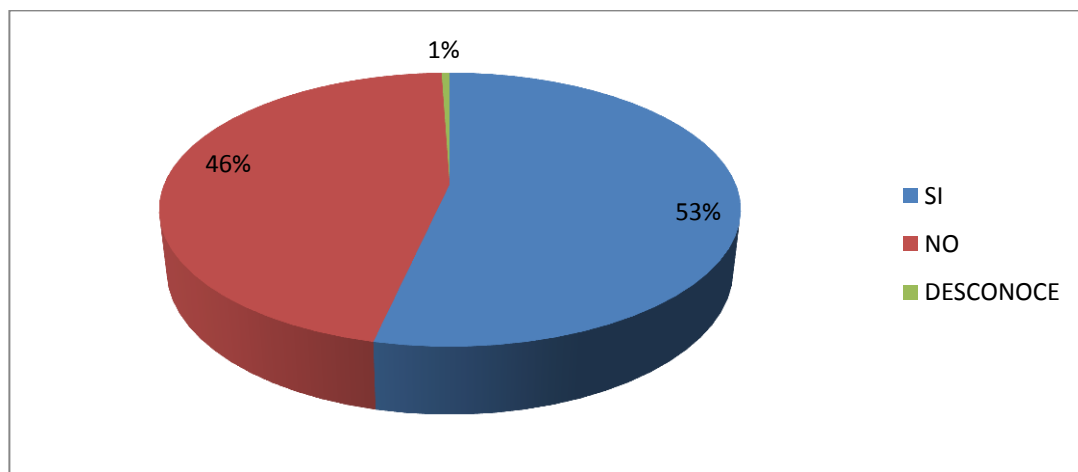


Gráfico 4.21 Riesgo Crediticio afecta a la imagen Corporativa  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis**

Del total de los clientes de la Cooperativa encuestados, el 53 % considera que un riesgo crediticio afecta totalmente a la imagen de la entidad, el 46% manifiesta que afecta a la imagen y el 1% manifiestan desconocer el tema.

**Interpretación.**

Como lo hemos mencionado anteriormente la imagen corporativa es un conjunto de ideas y actividades atractivas hacia el cliente externo y si esta se ve afectada por un riesgo crediticio, hará que esta imagen se deteriore, provocando con esto perdida de socios.

**8. ¿Cree usted que un riesgo crediticio afecte a la Solvencia de la Cooperativa?**

Tabla 4.22 Riesgo Crediticio afecta a la solvencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	256	69%	69%
NO	99	27%	96%
DESCONOCE	15	4%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

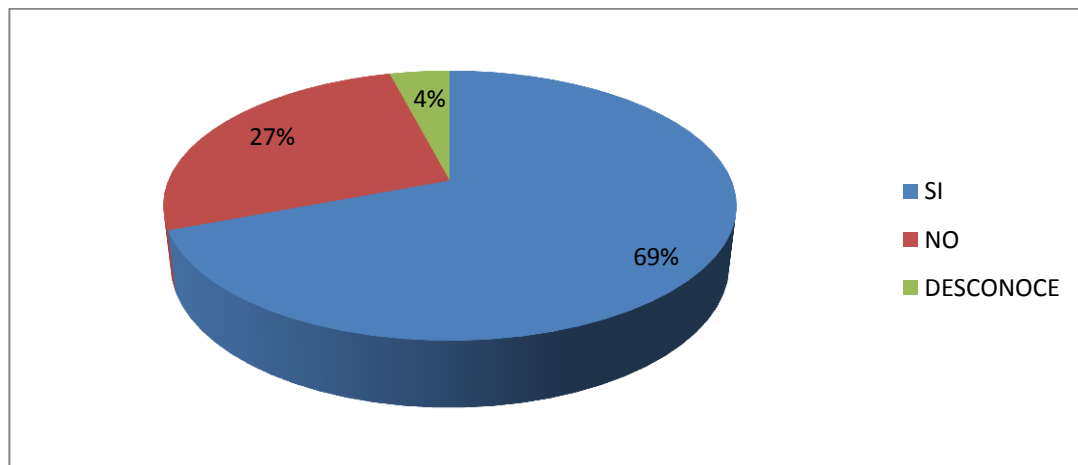


Gráfico 4.22 Riesgo Crediticio afecta a la solvencia  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis**

Del 100% de las personas encuestadas, el 69% manifiesta que un riesgo crediticio si afecta a la solvencia de la entidad, el 27% considera que no afecta y finalmente el 4% dice no saber a profundidad el tema.

**Interpretación**

La Solvencia de una empresa, refleja el manejo de la misma, es por eso que al existir un riesgo crediticio la Cooperativa tendrá que vender activos de la empresa para poder cubrir su iliquidez, afectando de esta manera a sus clientes que confían en la entidad.

**9. ¿Cree usted que la Cooperativa brinda facilidades al momento de conceder un crédito?**

Tabla 4.23 Cooperativa brinda facilidad para conceder Créditos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	247	67%	67%
NO	123	33%	100%
DESCONOCE	0	0%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

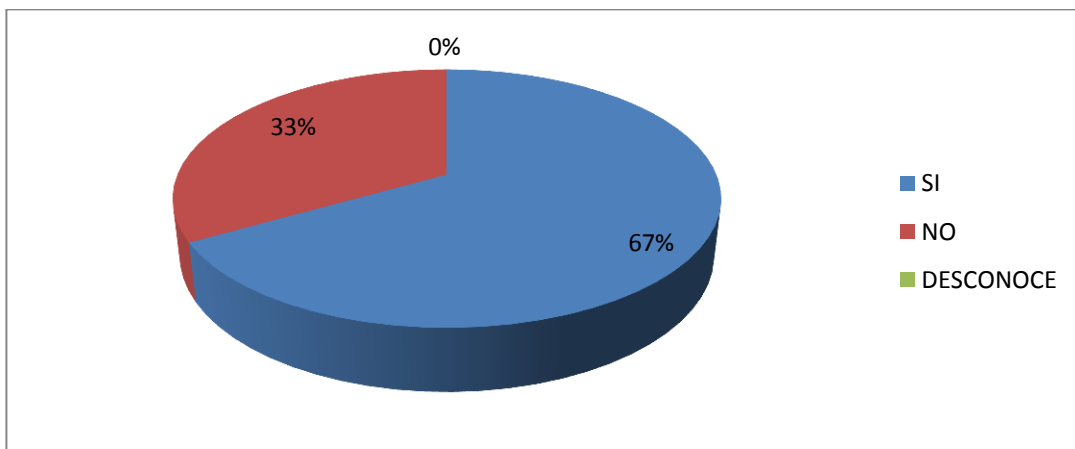


Gráfico 4.23 Cooperativa brinda facilidad para conceder Créditos.  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Análisis**

El 67% de los encuestados, manifiestan que si les brindan facilidades para acceder a un crédito, sin embargo el 33% considera que no existe facilidad para adquirir un crédito.

**Interpretación**

Toda entidad Financiera otorga a sus clientes el servicio de créditos, de esta manera impulsa el nivel de vida del socio y de hecho se ve reflejado en la encuesta, sin embargo no por eso se debe de descuidar la otra parte que al no tener accesibilidad para adquirir un Crédito, se ve en la necesidad de buscar otras entidades para adquirirlo.

## 10. ¿Posee algún Crédito en otra Cooperativa en la actualidad?

Tabla 4.24 Crédito en Otras Cooperativas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	281	76%	76%
NO	89	24%	100%
DESCONOCE	0	0%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

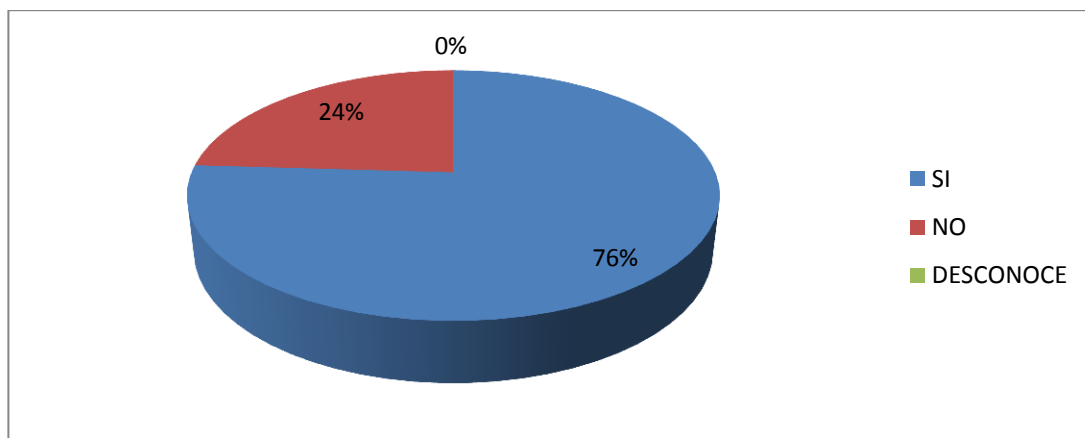


Gráfico 4.24 Crédito en Otras Cooperativas  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### Análisis

Del 100% de personas encuestadas, el 76% manifiesta que si tiene créditos en otras instituciones financieras, mientras que el 24% dice que no tiene otros créditos.

### Interpretación

Según el análisis realizado podemos ver que las personas tienen más accesibilidad de obtener un crédito, y eso se debe a la alta competencia que existe en el campo financiero, sin embargo esto puede a futuro afectar a la capacidad de pago del socio, por ende un incremento en la morosidad.

## 11. ¿Cómo califica el servicio ofrecido por los empleados de la Cooperativa?

Tabla 4.25 Calificación de Servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
MUY BUENA	107	29%	29%
BUENA	198	53%	82%
MALO	65	18%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

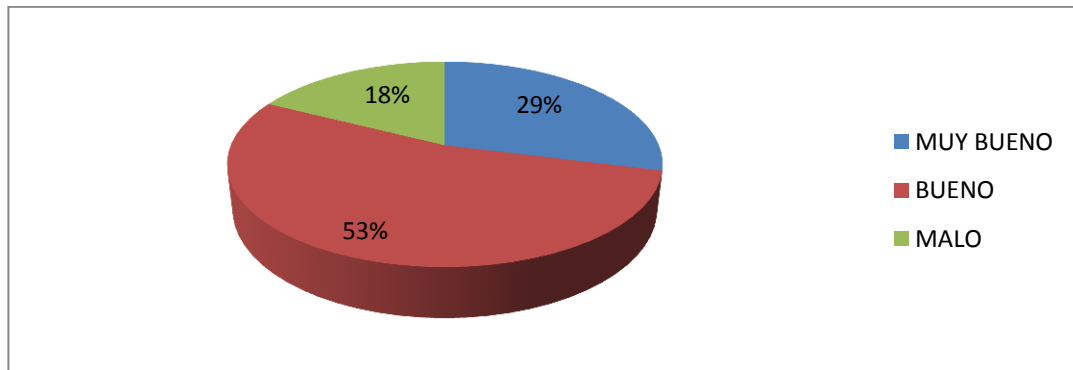


Gráfico 4.25 Calificación de Servicios  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### Interpretación

El 53% de las personas encuetadas, considera que la atención al cliente por parte del personal es buena, el 29% manifiesta que el muy buena, sin embargo el 18% dice ser mala la atención que se le brinda al cliente.

### Interpretación

La imagen que proyecta sus socios en gran parte se debe a la atención que brinda el personal de la empresa, en el caso de la cooperativa la mayor parte se siente satisfecha sin embargo no al cien por ciento, pero es eso lo que debe la entidad buscar, que el cliente se encuentre satisfecho en la atención, provocando con eso una imagen positiva para los nuevos socios.

## 12. ¿Cómo considera usted los requisitos que exige la Cooperativa al momento de conceder un crédito?

Tabla 4.26 Cantidad de requerimientos para un Crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
MINIMOS	314	85%	85%
MUCHOS	56	15%	100%
DESCONOCE	0	0%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

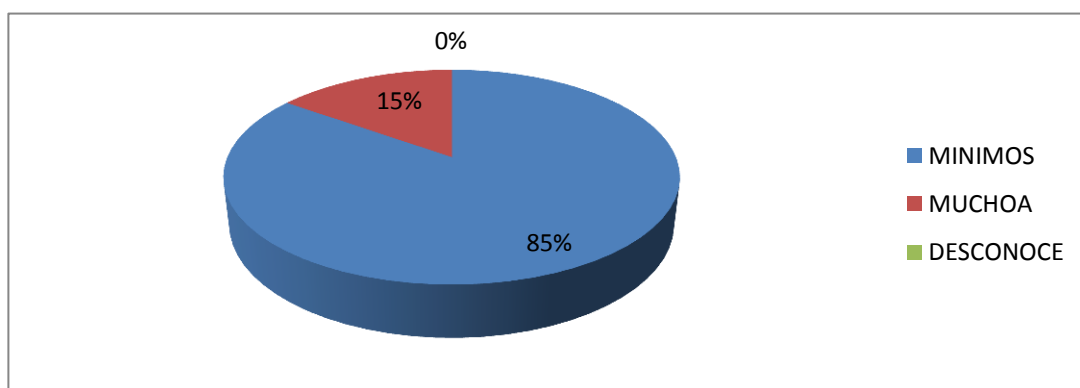


Gráfico 4.26 Cantidad de requerimientos para un Crédito  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### Análisis

Del 100% de las personas encuestadas, el 85% comenta que los requisitos que exige la cooperativa para el otorgamiento de créditos es mínima, mientras que el 15% considera que es exagerado los requisitos.

### Interpretación

Según el análisis realizado, la mayor parte de los socios se encuentran satisfechos con los requisitos mínimos que exige la Cooperativa para el otorgamiento de créditos, sin embargo el exigir poca información del cliente hace que no se tenga un estudio profundo de sus capacidad de pago, lo cual llevaría a que la información del cliente no es tan fidedigna.

### 13. ¿Desearía que la Cooperativa mejore en?

Tabla 4.27 Mejoramiento en la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
EFICIENCIA	51	14%	14%
AGILIDAD	89	24%	38%
ATENCIÓN	230	62%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

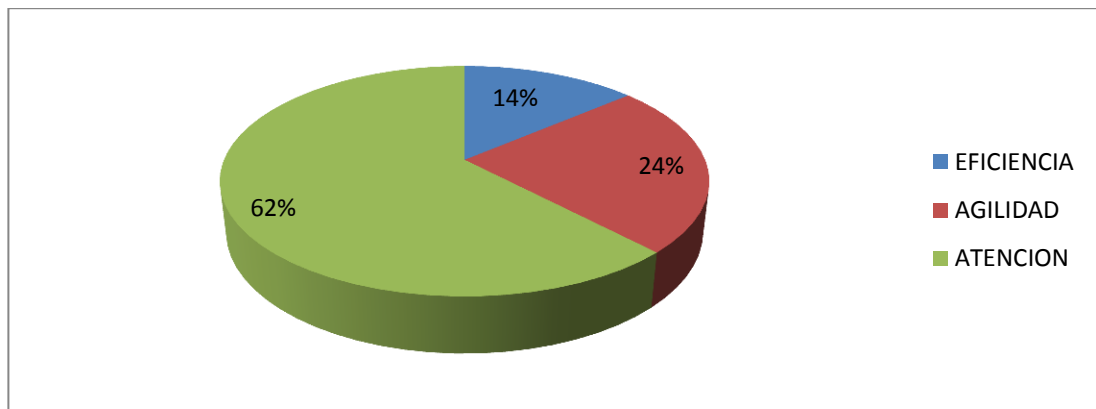


Gráfico 4.27 Mejoramiento en la Cooperativa  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

#### Análisis

Del total de encuestados, el 62% manifiesta que se debe mejorar la atención hacia el cliente, el 24% considera que se debe perfeccionar la agilidad en tramites corporativos y el 14% se enfoca en que se debe mejorar la eficiencia.

#### Interpretación

Como lo hemos mencionado anteriormente, toda entidad financiera se debe a sus clientes, es por eso que se debe tener una buena imagen hacia el mismo, la atención al cliente es un factor primordial en una entidad que ofrece servicios, también es importante la agilidad de los tramites que se realiza en la entidad, pues con esto al imagen de la cooperativa será positiva.

#### 14. ¿Desearía que la Cooperativa implemente en la Institución nuevos Servicios que ofrece la Competencia?

Tabla 4.28 Implementación de Nuevos servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	234	63%	63%
NO	125	34%	97%
DESCONOCE	11	3%	100%
TOTAL	370	100%	

Fuente: Encuesta

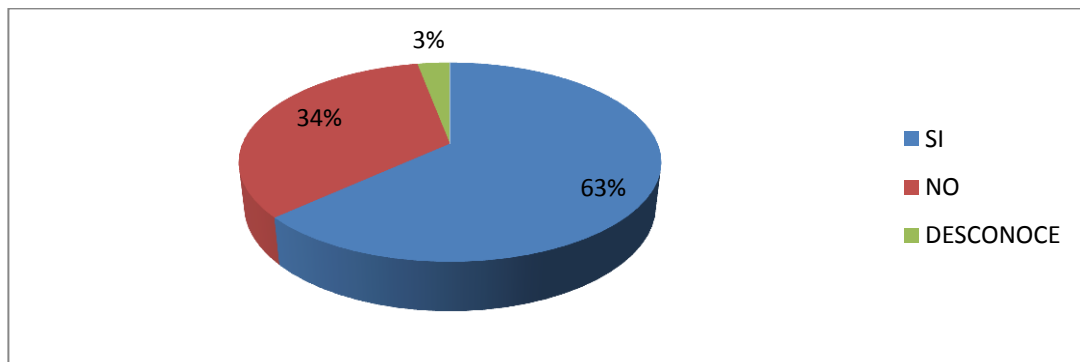


Gráfico 4.28 Implementación de Nuevos servicios  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

#### Análisis

El 63% de las personas encuestadas en la Cooperativa, manifiestan que si se debe incrementar servicios que otras entidades financieras poseen, mientras que el 34% considera que no es necesario el incremento de servicios y finalmente el 3% considera no saber del tema.

#### Interpretación

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la actualidad ofrecen una gama de servicios a sus socios, sin embargo no todas tienen los mismos servicios, por lo cual los socios piden aumentar sus servicios como lo son cajeros automáticos propios de la entidad, giros internacionales, préstamos estudiantiles. etc.



## Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, agencia Pelileo.

### Análisis Horizontal del Estado de Situación Inicial.

#### Análisis del Activo.

Tabla 4.29 Activo- Análisis Horizontal del Estado de Situación Inicial

CTA.	ACTIVO	2014	2013	VARIAC. ABSOLUTA	VARIAC. RELATIV.
1.1	FONDOS DISPONIBLES	27615249,12	26442093,21	1173155,91	4%
1.3	INVERSIONES	31379729,51	27615999,08	3763730,43	12%
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	193784723,12	171839976,96	21944746,16	12%
1.6	CUENTAS POR COBRAR	1936063,15	1690301,99	245761,16	15%
1.7	BIEN. REALIZ. ADJ.ARRIEND. MERC.	318111,20	330739,35	-12628,15	-4%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	4487587,31	3883620,25	603967,06	16%
1.9	OTROS ACTIVOS	1138601,93	1432310,08	-293708,15	-21%
	1. TOTAL ACTIVOS	260660065,34	233235040,92	27425024,42	12%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2005)

El total de activos en el año 2013 es de \$ 233235040,92 teniendo un incremento del 12% para el siguiente año, observando su comportamiento identificamos de una tendencia creciente en Propiedades y equipo del 16%, 15% en el rubro de Cuentas por cobrar y seguido de inversiones que tiene un crecimiento del 12% así como cartera de créditos de igual porcentaje, y fondos disponibles del 4%, las demás cuentas tienen valores de crecimiento negativo, en Otros activos registra el -21%, y Bienes realizables adjudicados a arriendo mercantil del -4%.

## Análisis de Pasivo y Patrimonio.

Tabla 4.30 Análisis Horizontal de Pasivo y Patrimonio.

CTA.	PASIVO	2014	2013	VARIAC. ABSOLUTA	VARIAC. RELAT.
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	154241790,88	148974029,00	5267761,88	4%
2.5	CUENTAS POR PAGAR	4921455,22	5204510,05	-283054,83	-5%
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERA	8248501,25	13296193,74	-5047692,49	-38%
2.9	OTROS PASIVOS	214318,01	151332,57	62985,44	42%
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>167626065,36</b>	<b>167626065,36</b>	0,00	0%
	<b>PATRIMONIO</b>				
3.1	CAPITAL SOCIAL	10406947,95	9718599,36	688348,59	7%
3.3	RESERVAS	17325922,04	14918533,02	2407389,02	16%
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALE	9,76	9,76	0,00	0%
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1503376,81	1464616,59	38760,22	3%
3.6	RESULTADOS	0,00	2984,26	-2984,26	-100%
3	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>29236256,56</b>	26104742,99	3131513,57	12%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2005)

El total de Pasivo, tanto en el año 2013 como en el año 2014 es de \$167626065,36, y esto se debe a que la Entidad como podemos ver disminuyó sus obligaciones financieras en un 38% como también sus cuentas por pagar en 5%, pero se puede observar de que existe una tendencia creciente en el rubro de obligaciones con el público del 4%, así como en otros pasivos del 42%.

En el año 2013 el total del patrimonio es de \$ 26104742,99, teniendo un incremento del 11% para el año 2014 y el mayor aumento se ve reflejado en la cuenta de Reservas de un 16%, mientras que en Capital Social en un 7%.

## Análisis Horizontal del Estado de Resultados.

Tabla 4.31 Análisis de estado de Resultados

CTA	DESCRIPCIÓN	2014	2013	VARIAC. ABS.	VARIAC. REL.
	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>30814910,17</b>	<b>26751641,86</b>	4063268,31	15%
5.1	<b>INTERESES Y DESCUENTOS FINANCIEROS</b>	<b>30741877,41</b>	<b>26722391,23</b>	4019486,18	15%
5.2	COMISIONES GANADAS	47,56	133,93	-86,37	-64%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	72985,20	29116,70	43868,50	151%
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>13348170,68</b>	<b>11088038,47</b>	2260132,21	20%
4.1	INTERESES CAUSADOS	13335217,08	11077682,83	2257534,25	20%
4.2	COMISIONES CAUSADAS	12953,60	10355,64	2597,96	25%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>17466739,49</b>	<b>15663603,39</b>	1803136,10	12%
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	10540936,32	9775889,35	765046,97	8%
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23952,26</b>	<b>54928,21</b>	-30975,95	-56%
5.5	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	23952,26	54928,21	-30975,95	-56%
	EGRESOS OPERACIONALES	10564888,58	9830817,56	734071,02	7%
45-45	GASTOS DE OPERACIÓN	10531331,85	9830817,56	700514,29	7%
4.6	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	33556,73		33556,73	
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>6925803,17</b>	<b>5887714,04</b>	1038089,13	18%
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>3451293,47</b>	<b>1419475,38</b>	2031818,09	143%
4.4	PROVISIONES	2755707,67	868745,95	1886961,72	217%
4.5.05	DEPRECIACIONES	574766,82	416780,18	157986,64	38%
4.5.06	AMORTIZACIONES	120818,98	133949,25	-13130,27	-10%
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>3474509,70</b>	<b>4468238,66</b>	-993728,96	-22%
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>188703,15</b>	<b>295304,41</b>	-106601,26	-36%
5.6	OTROS INGRESOS	200091,85	298868,80	-98776,95	-33%
47+48	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	11388,70	3564,39	7824,31	220%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	3663212,85	4763543,07	-1100330,22	-23%
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	549481,93	714531,46	-165049,53	-23%
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>3113730,92</b>	<b>4049011,61</b>	-935280,69	-23%
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	691131,69	928571,30	-237439,61	-26%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2422599,23</b>	<b>3120440,31</b>	-697841,08	-22%

Fuente: Estados Financieros Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

En el estado de Resultado en el año 2014 en comparación con el año 2013 refleja un porcentaje decreciente del 22%, de esta observación se deduce que en comisiones ganadas en comparación con el año 2013 ha existido una disminución 64%, al igual que otros ingresos operaciones del 56%, sin embargo en lo que se refiere a ingresos por servicios la entidad refleja un

incremento de 151%. En provisiones, depreciaciones y amortizaciones ha existido un incremento de más del 100%, reflejando que el rubro que tiene mayor crecimiento en este grupo es el de provisiones. Cabe mencionar que en lo que se refiere a Otros Gastos y pérdidas la entidad registra un incremento del \$ 7824,31 en comparación con el año 2013.

### **Análisis Vertical del Estado de Situación Inicial.**

#### **Análisis del Activo**

Tabla 4.32 Análisis Vertical- Activo

<b>CTA.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>31-dic-14</b>	<b>%</b>
1.1	FONDOS DISPONIBLES	27615249,12	10,59%
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0	0,00%
1.3	INVERSIONES	31379729,51	12,04%
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	193784723,1	74,34%
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	0	
1.6	CUENTAS POR COBRAR	1936063,15	0,74%
1.7	BIENES REALIZ. ADJ.PAGO ARRIEND. MERC	318111,2	0,12%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	4487587,31	1,72%
1.9	OTROS ACTIVOS	1138601,93	0,44%
	<b>1. TOTAL ACTIVOS</b>	<b>260660065,3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados Financieros Cooperativa San Francisco Ltda.  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

El total de Activos en el año 2014 es de \$ 260660065,3, correspondiendo en un 74,34% a la cuenta Cartera de Créditos, el 12,04% a inversiones, y el 10,59% a Fondos Disponibles, al 1,72% a propiedades y equipo y menos del 1% lo representa Cuentas por Cobrar y Bienes realizables adjudicados pago arriendo mercantil.

## Análisis Vertical de Pasivo y Patrimonio

Tabla 4.33 Análisis Vertical de Pasivo- Patrimonio

CTA.	PASIVO	2014	%
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	154241790,9	92,02%
2.5	CUENTAS POR PAGAR	4921455,22	2,94%
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERA	8248501,25	4,92%
2.9	OTROS PASIVOS	214318,01	0,13%
	<b>2. TOTAL PASIVOS</b>	<b>167626065,4</b>	<b>100%</b>
	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1	CAPITAL SOCIAL	10406947,95	36%
3.3	RESERVAS	17325922,04	59%
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,76	0%
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1503376,81	5%
3.6	RESULTADOS	0	
3	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>29236256,56</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados Financieros Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

El total de los pasivos en el año 2014 es de \$29236256,56, teniendo que las obligaciones con el público tiene el mayor porcentaje de participación de un 92,02%, mientras que en el Patrimonio el que tiene más participación es Reservas con un porcentaje del 56% seguido del capital social con 36%.

### Análisis del estado de Resultados.

Tabla 4.34 Análisis Vertical- Estado de Resultados

CTA	DESCRIPCIÓN	31/12/2014	%
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>31038954,28</b>	<b>100,00%</b>
5.1	<b>INTERESES Y DESCUENTOS FINANCIEROS</b>	<b>30741877,41</b>	<b>291,64%</b>
5.2	COMISIONES GANADAS	47,56	0%
5.3	UTILIDADES FINANCIERAS		0%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	72985,20	0,69%
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>13348170,68</b>	
4.1	INTERESES CAUSADOS	13335217,08	126,51%
4.2	COMISIONES CAUSADAS	12953,60	0,12%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>17690783,60</b>	
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	10540936,32	100,00%
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23952,26</b>	<b>0,23%</b>
5.5	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	23952,26	0,23%
	EGRESOS OPERACIONALES	10564888,58	100,23%
45-4505-450	GASTOS DE OPERACIÓN	10531331,85	99,91%
4.6	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	33556,73	0,32%
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>7149847,28</b>	<b>67,83%</b>
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>3451293,47</b>	<b>32,74%</b>
4.4	PROVISIONES	2755707,67	26,14%
4.5.05	DEPRECIACIONES	574766,82	5,45%
4.5.06	AMORTIZACIONES	120818,98	1,15%
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>3698553,81</b>	<b>35,09%</b>
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>188703,15</b>	<b>1,79%</b>
5.6	OTROS INGRESOS	200091,85	1,90%
47+4890	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	11388,70	0,11%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	3663212,85	34,75%
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	549481,93	5,21%
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>3113730,92</b>	<b>29,54%</b>
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	691131,69	6,56%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2422599,23</b>	<b>22,98%</b>

Fuente: Estados Financieros Cooperativa San Francisco Ltda.  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

## Composición de los ingresos

Tabla 4.35 Composición de Ingresos

CTA	INGRESOS	2014	%
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS FINANCIERO	30741877,41	99,04%
5.2	COMISIONES GANADAS	47,56	0%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	72985,20	0,24%
5.5	INGRESOS OPERACIONALES	23952,26	0,08%
5.6	OTROS INGRESOS	200091,85	0,64%
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>31038954,28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados Financieros Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo, tiene un total de ingresos de \$ 31038954,28 en el año 2014, la cuenta intereses y descuentos financieros tienen una mayor participación con un 99,04%, mientras que la cuentas Ingresos por Servicios, Ingresos Operacionales y Otros Ingresos no superan el 1%.

### Composición de Egresos

Tabla 4.36 Composición de Egresos

CTA.	EGRESOS	2014	%
4.1	INTERESES CAUSADOS	13335217,08	47,51%
4.2	COMISIONES CAUSADAS	12953,60	0,05%
45-4505-4506	GASTOS DE OPERACIÓN	10531331,85	37,52%
4.6	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	33556,73	0,12%
4.4	PROVISIONES	2755707,67	9,82%
4.5.05	DEPRECIACIONES	574766,82	2,05%
4.5.06	AMORTIZACIONES	120818,98	0,43%
47+4890	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	11388,70	0,04%
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1708,31	0,01%
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	691131,69	2,46%
	<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>28068581,43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados Financieros Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

El total de Egresos del 2014 es de \$28068581,43, teniendo la mayor participación en intereses causados con un 47,51%, seguidos de Gastos de operación es del 37,52%, provisiones el 9,82%, Impuesto a la renta 2,46% y depreciaciones el 2,05%.

### 4.3. Verificación de Hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis planteada se efectuará a partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas tanto al personal de la

Cooperativa como también a los socios, para ello se utilizará el método del *Chi Cuadrado*. Para el cálculo de la tabla de contingencia, se los realizara a partir de los valores cuantitativos de las preguntas que tienen relación con las variables estudiadas.

## **Planteamiento de la Hipótesis**

### **Modelo Lógico**

#### **Hipótesis Nula ( $H_0$ ).**

$H_0$ = **No** hay Diferencia estadística significativa entre el Riesgo Crediticio y el Crecimiento de la Imagen Corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, Agencia Pelileo.

#### **Hipótesis Alterna ( $H_1$ ).**

$(H_1)$ = **Si** hay Diferencia estadística significativa entre el Riesgo Crediticio y el Crecimiento de la Imagen Corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, Agencia Pelileo

### **Modelo Matemático.**

$$H_0 = O = E$$

$$H_1 = O \neq E$$

### **Determinación del Nivel de Significancia.**

Es recomendable para la prueba de la hipótesis trabajar con un nivel de confianza NC del 95% y el siguiente nivel de significación

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0,95$$



$$\alpha = 0,05$$

**Grados de Libertad.**

$$Gl = (Columna - 1) * (Fila - 1)$$

$$Gl = (3 - 1) * (2 - 1)$$

$$Gl = 2$$

Con esta información se determinó que el punto crítico o el valor del **Chi-Cuadrado** en la tabla es: 5.99

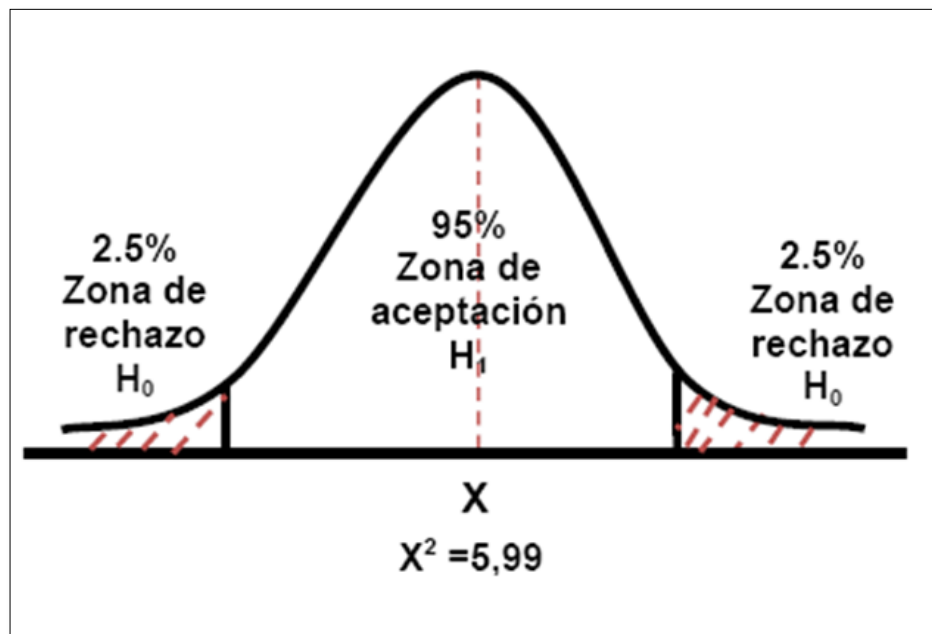


Gráfico 4.29 Curva del Chi-Cuadrado  
Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**Preguntas seleccionadas para la verificación de la Hipótesis.**

**Pregunta N° 9= Riesgo Crediticio (Encuesta).**

¿Cree usted que el riesgo crediticio es un factor que influye en el crecimiento de la Cooperativa?

**Pregunta N° 7= Imagen Corporativa (Encuesta).**

¿Cree usted que un Riesgo crediticio afecte a la Imagen Corporativa de la Empresa?

**Modelo Estadístico.**

Para aprobar la Hipótesis se ha seleccionado La prueba paramétrica del *Chi-Cuadrado* cuya ecuación es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**Donde:**

*O = Frecuencias Observadas*

*E = Frecuencias Esperadas*

**Cálculo Estadístico.**

**Frecuencias Observadas.**

Tabla 4.37 Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	SI	NO	DESCONOCE	
Pregunta 9	10	1	0	11
Pregunta 7	198	170	2	370
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>171</b>	<b>2</b>	<b>381</b>

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015).

### Frecuencias esperadas

$$Fe = \frac{(Total\ Columna)(Total\ de\ Fila)}{Total\_Total}$$

Tabla 4.38 Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	SI	NO	DESCONOC	
Pregunta 9	6,01	4,94	0,06	11
Pregunta 7	201,99	166,06	1,94	370
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>171</b>	<b>2</b>	<b>381</b>

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015).

### Frecuencia Chi-Cuadrado.

Tabla 4.39 Frecuencias del Chi-Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
10	6,01	3,994750656	15,958032805	2,66
198	201,99	-3,994750656	15,958032805	0,08
1	4,94	-3,937007874	15,500031000	3,14
170	166,06	3,937007874	15,500031000	0,09
0	0,06	-0,057742782	0,003334229	0,06
2	1,94	0,057742782	0,003334229	0,00
			<b>X<sup>2</sup></b>	<b>6,03</b>

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015).

### Conclusión.

Una vez realizado el Chi-Cuadrado se puede Observar:

Como el valor del Chi-Cuadrado es 6,03, es un valor superior a 5,9 por lo tanto se rechaza la hipótesis ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ) es decir, se confirma” **Si** hay Diferencia estadística significativa entre el Riesgo Crediticio y el Crecimiento de la Imagen Corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Agencia Pelileo”

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1. Conclusiones.

Los Directivos así como el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”, están interesados en saber cómo los socios ahorristas ven a la Cooperativa. Consideran al Cliente como un punto estratégico muy fuerte dentro de la misma, pues de ellos depende que la Institución siga ofreciendo sus servicios dentro del cantón. Con el análisis expuesto anteriormente podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo, mantiene un porcentaje de morosidad del 4,3% que es mayor para el promedio de las cooperativas que lideran en el Cantón Pelileo.”, el cual si no es controlado puede afectar de manera negativa a la Entidad.
- Del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo el 91% de encuestados, manifiestan que un riesgo crediticio influye en el Crecimiento de la Imagen corporativa y esto se ve reflejado en la Liquidez de la Entidad, puesto que en comparación con las entidades que ofrecen el mismo servicio, la Cooperativa tiene una desventaja del 3,69%. Además en lo que se refiera a la rentabilidad, las cooperativas de competencia, mantienen una rentabilidad promedio de 1,79% (ROA) y 11,50 % (ROE), a comparación con la Cooperativa, pues está refleja un índice menor del 0,93%(ROA) y 8,29 %(ROE).
- En la Ciudad de Ambato, la Cooperativa que tiene mayor participación

en el mercado es la COAC OSCUS, con una participación del 5,9% en comparación con la Cooperativa San Francisco Ltda. del 4,9%. Cabe mencionar que el análisis de la encuesta dirigida hacia los Clientes de la Entidad, se puede determinar que el 54% opina que un riesgo crediticio sí afectaría a la imagen Corporativa, pues los clientes optarían por cooperativas de menor riesgo.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, agencia Pelileo no cuenta con un Plan modelo de Riesgo Crediticio adecuado, además cabe puntualizar el personal es poco calificado en atención al Cliente, afectando de manera directa a la entidad.

## **5.2. Recomendaciones.**

- Reformar los procedimientos de evaluación del cliente, en las etapas de la concesión del crédito, así como la verificación de información e inspección de la evaluación.
- Aumentar su participación en el mercado aplicando estrategias de marketing, que ayuden al Crecimiento de la Imagen Corporativa.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” agencia Pelileo, debe reforzar el área de Recursos Humanos, mediante capacitaciones, a fin de optimizar el gestión de talento humano y el desarrollo por competencias enfocadas en la atención al cliente, con la finalidad de mantener la lealtad de los socios.
- Es importante elaborar un modelo de Gestión Crediticia que involucre tanto a las finanzas, así como también al Talento Humano.

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA

#### 6.1. Datos Informativos.

**Tema:**

Modelo de gestión crediticia mediante el Cuadro de Mando integral, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”.

**Institución:**

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.

**Provincia:**

Tungurahua

**Cantón**

Pelileo

**Parroquia**

La Matriz

**Ubicación:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, tiene su oficina de la agencia Pelileo en las Calles Antonio Clavijo y Celiano Monje

**Teléfono:**

032830062

**Beneficiarios:**

Socios e Institución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”.

**Tiempo Estimado:**

4 meses (del 01 de marzo del 2015 al 30 de junio del 2015).

**Equipo técnico responsable:**

Las Principales personas que intervienen en la investigación son:

Tabla 6.1 Equipo Técnico Responsable

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Ing. Freddy Zurita	Gerente
Ing. Luis Morales	Asesor
Johanna Toctaquiza	Investigadora

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)



## Presupuesto.

Tabla 6.2 Presupuesto

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Útiles de Oficina	-	-	-	20,00
Copias	120	Unidad	0,02	2,40
Internet	250	Horas	0,80	100,00
Impresiones	466	Unidad	0,30	139,80
Anillados	6	Unidad	1,70	10,20
Empastados	2	Unidad	25,00	50,00
Transporte	-	-	-	46,00
Trámites legales				480,00
<b>Subtotal, \$</b>				<b>848,40</b>
<b>+ 10 Imprevistos, \$</b>				<b>84,84</b>
<b>TOTAL \$</b>				<b>933,20</b>

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

### 6.2. Antecedentes de la Propuesta.

De acuerdo a la Investigación realizada a La Cooperativa de Ahorro y crédito “San Francisco Ltda. Agencia Peileo”, se ha direccionado especialmente en las finanzas y de alguna u otra manera se ha incluido agentes sociales que muchas instituciones tradicionales debido sus estatus no se ajustan sus perfiles para beneficiarse del nicho del mercado financiero, permitiendo de

alguna manera que la Institución tenga un crecimiento sencillo pero razonable, que se ha de ver reflejado en la acogida por parte de los clientes.

Sin embargo para poder mejorar su situación económica, financiera y administrativa de la Institución, es necesario realizar un reajuste en sus funciones, de tal marea que permita el crecimiento sustentable a través de una sólida estructura organizacional.

En Otras Entidades Financieras los modelos más aplicables van direccionados principalmente a indicios administrativos y de objetivos, pero el que más destaca es el uso de un Cuadro de Mando integral, ya que se analiza tanto los valores internos, así como se evalúa parte del recurso humanos, los procedimientos, Clientes Externos, Clientes Internos, los cuales ayudan a lograr los objetivos financieros, mediante la elaboración de indicadores de gestión de estos aspectos.

Otro aspecto que enfrentan las Instituciones Financieras, es el momento de otorgar un Crédito, ya que la entidad debe de analizar al cliente solicitante y analizar si es apto para recibirlo, sin embargo hay muchas falencias en este aspecto, ya que muchos socios tienen la propensión a incumplir en sus pagos, esto ha sido analizado y algunos especialistas recomiendan aplicar modelos estadísticos para poder dar un dictamen justo de si se otorga o no los créditos. En estos Modelos podemos analizar los retrasos que existen en los pagos, activos, ingresos, morosidad, ayudando de esta manera a pronosticar un riesgo crediticio.

En base a los antecedentes analizados se propone a realizar un Modelo de Cuadro de Mando Integral para reducir el riesgo crediticio y por ende, mejorar la imagen corporativa.

### **6.3. Justificación.**

El aumento de las Cooperativas se han vuelto más complejas debido a la Competencia que existe en el entorno, ya sea por los servicios que ofrece o por la publicidad que emplean, esto ha llevado a que los empresarios se enfrenten a situaciones cada vez más difíciles, por lo que se debe aplicar un modelo de gestión crediticia mediante el Cuadro de Mando Integral, que servirá como herramienta útil para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo, ya que propiciará información necesaria de la organización con instrumentos que pueda proyectarse con el cumplimiento de objetivos, ya sean de corto o largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno en el que se encuentran y crear oportunidades que beneficien a la misma.

El Cuadro de Mando Integral busca estimular al Administrador y al personal a que desarrollen la habilidad de pensar en forma integral, para que permita brindar un mejor servicio a los socios. Así también permitiendo a los directivos tener objetivos claros y lograr el crecimiento institucional, que fomente la comunicación entre socio-directivos-personal, de manera que exista un mejor ambiente de trabajo.

Con la propuesta planteada la parte interna de la Cooperativa mejorará, pues hará que exista mayor agilidad en la prestación de los servicios y en las diferentes operaciones financieras, el personal tendrá mayores facilidades para efectuar sus actividades, predisposición para mejorar su forma de laborar y los directivos estarán seguros del favorable crecimiento y avance de la misma.

Finalmente se pretende que a través de esta investigación los Directivos de la empresa al aplicar este Modelo de Cuadro de Mando Integral, no solo solucione las falencias encontradas sino que sirva de guía a la hora de tomar decisiones.

## **6.4. Objetivos.**

### **6.4.1. Objetivo General.**

Elaborar un modelo de gestión crediticia mediante el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y crédito “San Francisco Ltda. Agencia Pelileo”.

### **6.4.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un análisis situacional de la Cooperativa de ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, Agencia Pelileo.
- Elaborar Indicadores de Gestión para mejorar la imagen corporativa.
- Desarrollar el modelo de Cuadro de Mando Integral para para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo.

## **6.5. Análisis de Factibilidad.**

La aplicación de un Modelo de Gestión Crediticia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San francisco Ltda. Agencia Pelileo”, es factible, puesto que existe un problema que resolver como es riesgo crediticio y su impacto en la imagen corporativa, además es factible bajo los siguientes aspectos:

### **Factibilidad legal**

En ningún artículo de la Constitución existe impedimento para la elaboración de un Modelo de Gestión Crediticia, además de que los directivos de la entidad no están desacuerdo de que se realice la debida investigación, por lo tanto es factible la aplicación de un Cuadro de Mando integral en la Cooperativa de Ahorro y crédito “San francisco Ltda. Agencia Pelileo”.

### **Factibilidad Socio-Cultural.**

La Cooperativa de Ahorro y crédito “San francisco Ltda. Agencia Pelileo” al encontrarnos en un mercado globalizado, las empresas deben ser más competitivas, en la investigación realizada se encontró grandes falencias como es el riesgo crediticio que provoca un impacto social puesto que este se encuentra involucrado los socios de la misma, lo que busca esta investigación es contribuir con una cultura organizacional de tal manera que el trabajo sea mancomunado.

### **Factibilidad Organizacional.**

Al contar con el debido permiso del gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito “San francisco Ltda. Agencia Pelileo” y el interés de todo el personal, se facilita la aplicación de la propuesta planteada, puesto que aceptan cualquier cambio que beneficie a la Entidad.

### **Factibilidad Económico-financiero.**

La inversión que se realizará en la presente investigación hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda. Agencia Pelileo” se la estableció en el presupuesto, la misma que fue aprobada por el Gerente de la entidad.

Es indispensable saber que el beneficio de aplicar la propuesta planteada, excede la inversión realizada, puesto que la aplicación de la propuesta será permanente.

### **Fundamentación Tecnológica.**

Hoy en día la tecnología es sinónimo de innovación y de cosas nuevas para facilitar las actividades humanas y es un factor predominante en las empresas, puesto que facilitan procedimientos tanto técnicos como administrativos, es decir que se debe aplicar al Software contable de la empresa, para que entregue informes de cumplimiento de metas y objetivos

propuestos, lo cual permitirá disminuir tiempo pero aumentará la productividad y la efectividad, es decir se requerirá un esfuerzo menor de trabajo para satisfacer las necesidades básicas del cliente.

## **6.6. Fundamentación Técnico-Científica.**

Para poder fundamentar el trabajo de investigación realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, la propuesta planteada se basa en las siguientes bases teóricas que se presentan a continuación:

### **Cuadro de Mando Integral.**

Para que una entidad tenga éxito en el mercado se debe establecer procedimientos de cómo poder llegar a su objetivo, pero esto debe ser un trabajo en conjunto, es decir un trabajo en equipo.

Según Niven, Raúl (2003, pág. 35) señala que:

Podemos describir el Cuadro de Mando Integral (CMI), como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

También Kaplan & Norton (2014, pág. 35), mencionan que:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para el sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro

### **Perspectiva Financiera.**

Según Maroto, Juan (2007, pág. 439), establecen que:

La perspectiva financiera incluye los grandes objetivos financieros de la empresa junto con los indicadores que se va usar para medir su consecución. Suelen ser los indicadores más fáciles de obtener, ya que nos hablan básicamente del pasado.

Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad (mediante los ingresos de explotación, los rendimientos del capital o el EVA), el crecimiento de cash flow, pero es importante que sean congruentes con la estrategia que siguen.

### **Perspectiva del Cliente.**

Según Kaplan & Norton (2014, pág. 45), mencionan que:

La perspectiva del Cliente dentro del Cuadro de Mando Integral permite que las empresas equiparen sus indicadores de satisfacción, de fidelidad, de

retención, de adquisición y de rentabilidad con los segmentos de cliente y mercado seleccionado. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos e cliente y de mercado seleccionados.

Además existen objetivos que permiten que una empresa amplíe su negocio con los clientes como son los atributos del producto: Funcionalidad, calidad y precio. Relación con los clientes: calidad de la experiencia en la compra E imagen y Reputación

### **Perspectiva del proceso Interno.**

Según Niven, Raúl (2003, pág. 39), señala que:

En esta perspectiva se identifican los procesos claves en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas relacionadas con los clientes requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con los propósitos de valor. Nuestra tareas en estas perspectivas e identificar los procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos e incrementar la mejora de actividades existentes.

Muchas empresas hacen significado hincapié en las relaciones con proveedores y terceros para servir eficazmente a los clientes. En esos casos es posible considerar el desarrollo de medidas dentro de la perspectiva de proceso interno que presente los elementos fundamentales de esas relaciones.

### **Perspectiva de Formación y Crecimiento.**

Según Kaplan & Norton (2014, pág. 80), mencionan que:



Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseado, las medidas pensadas asegurarán una actividad sostenible en el futuro. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información, más la coordinación pueden caer en esta perspectiva. (Niven, Raul, 2003, pág. 41).

La experiencia al construir los Cuadros de Mando Integral tanto en las organizaciones de servicios e industriales ha puesto en relieve tres categorías principales como son, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

## 6.7. Metodología

Tabla 6.3 Fases de la Metodología

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>FASE I DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD.</b>	Antecedentes de la Entidad. Análisis de la Misión Análisis de la Visión Valores.	Investigador	45 días
<b>FASEII DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA</b>	Análisis Macroambiente Análisis Internos Análisis Económico Financiero Análisis FODA	Investigador	20 días
<b>FASE III OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Factores críticos de éxito Acciones estratégicas Mapa estratégico	Investigador	30 días
<b>FASE IV CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	Creación y Diseño de perspectiva Financiera Creación y Diseño de Perspectiva Clientes Creación y Diseño de Perspectiva Procesos Internos Creación y Diseño de perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	Investigador	20 días

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

## **FASE I**

### **6.7.1. Descripción de la Empresa.**

#### **6.7.1.1. Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.**

En Tungurahua para el año 1962, la iglesia ecuatoriana asume una campaña de fomento para la creación de las cooperativas, logrando la idea de unir esfuerzos y trabajar en equipo para dar soluciones a problemas de acceso a crédito, esto lo realizó a través de su centro de distribución de alimentos denominado CARITAS. Pensamiento católico que valoró el sentido solidario y de unión de las personas de bajo recursos económicos que debe mantenerse para superar crisis de una comunidad.

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. Nace de una iniciativa y organización de los Padres Franciscanos con un pequeño grupo de madres pobres del popular barrio de la Yahaira, once madres con grandes sueños e ideales de confirmar una institución que les apoye a satisfacer sus necesidades básicas financieras.

El primer paso fue la primera reunión de discusión de ideas y sueños que se llevó a cabo en el templo de la iglesia o convento San Francisco la noche del 28 de enero de 1962 convocado por el Padre Juan José Díaz, superior de la comunidad Franciscana.

Con la fecha 28 de mayo de 1963, mediante acuerdo ministerial No. 6317 se emite la aprobación de los estatutos de la "Cooperativa de Madres Pobres", bajo la Dirección de Cooperativas, se registra un total de 286 socios y un capital de 38490 sucres (balance al 30 de junio de 1963). En 1976, ya con más de 4000 socios y un activo de 40000 sucres, se resuelve el cambio de local ubicándose en la intersección de las calles Montalvo y 12 de noviembre, con esta decisión empieza la separación de la comunidad Franciscana. En

Octubre 24 de 1985 pasa a ser controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. En la Actualidad cuenta con 22 oficinas a nivel nacional, ofrece sus servicios en Pichincha, Santo Domingo, Tungurahua, Cotopaxi, Napo, Morona Santiago, Pastaza, siendo nuestro punto de análisis la sucursal ubicada en la Ciudad de Pelileo-Tungurahua, la cual abrió sus puertas al público en mayo del 2008.

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. Tiene como responsabilidad empresarial y personal el honrar a través de una gestión excelente de sueños de sus fundadoras, concebir el principio básico de solidaridad y responsabilidad que tengan un efecto directo de satisfacción y bienestar de sus socios.

Hoy son más de cien mil personas de distintos estratos económicos que forman parte de la cooperativa entre clientes, socios y niños que tienen firme la promesa de cambio; debiendo entender que pobreza no es sinónimo de no tener acceso a obtener dinero que fue a inicios la motivación de sus fundadoras, hoy pobreza es no tener instituciones que se preocupen por el bienestar de las personas, saber y comprender que sus socios no son un simple elemento de la interacción mercantil que facilita la transacción comercial de intermediación, sino la razón de ser y de estar de la institución.

Su negocio principal es la intermediación financiera de largo plazo y sustentable, de mucha paciencia, de resistencia, donde los resultados siempre van a enfocar el bienestar a largo plazo de sus socios, no pretender ser más veloces en asumir el cambio sino ser prudente en términos financieros, tener un negocio de calidad y no de cantidad y que pueda estar MAS CERCA de su gente con resultados que brinden una solidez financiera, que permita anticipar al entorno, donde se observe que el negocio es con socios y para socios.

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. Siendo una cooperativa diferente, pionera en servicios le permitirá crecer constantemente y sustentablemente, que mejore el bienestar de sus socios para optimizar su capital intelectual, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional.

#### **6.7.1.2. Análisis de la Misión.**

##### **Misión de la Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda.**

*Somos una Empresa Cimentada en los Principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al bienestar de nuestros socios, clientes y la sociedad.*

##### **Análisis:**

- **Tipo de Organización:**  
**¿Quiénes Somos?**  
Una Empresa Cimentada en los Principios cooperativos
- **Motivo:**  
**¿Para qué nos Constituimos?**  
Para Contribuir al bienestar de nuestros socios, clientes y la sociedad  
**¿Qué Hacemos?**  
**Ofrecemos servicios Financieros y no Financieros**  
**¿Para quién lo hacemos?**  
**Para el bienestar de nuestros socios.**
- **Productos y Servicios.**  
**¿Qué ofrecemos?**  
Servicios Financieros y no Financieros como: Depósitos a la vista, Depósitos a Plazo fijo, Ahorro Programado, Pago de Servicios básicos.
- **Clientes**  
**¿Qué ofrecemos?**

Créditos ágiles y rápidos para la microempresa, satisfacer las necesidades de Ahorro y financiación, consulta general y odontológica.

- **Factor Diferenciador.**

**¿Qué nos hará diferente al resto?**

Tener un Sistema de crédito productivo para generar Ahorro en comparación con otras entidades

Tabla 6.4 Tabla Comparativa de Cooperativas

<b>AÑO 2014</b>	<b>Coac. San Francisco</b>	<b>Coac Oscus</b>	<b>Mushuc Runa</b>
<b>Tasa Activa promedio</b>	16.2%	18.50%	11.57%
<b>Tasa Pasiva promedio</b>			
<b>Ahorros</b>	3%	1.75%	
<b>Depositos a Plazo</b>	7.2%	5.5%	6.9%

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

- **Recursos**

**¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?**

Recurso Humano Calificado, personal con experiencia en el campo financiero. Al segundo semestre del 2014, al entidad cuenta con 11 colaboradores.

### **6.7.1.3. Análisis de la Visión.**

**Visión de la Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda.**

*Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras integrales de calidad, basada en prácticas éticas, transparentes y rentables.*

**Análisis:**

- **¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la**

## **Empresa?**

Ser el mejor aliado de nuestros socios

- **¿En qué aspectos estratégicos deben concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?**

En la realización de alianzas estratégicas con otras entidades, para cumplir con las expectativas del socio.

- **¿Cómo saber que se va por el camino correcto?**

De acuerdo a los resultados de los índices de rentabilidad

## **Principios de la Cooperativa.**

Adoptamos y fomentamos los principios suscritos en:

- Principios Cooperativos (ACI 1995).

1. Membresía Abierta y Voluntaria
2. Control Democrático de los Miembros
3. Participación Económica de los Miembros
4. Autonomía e Independencia
5. Educación, Entrenamiento e Información
6. Cooperación entre Cooperativas.
7. Compromiso con la Comunidad

- Pacto Global (ONU 2000).

1. Las empresas y el respeto a los derechos humanos.
2. Aseguramiento de no complicidad en el abuso de derechos humanos
3. Respeto a la libertad de asociación y a la negociación colectiva.
4. Erradicación del trabajo forzoso u obligatorio.
5. Abolición del trabajo infantil.
6. Eliminación de la discriminación en el empleo.

7. Apoyar métodos preventivos respecto a protección del medioambiente.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Fomentar el desarrollo de tecnologías inofensivas para el medioambiente.
10. Lucha contra la corrupción.

### **Valores de la Cooperativa.**

- **Responsabilidad Social.-** La responsabilidad de la cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con nuestros socios y clientes, quienes son la razón de la existencia de la Cooperativa, respondiendo de esta manera al principio de la Universalidad.
- **Ética.-** Ser y parecer.
- **Confianza.-** La confianza que dispone cada funcionario en relación a sus responsabilidades que le fueron asignadas, permitirá que las tomas de decisiones sean eficaces y oportunas, y que la sociedad vea éste como modelo de desarrollo.
- **Transparencia.-** Es además de un valor, un deber puesto que los recursos financieros que se administran son de todos los socios, con igualdad de acceso ante la misma contingencia, de acuerdo a las normas vigentes
- **Amabilidad.-** puede definirse como un comportamiento o acto que resulta solidario y afectuoso con otras personas. Por eso engloba diversas actitudes como la simpatía, la generosidad y el respeto para poder brindar un servicio de calidad hacia nuestros socios y clientes.
- **Compromiso.-** firmeza inquebrantable por cumplir o hacer algo que nos hemos propuesto o debemos hacer. Por lo tanto, es actuar en



consecuencia a nuestros objetivos, a nuestras metas y a nuestros valores; planeando el camino que seguiremos hasta lograr la satisfacción y bienestar de nuestros socios y clientes.

## **FASE II**

### **6.7.2. Diagnóstico de la Empresa.**

#### **6.7.2.1. Análisis Macro ambiente.**

##### **Factores Económicos.**

##### **Tasa de Inflación.**

Según Banco Central del Ecuador (2015), señala que” La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”

En enero de 2015 el índice de precios al consumidor se ubicó en 101,24; lo cual representa una variación mensual de 0,59%. El mes anterior dicha variación fue de 0,11%, mientras que en enero de 2014 se ubicó en 0,72%.

Por su parte, la inflación anual en enero de 2015 fue de 3,53%, en el mes anterior fue de 3,67% y la de enero de 2014 se ubicó en 2,92%. Además, la inflación acumulada en enero de 2015 se ubicó en 0,59%; en enero de 2014 se ubicó en 0,72%.

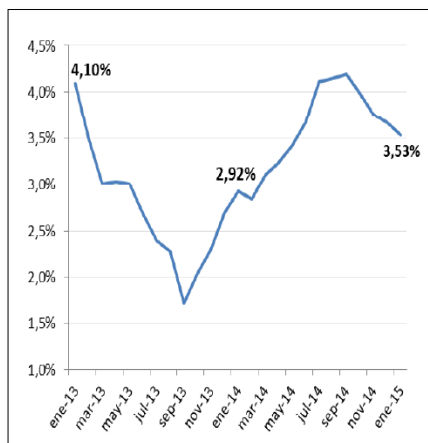
A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años.

Tabla 6.5 Índice de Precio al Consumidor.

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
ene-14	97,78	0,72%	2,92%	0,72%
feb-14	97,89	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	98,57	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	98,86	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	98,82	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	98,93	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	99,33	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	99,53	0,21%	4,15%	2,52%
sep-14	100,14	0,61%	4,19%	3,15%
oct-14	100,35	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%

Fuente: BCE  
Elaborado por: INEC (2015)

Tabla 6.6 Evolución de la inflación Anual



Fuente: BCE  
Elaborado por: INEC (2015).

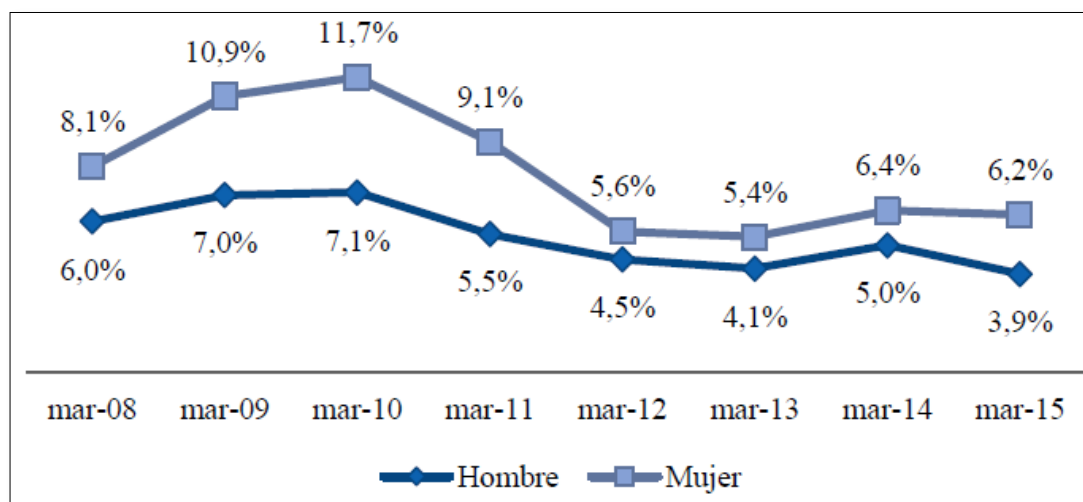
### Índice de Desempleo.

La tasa de desempleo representa la presencia de las personas que están fuera del mercado laboral activo, dificultándose su acceso a los servicios financieros como el crédito, puesto que el desempleado en el Sistema

Financiero Nacional representa un nivel elevado de riesgo de incobrabilidad para las entidades financieras que operen con dichos sujetos.

En la gráfica expuesta se observa que la tasa de desempleo para las mujeres es mayor que la de los hombres en todo el período analizado. A marzo 2015, el 6,2% de las mujeres en la PEA está en situación de desempleo, mientras que entre los hombres el desempleo es de 3,9%. Además, en marzo 2009 y marzo 2011 se registraron las mayores diferencias (estadísticamente significativas)

Gráfico 6.1 Tasa de Desempleo por sexo 2008-2015



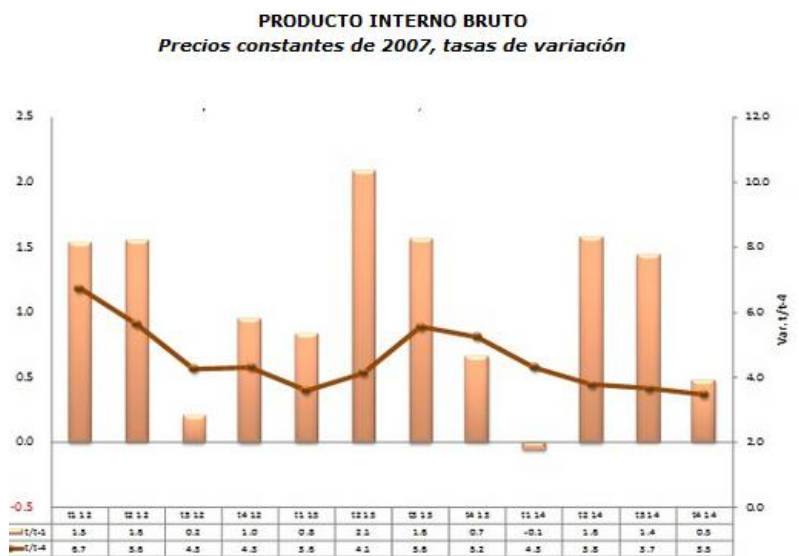
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo  
Elaboración: INEC (2015)

### Producto interno Bruto.

Según Banco Central del Ecuador (2015), manifiesta que: “El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo –en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”.

La tasa de variación anual del PIB (3.8%) en el año 2014, estuvo determinada principalmente por la contribución al crecimiento del Gasto de Consumo Final de los Hogares (2.41 puntos porcentuales), seguido por las Exportaciones (1.66 puntos), e Inversión (FBKF) (1.02 puntos).

Gráfico 6.2 Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: BCE  
Elaboración: BCE (2015)

### Tipo de Interés

Según Banco Central del Ecuador (2015) dice que “La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”.

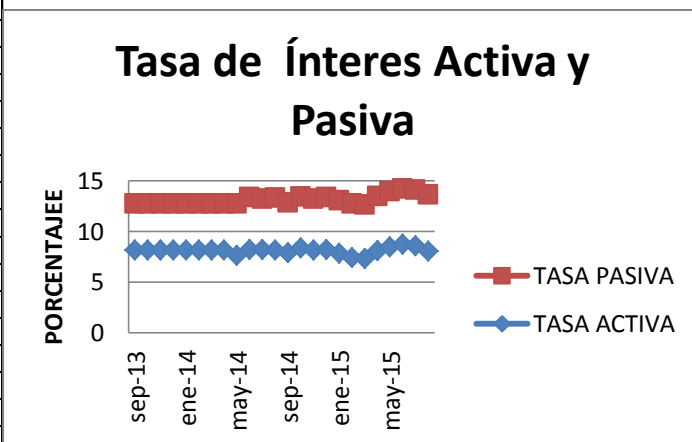
Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que

permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

La tasa de interés activa en el año 2013 fu de 8,17% y en el año diciembre 2014 fu de 8,19% y en el año agosto 15 está en 8,06%. De igual manera la tasa de interés pasiva arroja como resultado que en el año Diciembre del2013 4,53, en el año 2014 fue de 5,18%

Tabla 6.7 Tasa Activa y Pasiva

FECHA	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
ago-15	8,06	5,55
jul-15	8,54	5,54
jun-15	8,7	5,48
may-15	8,45	5,51
abr-15	8,09	5,39
mar-15	7,31	5,31
feb-15	7,41	5,32
ene-15	7,84	5,22
dic-14	8,19	5,18
nov-14	8,13	5,07
oct-14	8,34	5,08
sep-14	7,86	4,98
ago-14	8,16	5,14
jul-14	8,21	4,98
jun-14	8,19	5,19
may-14	7,64	5,11
abr-14	8,17	4,53
mar-14	8,17	4,53
feb-14	8,17	4,53
ene-14	8,17	4,53
dic-13	8,17	4,53
nov-13	8,17	4,53
oct-13	8,17	4,53



Fuente: BCE

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

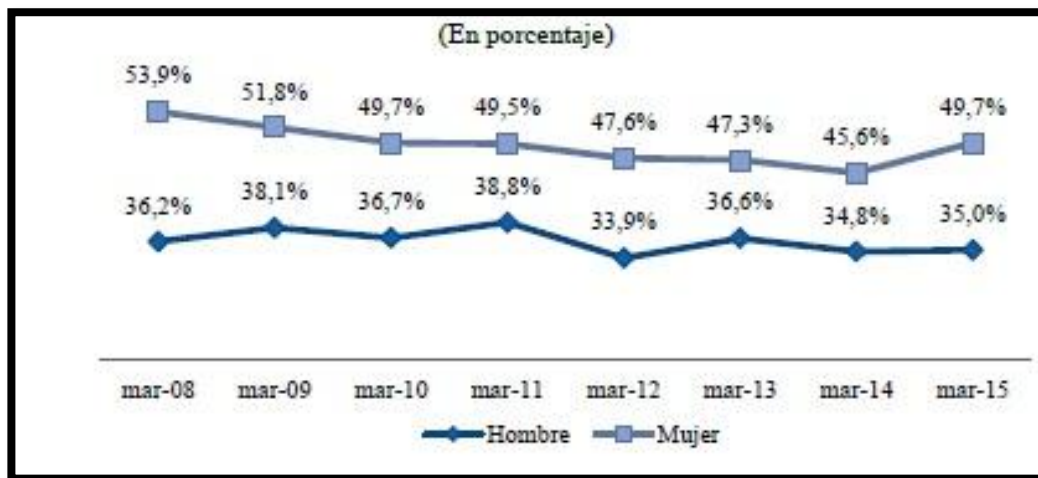
## Aspectos Socio Económicos.

### Población con empleo Inadecuado

La tasa de empleo inadecuado urbano presenta una tendencia levemente decreciente para hombres y mujeres entre marzo 2008 y marzo 2015. Sin embargo, para el último año (marzo 2014 – marzo 2015) se registra un

incremento de la tasa de empleo inadecuado de 4,1 puntos porcentuales entre las mujeres. Esta variación es estadísticamente significativa al 95% de confianza. Se puede apreciar, también, que la tasa de empleo inadecuado es superior en las mujeres durante todo el período. A marzo 2015, la tasa para las mujeres fue de 49,7% y para los hombres, 35,0%; una diferencia estadísticamente significativa de 14,7 puntos porcentuales.

Gráfico 6.3 Tasa de empleo Inadecuado (2008-2015)



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y desempleo  
Elaborado por: INEC.

Se debe considerar que los índices financieros de mayor impacto son los siguientes: la tasa de interés activa, la tasa de interés pasiva, y la inflación anual ya que éstas de una u otra manera harán que varíen las tasas de interés tanto en el mercado como en la Institución Financiera. Del mismo modo el monto de las remesas que recibe el país es una variable importante para el sistema cooperativo ya que es una de las fuentes de fondeo, ya sea en ahorro común o en depósitos a plazo fijo.

### Factor Social.

- **Migración**

Es uno de los factores preponderantes es el de la migración ecuatoriana, esto ha impactado notablemente en la socio economía, no solo de las familias y comunidades, sino del país en conjunto.

Las remesas de trabajadores recibidas durante el año 2013 fueron de USD 2449,5 millones, 0,7% menos que el año 2012 (USD 2,446.9 millones). Desde el año 2008, en que empezó la crisis económica en España y Estados Unidos, la caída del flujo de remesas recibidas ha sido constante. Desde el 2008 al 2013 las remesas han disminuido USD 633.1 millones.

Gráfico 6.4 Remesas Recibidas del exterior



## Factor Político

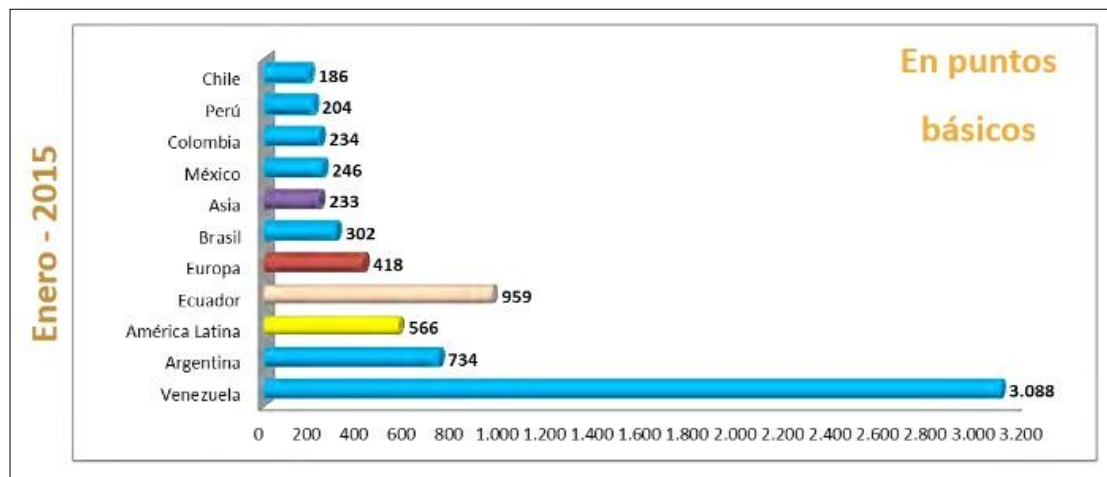
### Riesgo País.

En las últimas cifras de riesgo país, muestran que Ecuador inició el primer mes del año 2015 con un promedio de 959 puntos, es decir, 139 puntos básicos más que en diciembre y 388 puntos más que hace un año. Además se ubicó por encima del promedio de América Latina que fue de 566 puntos. De esta manera, la relación entre el riesgo país de Ecuador y el promedio de

la región que era de 1,34 en enero de 2014, se ubicó en 2015 en 1,69 veces. El Índice para Ecuador es el más alto registrado desde mayo del 2012.

Bajo esta perspectiva, la imagen del país en el exterior es de alto riesgo y poco favorable para el desarrollo de las inversiones.

Gráfico 6.5 Riesgo País Comparativo



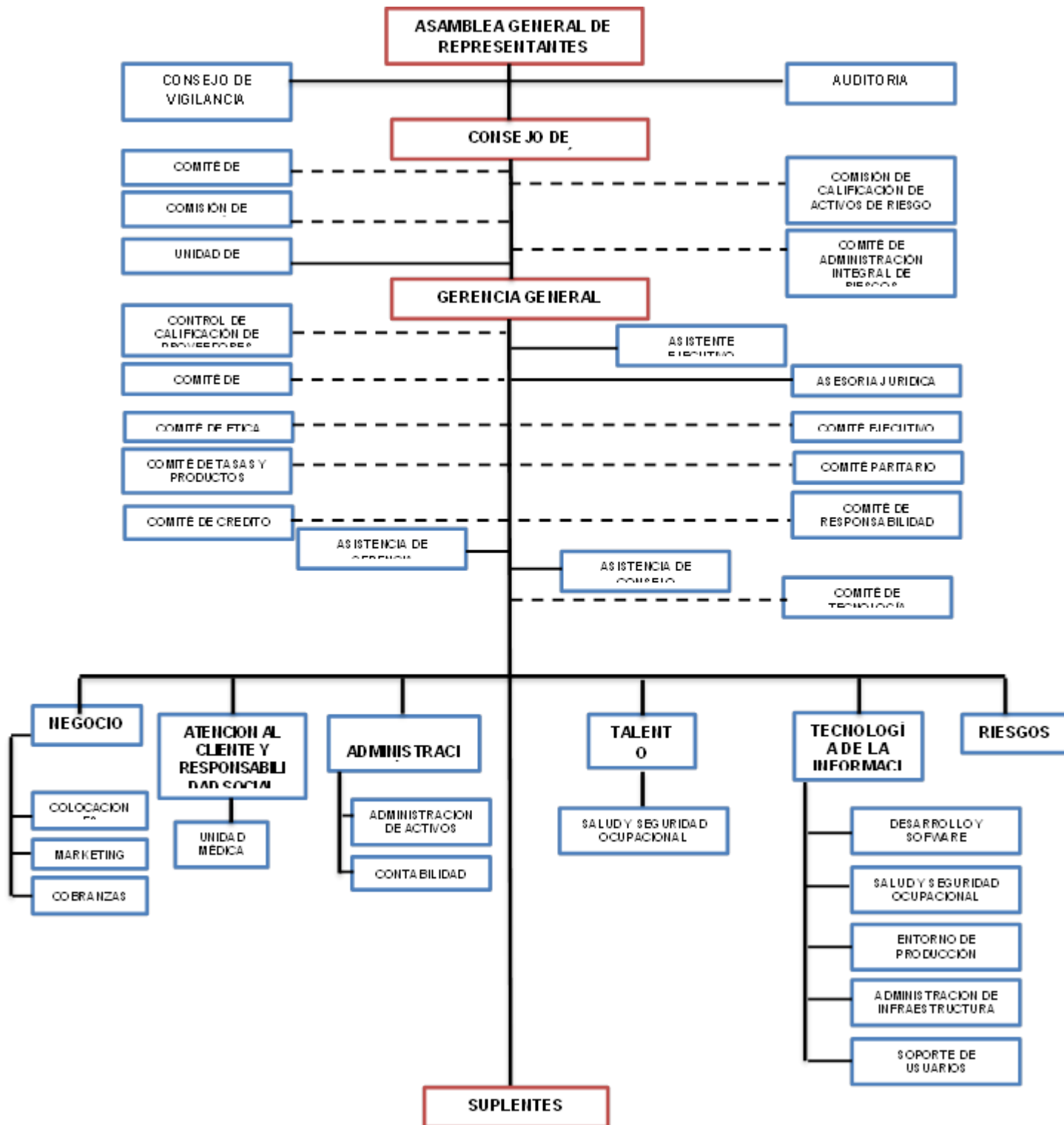
Fuente: BCE  
Elaborado por: Bancos Privados del Ecuador (2015)

### 6.7.2.2. Factores Internos.

### Estructura Organizacional.



Gráfico 6.6 Organigrama de COAC San Francisco



Elaborado por: COAC San Francisco

## **Análisis de la línea de Negocios**

### **Productos de activo.**

Según la Cooperativa de ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo (2015) Los productos del Activo los comprende:

Fondos Disponibles, Operaciones Interbancarias, Cuentas por Cobrar, bienes adjudicados por pago, Propiedades y Equipo y Otros Activos.

Lo que se refiere a la Cartera de Crédito que maneja la Cooperativa de ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo, de acuerdo al destino de los recursos son de Créditos productivos, de consumo y de vivienda.

### **Productos del Pasivo.**

Según la Cooperativa de ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo (2015) los productos del pasivo los comprende:

Las cuentas de ahorros, como son Ahorros a la vista los cuales pueden ser retirados en cualquier momento.

El Ahorro Programado es un contrato mutuo entre la cooperativa y el cuenta ahorrista, en el cual, él cuenta ahorrista se compromete a abonar una cierta cantidad de dinero en un plazo determinado, mientras que la contraparte se obliga entregar la suma ahorrada más los intereses acordados.

Los depósitos a Plazo Fijo, en este caso el socio tiene una alternativa de inversión, donde este deposita una cierta cantidad de dinero durante un plazo previamente establecido, durante este lapso la Cooperativa utiliza el dinero libremente, pero se compromete a pagarle al inversor al momento de devolverle el deposito una tasa de interés predeterminada.

## **Servicios.**

La Cooperativa de ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo, brinda beneficios para los socios como son: Tarjeta de débito, Seguro de Vida, Seguro de desgravamen, asistencia médica, cobro de matrícula Vehicular

### **6.7.2.3. Análisis Económico- Financiero.**

El siguiente análisis realizado se basa en fuentes primarias como son los Balances y estados de Resultados de la Cooperativa de ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo.

#### **Indicadores Financieros de la Cooperativa de ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo.**

Para el cálculo e interpretación de estos indicadores tomamos como referencia Las notas técnicas del Boletín financiero de la Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. Además se realizará una comparación de índices con la Competencia, cabe mencionar que la información que se utiliza es única y exclusivamente con fines referenciales.

De la Información mencionada anteriormente se procede a obtener los indicadores Financieros para la Cooperativa de ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo.

#### **Cobertura Patrimonial de activos.**

#### **PATRIMONIO/ACTIVOS INMOVILIZADOS**

En el ejercicio 2014 el patrimonio cubre 1253,94% de sus activos, es decir que los activos que no generan ingresos fueron mayores a las aportaciones

de los socios y los excedentes retenidos. Notándose que la cobertura patrimonial de los Activos es menor a la de años anteriores. (ANEXO C)

### **Morosidad Bruta.**

Durante el período 2012-2014, el índice de morosidad bruta ha aumentado considerablemente, pasando de 3,52% en el año 2012 a 4.30% en el 2014, existiendo una variación del 0,78%.(ANEXO C)

### **Cobertura de provisiones para la Cartera Improductiva.**

#### **PROVISIONES/CARTERA DE CRÉDITO IMPRODUCTIVA**

Durante el período 2012-2014, la cobertura de provisiones contra perdidas ha disminuido, es así que el año 2012 esta cobertura fue de 221,96% y para el 2014 bajó al 155,51%. Como podemos ver este índice es bajo, pues tiene una variación del 66,45% entre el año 2012-2014. (ANEXO C)

### **Manejo Administrativo.**

#### **ACTIVOS PRODUCTIVOS/PASIVOS CON COSTO.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. , muestra que en 2014 un valor porcentual del 114,49% en capacidad de producir ingresos frente a la generación de los costos periódicos. Sin embargo podemos observar que este índice ha disminuido en relación al año 2012 que fue del 118,38%, con lo cual podemos deducir que la gestión de colocación de recursos captados no está siendo eficiente en comparación con años anteriores.(ANEXO C)

## **Gastos de Absorción.**

### **GASTOS OPERACIONALES/ MARGEN FINANCIERO**

En el ejercicio 2014, la proporción del margen financiero consumido por los gastos operacionales es del 76,41%, la misma que representa una gestión desfavorable en la generación de ingresos financieros y la aplicación de gastos, puesto que ha existido un aumento entre el año 2012 -2014 del 15,98%.(ANEXO C)

### **GASTOS DE PERSONAL/ ACTIVO TOTA PROMEDIO**

Durante el año 2014 la Cooperativa necesita el 2,18% del activo para poder cubrir los gastos que incurre en el personal, pues tiene la responsabilidad del manejo y administración de los mismos. La variación del año 2012 al 2013 se ha mantenido y solo ha existido un ligero cambio en el año 2014. (ANEXO C)

## **Rentabilidad**

### **RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE EL ACTIVO (ROA)**

Como se puede observar el rendimiento del activo se ha reducido en cada año, en el periodo 2012 se tiene un rendimiento sobre el activo de 1,43%, en el año 2013 se reduce al 1,34% de ROA y finalmente para el año 2014 refleja un ROA de 0,94%, lo cual podemos decir que por cada dólar activo las utilidades representan casi el 0,94%.(ANEXO C)

### **RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE EL PATRIMONIO ROE**

Como se puede observar el rendimiento sobre el Patrimonio se ha reducido en comparación con otros años al año 2014, puesto que en el año 2012 fue de 1,43% y en el año 2014 fue de 8,29% esto quiere decir que por cada dólar de patrimonio genera una utilidad de 0.08 ctvs. (ANEXO C)

## **Liquidez**

### **FONDOS DISPONIBLES/ TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO.**

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. En el 2014 refleja un porcentaje de 18,01% de disponibilidad para atender el pago de sus pasivos de mayor exigibilidad, pero este porcentaje es menor en comparación con los dos años anteriores, puesto que en el año 2012 tiene un porcentaje de 22.83% y en el 2013 fue de 19,77%, existiendo una variación entre el 2012-2014 de 4,82%.(ANEXO C)

#### **6.7.2.4. Análisis Foda.**

##### **Análisis Externo.**

Al realizar el análisis, tanto del entorno macroeconómico del país como del sector mismo del sistema financiero nacional, podemos determinar tanto las oportunidades, como las amenazas que son exógenas a la Cooperativas de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo.

##### **6.7.4.2.1 Oportunidades.**

- ✓ Demanda de Créditos en Aumento.
- ✓ Alianzas estratégicas con otras Instituciones.
- ✓ Tecnología de punta.
- ✓ Fomento de la microempresa en el país
- ✓ Ausencia de Instituciones financieras direccionadas a sectores marginales.
- ✓ Establecer Posicionamiento.

##### **6.7.4.2.1 Amenazas**

- ✓ Agravamiento de crisis económica a nivel nacional e Internacional

- ✓ Prestaciones Clandestinas (Usura).
- ✓ Competencia Financiera.
- ✓ Analfabetismo
- ✓ Índice alto de Riesgo País
- ✓ Inestabilidad política.

Dentro de los factores internos de la Cooperativa de ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo se encuentran las Fortalezas y Debilidades. Las Fortalezas son las capacidades que tiene la entidad y las debilidades son los factores que la entidad debe mejorar.

#### **6.7.4.2.2. Debilidades.**

- ✓ Falta de Comunicación de la Imagen Institucional.
- ✓ Disminución en la rentabilidad.
- ✓ Aumento de morosidad.
- ✓ Demora en el despacho de créditos.
- ✓ Falta de Personal.
- ✓ Lenta recuperación de Créditos.

#### **6.7.4.2.3 Fortalezas.**

- ✓ Tasa de Interés competitiva
- ✓ Personal Capacitado
- ✓ Satisfacción del Cliente
- ✓ Normativas Legales
- ✓ Mercado Objetivo bien definido.

### **6.7.3. Planteamiento de Objetivos estratégicos.**

#### **6.7.3.1. Formulación de las Acciones Estratégicas.**

Para poder determinar las acciones estrategias de la Cooperativa debemos de formular las acciones estratégicas en base al análisis Foda.

FO: Fortalezas y Oportunidades: Aquellas que aprovechando las oportunidades permiten potencializar las fortalezas de la organización.

FA: Fortalezas y Amenazas: Podemos disminuir las amenazas al momento también se puede aprovechar las fortalezas

DO: Debilidades y Oportunidades: Se pretende disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades.

DA: Debilidades y Amenazas: Son estrategias de contingencia que se formulan para minimizar las debilidades internas a la vez que buscamos disminuir las amenazas externas.

A continuación se definen las Acciones Estratégicas.

AE1. Mejoramiento Continuo de la Calidad del Servicio por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo para satisfacer a los clientes.

AE2: Capacitación continúa del Personal.

AE3: Fomentar la participación activa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo.

AE4: Realizar Alianzas estratégicas con otras Instituciones Financieras y no Financiera con el fin de generar productos financieros de calidad.

EA5; Incremento de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo ofreciendo amplia gama de servicios.



EA6: Aprovechamiento del capital Humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo para reducir tiempos de trabajo.

EA7: Reducción de tiempo de cobros a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo.

EA8: Reducción de Costos y gastos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo.

### **6.7.3.2. Factores Críticos de Éxito.**

Una vez que hemos analizado la Visión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” Agencia Pelileo. El siguiente paso es definir las perspectivas que intervienen en el Cuadro de Mando Integral. Se debe analizar cuáles son los aspectos de vital importancia para la Entidad y lograr el éxito de la misma.

### **PERSPECTIVAS DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- ✓ Buen nivel de resultado neto financiero.
- ✓ Crecimiento.

#### **6.7.3.2.1. Perspectiva Financiera.**

Según Kaplan & Norton (2014) la construcción de un Cuadro de Mando integral debe animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación y sugiere que se debe determinar el ciclo de vida de la empresa en estudio, ya que los objetivos financieros pueden diferir en cada fase del ciclo en el que se encuentre. Por lo tanto el desempeño financiero de la corporación puede mejorar a través de dos enfoques básicos, crecimiento de los ingresos y productividad.

La estrategia de crecimiento hace referencia a temas estratégicos relacionados con el desempeño de captaciones, colocaciones y capital de la Ahorro y Crédito “san Francisco Ltda.” Agencia Pelileo.

. En cuanto a la estrategia de inversiones los temas son liquidez y activos improductivos.

Los temas estratégicos que corresponden a la estrategia de productividad hacen referencia a gastos y rentabilidad.

### **Perspectivas Financieras para el Crecimiento.**

**Captaciones.**-“Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos. Carga Financiera: Gastos que deben ser satisfechos por el cliente, originados en operaciones de crédito, pero que no constituyen una remuneración a las instituciones financieras, tales como los impuestos, corretaje de intermediarios, etc. Las Captaciones que posee la cooperativa, son de Depósitos a la Vista, depósitos a Plazo Fijo.

**Colocaciones.**- Las colocaciones son los préstamos de dinero que una Institución financiera hace a sus clientes, a una tasa acordada, durante un tiempo determinado, generalmente superior a un mes

### **CAPITAL Y RESERVAS**

El capital social de las cooperativas está constituido por las aportaciones en dinero efectuadas por sus socios, representadas en los certificados de aportación, de los cuales se lleva un registro actualizado. Los certificados representan la participación patrimonial de los socios en la entidad y les confiere derecho a voz y voto. En el estatuto se establecerá el valor nominal de los certificados de aportación.

## **Perspectivas Financieras para el Inversiones.**

**LIQUIDEZ.**-Es la capacidad de atender pasivos de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo. Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje, los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y nuevas solicitudes de crédito

### **ACTIVOS IMPRODUCTIVOS**

Dentro de este análisis los objetivos estratégicos están relacionados con la gestión de cartera vencida y activos fijos.

### **CARTERA VENCIDA**

La cartera vencida registra el valor de toda clase de créditos, en todas sus modalidades que no hubieren sido cancelados dentro de los plazos establecidos en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria. Una vez que una cuota se transfiere a cartera vencida todas las cuotas restantes por vencer se reclasifican a la cartera que no devenga intereses.

Los plazos para la reclasificación a cartera vencida son:

- ✓ Comercial 30 días.
- ✓ Consumo 15 días.
- ✓ Microcrédito 5 días.
- ✓ Vivienda 60 días.

## **ACTIVOS FIJOS**

Agrupar las cuentas que representan las propiedades de naturaleza permanente, utilizadas por la entidad, incluyendo construcciones y remodelaciones en curso, las cuales sirven para el cumplimiento de sus objetivos específicos, cuya característica es una vida útil relativamente larga y están sujetas a depreciaciones, excepto los terrenos, biblioteca y pinacoteca.

### **Perspectiva para la Productividad.**

Los factores que comprende esta estrategia son gastos y rentabilidad; dentro de gastos se asume principalmente los administrativos, operativos y de intermediación; y en lo que se refiere a rentabilidad los aspectos relevantes son eficiencia financiera y resultados.

Dentro de estos se encuentran los Gastos administrativos y operativos y rentabilidad.

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- ✓ Buen nivel de resultado neto financiero.
- ✓ Crecimiento.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

- ✓ Mejorar la calidad de los servicios para ampliar el nivel de créditos.
- ✓ Maximizar el resultado neto de la cooperativa.
- ✓ Mejorar la eficiencia operativa.

### **6.7.3.2.2 Perspectiva de Clientes**

Identifica factores claves sobre los clientes objetivos y los indicadores de desempeño dentro de los segmentos de cliente y mercado en que la organización compite

Para el desarrollo de esta perspectiva en la Cooperativa, utilizamos algunas técnicas de información, tales como la encuesta y observación.

### **ESTUDIO DE MERCADO**

Mediante el estudio de mercado se pretendió:

- ✓ Determinar el nivel de satisfacción y fidelización de los socios hacia Cooperativa San Francisco Ltda.; con respecto al servicio a la hora de ser atendidos, el costo financiero en la adquisición de préstamos y/o servicios, etc.
- ✓ Conocer la forma de comercialización de los servicios y productos.
- ✓ Determinar las necesidades de los socios y/o clientes, así como sus motivaciones.

### **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- ✓ Imagen y prestigio reconocidos.
- ✓ Servicio de calidad. (Satisfacción).
- ✓ Incremento y retención de socios

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.**

- ✓ Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la Cooperativa ofrece.

- ✓ Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios.
- ✓ Incrementar la cartera de socios
- ✓ Aumentar la confianza y fidelización de socios.

### **6.7.3.2.3 Perspectiva de procesos Internos**

Para esta perspectiva debemos identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos. Así cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor. Sin embargo, existe un modelo genérico de cadena de valor para preparar la perspectiva de proceso interno. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito san Francisco Ltda., para desarrollar los objetivos y temas estratégicos debemos identificar estos procesos como son los de innovación en el caso de que exista, procesos operativos, y servicios posventa.

#### **Procesos Operativos.**

Según, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Pelileo (2015) establece los siguientes procesos Operativos:

#### **1. Depósitos en efectivo**

##### **PROCEDIMIENTO**

- A.** El recibidor-pagador receipta por parte del socio:
  - Efectivo.
  - Libreta de ahorros.
  - Papeleta de depósito en caso de no tener libreta.
  
- B.** Verifica que la papeleta de depósito se encuentre exacto con los datos de la libreta de ahorros, numero de socio, nombre y apellido.
  
- C.** Cuenta el dinero recibido y verifica que sea igual a la cantidad que consta cuenta el dinero recibido y verifica que sea igual a la cantidad que consta

en la “papeleta de depósito” tanto en letras como en números, si la papeleta está llena de forma defectuosa, se le comunica al socio para que la elabore otra; caso contrario receipta el efectivo.

- D.** Estampa el sello de identificación del recibidor-pagador en la papeleta de depósito con su firma.
- E.** Verifica en la pantalla que el depósito se realice al socio que va a realizar la transacción.
- F.** Registra la transacción
- G.** Entrega la libreta al socio.
- H.** La papeleta de depósito archiva provisionalmente en el orden numérico (socio) para el cuadro de fin de día.

## **2. Depósitos en cheque en Cuenta de Ahorros.**

### **PROCEDIMIENTO**

- A.** El recibidor-pagador receipta por parte del socio:
  - 1. Cheque.
  - 2. Libreta de ahorros o papeleta de depósito
- B.** Verifica que la “papeleta de depósito” esté de acuerdo con los datos de la libreta de ahorros, número de socio, nombre y apellidos.
- C.** Revisa que el cheque esté correctamente girado, sin tachones, borrones o enmendaduras. Si el cheque contiene errores, se devuelve al socio toda la documentación, caso contrario verificará lo siguiente:
  - 1. Cantidad en letras igual en números.
  - 2. El cheque se deposita y se registra según la fecha de cobro o depósito.
  - 3. Firma del girador.
  - 4. Endoso por parte del socio.
  - 5. Si el cheque se encuentra girado a nombre de una tercera persona, en este debe constar el endoso de la persona a quien se giró el cheque.

6. Si el endoso está a nombre de una compañía constará el sello de la compañía beneficiaria y firma autorizada.
  7. Si los cheques han sido devueltos o protestados por insuficiencia de fondos, firmas inconformes no serán registrados.
- D. Cumplidas estas observaciones, anotará al reverso del cheque el número de cuenta del socio.
  - E. Estampará el sello de identificación del recibidor-pagador en la papeleta de depósito y su firma.
  - F. Guarda el cheque para su registro en el “Listado diario de cheques recibidos”.
  - G. Registra el movimiento en el computador.
  - H. Entrega el comprobante del depósito.
  - I. La papeleta de depósito se archiva provisionalmente en orden numérico (socio) para el cuadro de fin de día.
  - J. Cuando el depósito en cheque es sin libreta se solicita el mismo procedimiento contemplado en el último numeral del Proceso I.
  - K. Debemos añadir que puede realizarse el depósito de ahorros en efectivo y en cheque al mismo tiempo, para este caso se deberá observar los procedimientos establecido en los pasos precedentes.

### **3. Depósitos en certificados de aportación.**

#### **PROCEDIMIENTO**

- A. En la recepción de socios nuevos se realizará un aporte a Certificados de Aportación.
- B. Verifica que no existan errores, si existen errores, comunica a la persona que elaboró la solicitud para que corrija; caso contrario cuenta el dinero y procesa; si existen cheques, revisa de acuerdo a lo estipulado en el punto del proceso II.
- C. Estampa el sello de identificación del recibidor-pagador en la papeleta



de depósito y la firma.

- D.** Registra el movimiento en el computador.
- E.** El recibidor-pagador antes de entregar la libreta revisa que la operación se ha realizado correctamente.
- F.** Entrega las cartolas del Certificado de Aportación.
- G.** Archiva provisionalmente el comprobante de depósito en orden numérico (socio) para el cuadro de fin de día.

#### **4. RETIRO DE AHORROS**

##### **PROCEDIMIENTO**

- A.** El recibidor-pagador receipta por parte del socio:
  - 1.** Libreta de ahorros.
  - 2.** Cédula de identidad.
  - 3.** Papeleta de retiro de ahorros, por parte de tercera persona
  
- B.** Verifica lo siguiente:
  - 1.** “Papeleta de Retiro” está de acuerdo a los datos de la libreta de ahorros.
  - 2.** “Papeleta de Retiro” está sin tachones, borrones o enmendaduras.
  - 3.** Cantidad en letras igual que en números
  - 4.** Número de cédula y firma exactas con cédula de identidad.  
Si la información está incorrecta, comunica al socio para que corrija; caso contrario observará lo siguiente:
  - 5.** Para los retiros con poder general solicitará el visto bueno del jefe de ventanillas, en caso de poder especial se remitirá al Asesor Legal de la Cooperativa quien se encargará de certificar el Documento

**FIRMAS CONJUNTAS:** Son aquellas que deben constar en toda transacción a efectuarse en la Cooperativa, pueden ser de dos o más.

**FIRMAS INDIVIDUALES:** Son aquellas que constan en nuestros registros en un número de dos, con la diferencia que con cualquiera de las dos firmas se puede realizar la transacción solicitada.

6. En caso de empresas, sindicatos, asociaciones, clubes, núcleos religiosos, verificarán en nuestros registros si están autorizadas las firmas solicitantes del retiro.
  7. Verificará si la libreta de ahorros está a nombre de una o más personas, son firmas conjuntas o individuales.
  8. Los señores socios analfabetos deben imprimir su huella digital en presencia del recibidor-pagador.
  9. No pueden retirar ahorros, los menores de edad, ni como socios ni como autorizados.
  10. Si la persona que efectúa la transacción es extranjera, presentará la cédula de identidad del Ecuador o pasaporte.
- C.** Cumplidas estas observaciones, estampará el sello de identificación el recibidor-pagador y su firma en el comprobante de retiro.
- D.** Registra el movimiento en el computador.
- E.** Cuenta el dinero en presencia del socio; capaz de precautelar que el dinero esté bien contado.
- F.** Entrega al socio el dinero y la libreta de ahorros.
- G.** Archiva la papeleta de retiro provisionalmente en orden numérico (socio); para el cuadro del fin de día.
- 5. Pago de Préstamos**

## **PROCEDIMIENTOS**

- A.** El recibidor pagador receipta por parte del socio la libreta de ahorros y

solicita a la vez el tipo de préstamo que va a pagar.

- B.** Registra el depósito y luego se debita el valor correspondiente
- C.** Si el o los cheques suman más que el valor a pagar y la diferencia se deposita en ahorros y se abona a su préstamo.
- D.** Ingresa los datos en el computador e indica al socio si debe acercarse a cobranzas y establece que el valor a pagar lo va hacer en efectivo o cheque.
- E.** Registra en el Computador.
- F.** Estampa el sello
- G.** Entrega al socio la libreta de ahorros
- H.** Archiva la papeleta de abono.

## **6. Cancelación de cuenta**

### **PROCEDIMIENTOS.**

- A.** El socio se acerca a la ventanilla de servicios y realiza la solicitud de cierre de cuenta.
- B.** Envía la solicitud al recibidor-pagador consulta el saldo en ahorros, préstamos y garantías vigentes.
- C.** Si el socio mantiene obligaciones directas e indirectas no podrá cerrar su cuenta.
- D.** El socio firma los comprobantes de cuenta, tanto de ahorro como de certificados de aportación.
- E.** Entrega el dinero y copia de la liquidación al socio.
- F.** Si existe algún bloqueo, lo levantará la persona autorizada
- G.** Se procede al archivo de los comprobantes de cierre.

## **7. Depósitos a Plazo**

### **PROCEDIMIENTOS**

#### **A. EMISION O RENOVACION**

1. El socio se acerca a los oficinistas de la cooperativa y manifiesta su

deseo de depositar su dinero a plazo fijo.

2. En atención al socio, solicita la siguiente documentación e información:
  1. Librea de ahorros.
  2. Cedula de identidad.
  3. Dirección, teléfono y nombre de beneficiario
  4. Tipo de depósito (efectivo, cheque o transferencia de ahorros)
3. Con la información obtenida, emite el “Certificado de depósito a plazo fijo”.
4. Elabora el comprobante “Detalle de Depósito a plazo fijo”, haciendo constancia su Emisión, Renovación y solicita la firma del depositante en la documentación, solicita una copia para su archivo correspondiente.
5. Gerencia recibe la documentación y con su firma autoriza el movimiento.
6. “Certificado de depósito a Plazo fijo”, original se entrega al socio y la copia se recepta para su archivo correspondiente en la COAC.
7. Luego contabilidad registra y procede a provisionar.
8. Con la segunda copia del “Certificado de Depósito a Plazo Fijo”; la Secretaria de Socios Nuevos, registra en la “Tarjeta de Control de Provisiones y archiva.

#### **B. Cancelaciones.**

El socio debe informar El socio debe informar con cinco días antes de la fecha de vencimiento la cancelación del plazo fijo.

1. Se solicita la siguiente documentación e información:
  - Libreta de Ahorros en caso de ser socio.
  - Original del “Certificado de Depósito a Plazo Fijo”.
  - Cédula de identidad.
2. Desarchiva la “Tarjeta de Provisiones” verifica el vencimiento para realizar el cálculo de los intereses e impuestos si es que

existiera.

3. La cancelación del plazo fijo se hace mediante acreditación a la cuenta.
4. Si el socio no informara de la cancelación del Plazo fijo, automáticamente se renovará capital más intereses en las mismas condiciones (plazo).

## **8. Cancelación de Obligaciones del departamento de cobranzas.**

### **PROCEDIMIENTOS**

- A. El departamento de cobranzas envía al recibidor-pagador el comprobante de la totalidad del préstamo para su cancelación.
- B. El recibidor-pagador receipta la documentación y revisa.
- C. El recibidor-pagador cancela el o los préstamos vigentes, y entrega su respectivo comprobante. El socio retira el pagaré de la obligación cancelada.

## **9. Apertura de Cuentas**

### **PROCEDIMIENTO**

- A. La persona se acerca a Atención a socios y manifiesta su deseo de ingresar a la Cooperativa en calidad de socio.
- B. La persona en atención a socios, proporciona información general de la Cooperativa y solicita la cédula de identidad, certificado de votación y procede a:
  1. Elaborar la “Solicitud de Ingreso del Socio”.
  2. En atención al socios se proporciona una copia de la Cédula de
  3. Identidad, Certificado de Votación; la misma que es archivada de acuerdo al número de socio.
  4. En atención al socio procede a verificar telefónicamente los datos de la solicitud de ingreso del socio.

5. La persona firma la solicitud de ingreso a la COAC.
- C. La persona de atención al socio procede archivar la solicitud con la Cédula de identidad y el Certificado de votación.
- D. El recibidor-pagador entrega al socio la libreta de ahorros, estuche y certificado de aportación.

## **10. Cuadre de Caja.**

### **PROCEDIMIENTO.**

- A. El recibidor-pagador cuenta el dinero y detalla en el formulario “Entrega a Caja” los valores parciales de monedas y billetes. Entrega al Jefe de cajas General o Asistente de Ventanillas.
- B. Registra los cheques receptados y al siguiente día, el jefe de cajas procede a realizar la guía de depósito para que sea depositado en el Banco correspondiente.
- C. Suma los totales de las “papeletas” y comprobantes de “Ingreso y Egreso a Caja”, clasificando respectivamente, estampa el sello y firma.
- D. Registra los valores en la “Planilla del recibidor-pagador”.

### **EN EL DEBE:**

1. El valor recibido como fondo de cambio para el inicio del trabajo más los valores entregados adicionalmente por el Jefe de Cajas.
2. El valor total recibido en efectivo o cheques de acuerdo a las
3. transacciones.
4. Los ingresos realizados a la COAC por servicios adicionales.

### **EL HABER:**

1. El valor total de las Papeletas y comprobantes de “Egreso de Caja” realizadas en efectivo o cheques.
2. El valor entregado al Jefe de Cajas por fondos internos transcurrido

el día.

**3.** El valor de los egresos autorizados por conceptos diferentes.

- E.** Realiza la suma de los valores del Debe y Haber compara si existen diferencias registra sobrante si el valor del Debe es mayor, caso contrario registra el faltante.
- F.** Verificados los valores consignados elabora “la Planilla del recibidor pagador” definitivo; estampa el sello, firma e imprime el cuadro definitivo.
- G.** Archiva las “papeletas de depósito” y “retiro”.
- H.** El Jefe de Cajas receipta la documentación, revisa si existen errores comunica al recibidor-pagador para que corrija; caso contrario firma para proceder el cuadro general del estado diario de caja, y envía al departamento de Contabilidad.

## **11. Colocación de Cartera.**

### **PROCEDIMIENTOS**

- A.** Solicitud de crédito por parte del socio.
- B.** Se realiza la evaluación del crédito, análisis de capacidad de pago y endeudamiento
- C.** Aprobación del crédito mediante la Comisión de Créditos integrado por dos personas.
- D.** Documentación y registro por parte del Asistente de Créditos.
- E.** Desembolso del crédito mediante la acreditación del dinero a la cuenta de ahorros respectiva.
- F.** Seguimiento y Recuperación del crédito.

### **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- Agilidad a los procesos

- Diversificación de los productos
- Seguridad y Confianza

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERATIVA DE CRÉDITO Y AHORRO SAN FRANCISCO LTDA. AGENCIA PELILEO**

- ✓ Reducción de tiempo
- ✓ Gestión de riesgos
- ✓ Desarrollo de productos Nuevos y servicios financieros
- ✓ Servir a los socios de una manera eficiente y eficaz.

### **6.7.3.2.4 Perspectiva de aprendizaje Organizacional.**

Esta perspectiva identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar y alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas.

En este sentido, es necesario determinar o valorar las capacidades de los empleados de la Cooperativa de ahorro y Crédito San Francisco Ltda., mediante objetivos relacionados con la satisfacción del socio interno, la retención de los empleados y la productividad de los mismos.

Todo lo anterior será viable mediante la buena utilización de los sistemas de información; y la fuerte motivación y razón de pertenencia que cada empleado tenga a favor de la cooperativa.

### **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- ✓ Desarrollo del potencial humano
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Procesos de Ideas.



**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PAR LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. AGENCIA PELILEO.**

- ✓ Tener un nivel de capacitación constante para sus colaboradores a fin de aumentar la productividad.
- ✓ Impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de información.
- ✓ Desarrollar una participación activa del personal

Tabla 6.8 Objetivos estratégicos y Factores críticos.

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de los servicios para ampliar el nivel de créditos.</li> <li>• Maximizar el resultado neto de la cooperativa.</li> <li>• Mejorar la eficiencia operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen nivel de resultado neto financiero.</li> <li>• Crecimiento.</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen y prestigio reconocidos.</li> <li>• Servicio de calidad. (Satisfacción).</li> <li>• Incremento y retención de socios</li> </ul>

	<p>Cooperativa ofrece.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios.</li> <li>• Incrementar la cartera de socios</li> <li>• Aumentar la confianza y fidelización de socios.</li> </ul>	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de tiempo</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Desarrollo de productos Nuevos y servicios financieros</li> <li>• Servir a los socios de una manera eficiente y eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad a los procesos</li> <li>• Diversificación de los productos</li> <li>• Seguridad y Confianza</li> </ul>

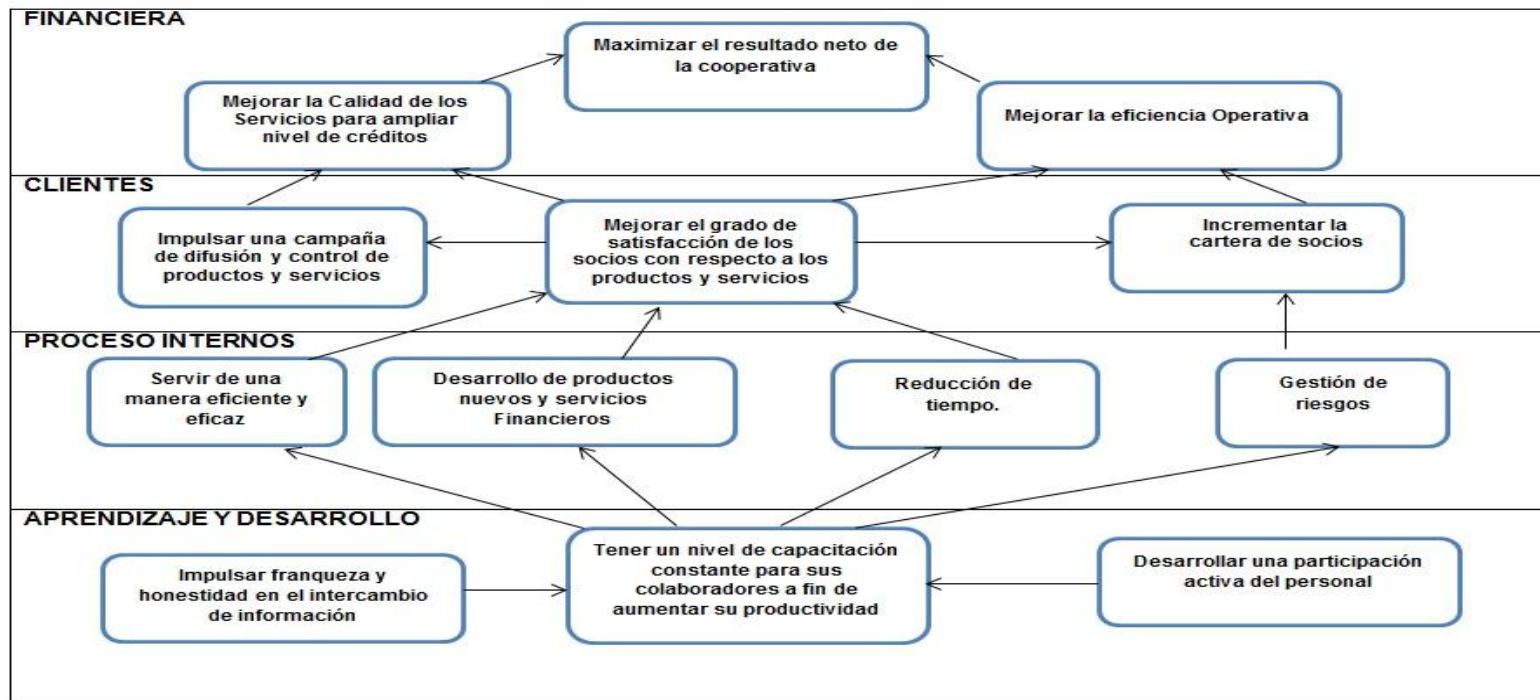
<p><b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un nivel de capacitación constante para sus colaboradores a fin de aumentar la productividad.</li> <li>• Impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de información.</li> <li>• Desarrollar una participación activa del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del potencial humano</li> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Procesos de Ideas.</li> </ul>
--	--	---

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

**6.7.3.3. Mapa Estratégico: Relación Causa-Efecto de entre las Perspectivas del Cuadro de Mando integral (CMI).**

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se procede a la interrelación entre ellos, para dar lugar al objetivo corporativo final.

Gráfico 6.7 Mapa Estratégico.



Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

Tabla 6.9 Alineaciones Estratégicas para la Cooperativa de ahorro y Crédito San Francisco

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIÓN ESTRATÉGICA
<b>FINANCIERA</b>	<p>Mejorar la calidad de los servicios para ampliar el nivel de créditos.</p> <p>Maximizar el resultado neto de la cooperativa.</p> <p>Mejorar la eficiencia operativa.</p>	<p>AE7: Reducción de tiempo de cobros a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo</p> <p>AE8: Reducción de costos y gastos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo</p>
<b>CLIENTES</b>	<p>Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la Cooperativa ofrece.</p> <p>Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios.</p> <p>Incrementar la cartera de socios</p> <p>Aumentar la confianza y fidelización de socios.</p>	<p>AE1: Mejoramiento Continuo de la calidad de servicio en la cooperativa de ahorro y crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo.</p> <p>AE4: Realizar alianzas estratégicas con otras Instituciones Financieras y no Financieras con el fin de genera productos financieros de calidad</p> <p>A5: Incremento de socios de la cooperativa de ahorro y crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo. Ofreciendo una amplia gama de servicios.</p>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<p>Reducción de tiempo</p> <p>Gestión de riesgos</p> <p>Desarrollo de productos Nuevos y servicios financieros</p> <p>Servir a los socios de una manera eficiente y eficaz.</p>	<p>AE1: Mejoramiento Continuo de la calidad de servicio en la cooperativa de ahorro y crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo.</p> <p>AE4: Realizar alianzas estratégicas con otras Instituciones Financieras y no Financieras con el fin de genera productos financieros de calidad</p>

<b>APRENDIZAJE DESARROLLO</b>	<b>Y</b> Tener un nivel de capacitación constante para sus colaboradores a fin de aumentar la productividad.  Impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de información.  Desarrollar una participación activa del personal	E2: Capacitación Continua.  A3: Fomentar la Participación activa del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo  A6: Aprovechamiento del Capital Humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda." Agencia Pelileo
-----------------------------------	--	--

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

## **FASE IV**

### **6.7.4. Cuadro de Mando Integral**

#### **6.7.4.1. Creación y Diseño del Cuadro de Mando integral de la Perspectiva Financiera.**

El CMI de esta perspectiva tiene como finalidad la alineación estratégica de los siguientes objetivos estratégicos: Mejorar la calidad de los servicios para ampliar el nivel de créditos, maximizar el resultado neto de la cooperativa.

La rentabilidad nos permite establecer el grado de retorno de la inversión de los accionistas y los resultados obtenidos por la gestión operativa del negocio de intermediación financiera cuya medida de actuación es el crecimiento de la utilidad neta de la cooperativa.

La rentabilidad del sector Cooperativista nacional, aproximadamente del mismo tamaño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Se encuentra fluctuando en alrededor 1,79% de (ROE) y 11,50% (ROA), por ende se propone que la Cooperativa de un alcance de 1,79 % de ROE y 11,5% de ROA Respectivamente.

De igual manera se hará con lo referente a la morosidad, Este indicador se encuentra en un promedio de 3,85% y el de Liquidez es del 19,77%.

(ANEXOS D1)

**Indicadores:**

**ROA**

$$\text{rendimiento sobre el Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$$

**ROE**

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

**LIQUIDEZ**

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{total de depositao a Corto plazo.}}$$

Los indicadores expuestos en la perspectiva financiera medirán si se están cumpliendo o no los objetivos propuestos, los que se presentan a continuación:

Tabla 6.10 Perspectiva Financiera 2014

INDICADOR	VALORACIÓN	VALOR ACTUAL	ANÁLISIS	VALOR DESEADO	OBJETIVO DEL INDICADOR	ACTIVIDADES
<b>ROA</b>	Porcentaje	0,93%	Por cada dólar que se tiene en Activos, se genera 0,93 centavos	1,79%	Maximizar el resultado neto de la Cooperativa	Elaborar Plnes de Marketing y Presupuestos
<b>ROE</b>	Porcentaje	8,29%	Por cada Dólar que se tiene en Patrimonio se genera 8 centavos	11,50%		
<b>MOROSIDAD</b>	Porcentaje	4,30%	De la Cartera total se tiene en morosidad de clientes el 4,3%	3,85%	Mejorar la calidad de los servicios para ampliar el nivel de créditos.	Mejoramiento en los mecanismos de colocación de créditos
<b>LIQUIDEZ</b>	Porcentaje	16,01%	La entidad cuenta con una liquidez del 16,24%	17,67%	Mejorar la eficiencia operativa.	Captar mas depósitos y colocar más créditos.

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)



### Avance de la Perspectiva Financiera.

Los Avances propuestos que se han aplicado a la entidad en referencia a la perspectiva financiera se reflejan a continuación:

Tabla 6.11 Perspectiva Financiera del 2015

OBJETIVOS	INDICADOR	V. ACTUAL	META	AVANCE	RESPONSABLE	INSTRUMENTO	PERIODO DE EJECUCIÓN
Mejorar la calidad de los servicios para ampliar el nivel de créditos.	<b>ROA</b>	1,09%	1,79%	0,16%	Gerente	Estados e índices Financieros	jun-15
	<b>ROE</b>	9,25%	11,50%	0,96%	Gerente	Estados e índices Financieros	jun-15
Maximizar el resultado neto de la cooperativa.	<b>MOROSIDAD</b>	4%	3,85%	0,30%	Gerente	Estados e índices Financieros	jun-15
Mejorar la eficiencia operativa.	<b>LIQUIDEZ</b>	17,67%	19,70%	1,66%	Gerente	Estados e Indicadores Financieros Captación de depósitos	jun-15

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

#### **6.7.4.2. Creación y Diseño del Cuadro de Mando integral de la Perspectiva Clientes.**

El CMI de la perspectiva clientes tiene como fin la alineación estratégica de sus objetivos estratégicos: Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la Cooperativa ofrece, Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios, Incrementar la cartera de socios, Aumentar la confianza y fidelización de socios.

Los indicadores que nos ayudarán a medir el cumplimiento de los objetivos los definiremos a continuación.

La tasa de socios satisfechos nos permite medir el grado de satisfacción de los socios respecto a los productos y servicios. Definimos, basándonos en datos de un estudio realizado previamente mediante la técnica de la encuesta a los socios, Encuestas realizadas a las muestras que arrojan que 222 socios se encuentran satisfechos con la cooperativa que son 75,68% del total de 370 socios encuestados, proponemos que se llegue a un 90% de socios satisfechos pero que también consideren que la calidad del servicio sea muy bueno y lo óptimo, excelente.

El número de campañas publicitarias impulsadas nos ayuda a visualizar el comportamiento de las veces que se hayan realizado campañas, proponemos que si este indicador es creciente con respecto al año anterior, se estará cumpliendo con el objetivo estratégico.

Para verificar el alcance del objetivo de incrementar y retener a los socios, el indicador de: la tasa de nuevos socios y el índice de fidelidad de los socios, incentivarán al cumplimiento del objetivo. Proponemos que mientras mayor

sea la tasa de crecimiento de nuevos socios durante el año, mejor será para la Cooperativa. (ANEXOS D2)

### **Indicadores**

$$\textit{Incremento de Socios} = \frac{\textit{Nuevos Socios}}{\textit{Total de socios}}$$

$$\textit{Socios Satisfechos} = \frac{\textit{Socios Satisfechos}}{\textit{Total de socios}}$$

$$\% \textit{Campañas realizadas} = \frac{\textit{Campañas realizadas}}{\textit{Campañas proyectadas}}$$

$$\textit{Calidad de clientes} = \frac{\textit{Clientes Cumplidos}}{\textit{Total de Clientes con creditos}}$$

Tabla 6.12 Perspectivas Clientes 2014

INDICADOR	VALORACIÓN	VALOR ACTUAL	ANÁLISIS	VALOR DESEADO	OBJETIVO DEL INDICADOR	ACTIVIDADES
<b>% DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD</b>	Porcentaje	48,61%	Existencia de un 48, 61% de campañas publicitarias.	100%	Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la Cooperativa ofrece	Realizar programas de Marketing.
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Porcentaje	75,68%	El 75,68 de los socios están satisfechos con la cooperativa	100%	Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios	Mejoramiento en los Procesos internos e incentivar al personal con capacitación
<b>INCREMENTO DE SOCIOS</b>	Porcentaje	6,09%	El incremento de socios en el año es del 6.09%	15%	Incrementar la cartera de Socios	Incentivar a los clientes potenciales a la apertura de ctas de ahorros
<b>CALIDAD DE CLIENTES</b>	Porcentaje	47%	El 47% de los clientes que poseen créditos son cumplidos	100%		Elaborar manuales de análisis crediticio

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015).

## Avance de la Perspectiva de Clientes.

Los avances propuestos que se ha realizado a la Perspectiva de clientes se detallan a continuación:

Tabla 6.13 Avance de Perspectiva Clientes 2015

OBJETIVOS	INDICADOR	V.ACTUAL	META	AVANCE	RESPONSABLE	INSTRUMENTO	PERIODO DE EJECUCIÓN
Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la Cooperativa ofrece	<b>PORCENTAJE DE CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD</b>	62,50%	100%	13,89%	Gerente	Estados e índices Financieros	jun-15
Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	80,54%	100%	4,96%	Gerente Secretaria	Encuestas realizadas	jun-15
Incrementar la cartera de Socios	<b>INCREMENTO DE SOCIOS</b>	7.16%	15%	1,07%	Gerente	Encuestas realizadas	jun-15
	<b>CALIDAD DE CLIENTES</b>	52%	100%	5%	Gerente	Informes de Cartera	jun-15

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015).

### **6.7.4.3. Creación y Diseño de la Perspectiva de Procesos Internos.**

El CMI de la perspectiva de procesos internos busca el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionado con: Reducción de tiempo, Gestión de riesgos, desarrollo de productos Nuevos y servicios financieros, servir a los socios de una manera eficiente y eficaz.

Los indicadores que nos permitirá monitorear son el de calidad en el servicio, análisis de créditos, agilidad en el proceso, las metas se han establecido conforme al requerimiento del gerente, en lo que se refiere a la calidad del servicio a mayor porcentaje mayor optimización, para esto se ha establecido una meta del 90% puesto que la Cooperativa cuenta con 17 servicios financieros y la meta por parte del gerente es de exista mayores servicios, lo cual propone incrementar en un 100%. Para el Análisis de Créditos, en un 70%, en Gestión de Riegos, el número reclamos tiene que ser 0y finalmente en la agilidad del proceso, mientras más se acerque a la unidad, será mucho más aceptable.(ANEXO D3)

#### **Perspectiva de Procesos Internos.**

#### **INDICADORES.**

$$\textit{Calidad del Servicio} = \frac{\# \textit{ de servicios relaizados}}{\# \textit{ de servicios Propuestos}}$$

$$\textit{Gestión de Riesgos} = \textit{Cantidad de reclamos}$$

$$\textit{Análisis de creditos} = \frac{\# \textit{ Solicitudes Aprobadas X mes}}{\# \textit{ Solicitudes Ingresadas}}$$

$$\textit{Agilidad en el proceso} = \frac{\textit{Dias de Tiempo de proceso.}}{\textit{Dias de proceso propuesto}}$$

Esta perspectiva va de la mano con la perspectiva de clientes, puesto que esta ayuda a la consecución de la satisfacción del cliente, pues esta tiene parámetros de Calidad, tiempo y servicio, las cuales se detallan a continuación.

Tabla 6.14 Perspectiva de Procesos Internos 2014

INDICADOR	VALORACIÓN	VALOR ACTUAL	ANÁLISIS	VALOR DESEADO	OBJETIVO DEL INDICADOR	ACTIVIDADES
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	PORCENTAJE	68,00%	La calidad de servicio que otorga el personal es de 68%	100%	Reducción de tiempos	Capacitar al Personal en atención al Cliente.
<b>GESTIÓN DE RIESGOS(RECLAMOS)</b>	NÚMERO	64	Existen en la base de datos 64 reclamos en el año 2014	0	Gestión de riesgos	
<b>ANÁLISIS DE CREDITOS</b>	PORCENTAJE	60%	el 60% de las solicitudes ingresadas son analizadas.	100%	Desarrollo de productos Nuevos y servicios financieros. Servir a los socios de una manera eficiente y eficaz	Capacitar al Personal sobre la aplicación del manual de análisis de créditos
<b>TIEMPO DE ENTREGA DE CRÉDITOS</b>	PORCENTAJE	2,50%	El 2,5% es el tiempo de entrega de los créditos	1%		Incentivar al personal sobre la eficiencia en el otorgamiento de créditos

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)



### Avance de la perspectiva de Procesos Internos.

Los avances Propuestos de la perspectiva de Procesos Internos aplicados a la Cooperativa se presentan a continuación:

Tabla 6.15: Avance de la perspectiva de Procesos Internos 2015

OBJETIVOS	INDICADOR	V.ACTUAL	META	AVANCE	RESPONSABLE	INSTRUMENTO	PERIODO DE EJECUCIÓN
Reducción de tiempo	<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	80%	100%	12%	Jefe del Departamento de Créditos, Secretaria	Información interna	jun-15
Gestión de riesgos	<b>GESTIÓN DE RIESGOS (RECLAMOS)</b>	10	0	10	Recursos Humanos	Información interna	jun-15
Desarrollo de productos Nuevos y servicios financieros Servir a los socios de una manera eficiente y eficaz.	<b>ANÁLISIS DE CREDITOS</b>	78%	100%	18%	Jefe del Departamento de Créditos, Gerente	Información interna	jun-15
	<b>TIEMPO DE ENTREGA DE CRÉDITOS</b>	1,50%	1%	1%	Jefe del Departamento de Créditos	Información interna	jun-15

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015).

#### **6.7.4.4. Creación y diseño de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

Los Objetivos Estratégicos que se monitorean son los siguientes: Tener un nivel de capacitación constante para sus colaboradores a fin de aumentar la productividad, impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de información, desarrollar una participación activa del personal. (ANEXOS D4)

Los indicadores que se aplicarán en esta perspectiva son los siguientes:

$$\mathbf{Incentivos} = \frac{\# \text{ de personal que recibe incentivos}}{\# \text{ Total del personal}}$$

$$\mathbf{Capacitación} = \frac{\# \text{ de personal que recibe capacitaciones}}{\# \text{ Total de personal}}$$

$$\mathbf{Comunicación Abierta} = \frac{\text{Total de personal satisf comunicación}}{\# \text{ Total de personal}}$$

La satisfacción del cliente, la mejora de los procesos y a la consecución de los objetivos económicos-financieros en la cooperativa, no podría lograrse gracias a esta perspectiva, la cual se detalla a continuación:

Tabla 6.16 Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo 2014

INDICADOR	VALORACIÓN	VALOR ACTUAL	ANÁLISIS	VALOR DESEADO	OBJETIVO DEL INDICADOR	ACTIVIDADES
<b>INCENTIVOS</b>	PORCENTAJE	36%	El 36% del personal obtiene incentivos en sus funciones	100%	Desarrollar una participación activa del personal	Incentivar los empleados que mejoren su perfil profesional
<b>CAPACITACION</b>	PORCENTAJE	27%	El 27% del personal se encuentra capacitado en la Entidad	100%	Tener un nivel de Capacitación constante para sus colaboradores a fin de aumentar la productividad.	Capacitar al personal en sus areas
<b>COMUNICACIÓN ABIERTA</b>	PORCENTAJE	27%	Existe una comunicación del 27% en la cooperativa	10%	Impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de información	Realizar talleres de relaciones de Comunicación

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015).

### Avances en la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

Los Avances de la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo, aplicados a la Cooperativa se presentan a continuación:

Tabla 6.17: Avance Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

OBJETIVOS	INDICADOR	V.ACTUAL	META	AVANCE	RESPONSABLE	INSTRUMENTO	PERIODO DE EJECUCIÓN
Desarrollar una participación activa del personal	<b>% DE INCENTIVOS</b>	64%	100%	28%	Departamento de Recursos Humanos	Encuesta al personal	jun-15
Tener un nivel de Capacitación constante para sus colaboradores a fin de aumentar la productividad. Impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de información	<b>% DE CAPACITACION</b>	55%	100%	28%	Departamento de Recursos Humanos	Información Interna	jun-15
	<b>COMUNICACIÓN ABIERTA</b>	55%	10%	28%	Departamento de Recursos Humanos	Información Interna	jun-15

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

## 6.8. Administración.

Las personas que intervienen activamente y responsablemente en el desarrollo de la propuesta son:

- Investigador
- Gerente
- Contador

## 6.9. Previsión de la Evaluación.

Para poder realizar la evaluación de la propuesta se utilizará el siguiente cuestionario.

Tabla 6.18 Previsión de la Evaluación

	PREGUNTAS	DETALLE
1	¿Quiénes Solicitan Evaluar?	Gerente, Personal y Socios de la Cooperativa d Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda."
2	¿Por qué Evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo mejorar los niveles de calidad de crédito e imagen de la Entidad.
3	¿Para qué Evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta.
4	¿Qué Evaluar?	Se evalúa la perspectiva Financiera, la Perspectiva de Clientes, la Perspectiva de Procesos Internos y la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.
5	¿Quién Evalúa?	Autora: Johanna Toctaquiza
6	¿Cuándo Evaluar?	La evaluación debe comenzar cuando se ejecute la propuesta hasta el momento de finalizar y se puede realizar un control semestral
7	¿Cómo evaluar?	Con Cuadros comparativos de avance de cada perspectiva del Cuadro de Mando integral
8	¿Con que Evaluar?	Con los Indicadores establecidos.
9	Fuentes de Información	Bibliográficas y de Campo
10	Instrumentos de Evaluación	Matrices comparativas de avances, Estados Financieros, cumplimiento de objetivos.

Elaborado por: Toctaquiza, Johanna (2015)

## 7. Bibliografía

*Ley Económica Popular y Solidaria*. (2012).

Ana Maria Enrique. (2008). *La Planificación de la comunicación empresarial*. Argentina.

Andrade, Berrazueta. (05 de Mayo de 2012). <http://repositorio.utc.edu.ec>. Recuperado el 2 de Julio de 2015, de Repositorio de la Universidad Técnica de Cuenca: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1140/1/T-UTC-0798.pdf>

Asamblea, N. (2008). *Constitución de la república del Ecuador*. Ecuador.

Belohlavek, P. (2005). *Antropología unicista de mercado*. Buenos Aires.

Bethami A, D. R., & Rogerc y Pace, B. D. (2007). *Comunicación en un Mundo Cambiante*. Mexico.

BONEU, H. Y. (1990). *Imágen Corporativa de Entidades Financieras*. MADRID.

Bronson, Z. (2001). *La Calidad del servicio*. Mexico.

Caceres, D. G. (2002). *Riesgos Financieros y Operacionales*. Paraguay.

Censos, I. N. (01 de Marzo de 2015). *Instituto Nacional de estadísticas y Censos*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe\\_Ejecutivo\\_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)

Christian Gronroos. (2005). *Marketing y Gestión de Servicios*. Finlandia.

Cottle, D. (1991). *El Servicio Centrado en el Cliente*. Ediciones Diaz Santos.

Dahua, A. P. (04 de 03 de 2011). *Repositorio de Universidad técnica de Ambato*. Recuperado el 2 de julio de 2015, de Repositorio de Universidad técnica de Ambato.

Donna Summers. (2006). *Administración de la Calidad*. Bostón.

ecuador, B. C. (10 de Marzo de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>

Ecuador, B. C. (10 de Febrero de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 5 de Mayo de 2015

Ecuador, B. P. (05 de marzo de 2015). *Asociación de Bancos Privados del Ecuador*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de [http://www.asobancos.org.ec/inf\\_macro/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Banca%20-%20Enero%202015.pdf](http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Banca%20-%20Enero%202015.pdf)

Elizondo, A. (2003). *Medición Integral del Riesgo de Credito*. Mexico: Limusa.

Feria, J. M. (2005). *El Riesgo de Mercado*.

Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios*. Madrid.

HAMES VAN HORNE. (2010). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA*. STANFORD.

Henderson, B. (2009). *Estrategía Empresarial*. Boston.

Henreie, B. (1990). *IMAGEN CORPORATIVA DE ENTIDADES FINANCIERAS*. MADRID.

Jose Daniel Barquero. (2007).

Jose Daniel Barquero. (2007). *Auditoría de Comunicación*. Estados Unidos.

Jose, C. M. (1998). *Estrategías de Servicios*. Madrid.

Kaplan, Norton . (2014). *El Cuadro de Mando inetgral*. España.

Ltda.", C. d. (20 de Enero de 2015). *Cooperativa de Ahorro y crédito "San Francisco Ltda."*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de Cooperativa de Ahorro y crédito "San Francisco Ltda.": <http://www.coac-sanfra.com/>

Luis Herrera. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Gráficas Empresdane.

Luis Herrera. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Gráficas Empresdane.

Luis Herrera. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Gráficas Empresdane.

Mantilla, S. A. (1998). *Control Interno Estructura Conceptual Integrada*. Colombia: Eco Ediciones.

Maroto, Juan Carrion. (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción*. ESIC.

Mercedes, B. (2009). *Plan de Riesgo Crediticio para Disminuir la Morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Credito Fernando Daquilema*. Riobamba.

Michael P. (2002).

Niven, Raul. (2003). *El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso*. Barcelona: Gestión 2000.

- Paul Altamirano Villacres. (2011). *El Riesgo Crediticio y su influencia en la Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Union Popular en el periodo 2007-2010*. Tesis Inédita da la Universidad Técnica de Ambato.
- Ramiro, T. (2009). *Estrategias de Servicios*. Ecuador.
- Recalde, H. (2011). *Desarrollo de la investigación*. Argentina.
- REYES SAMANIEGO MEDINA. (2008). *El Riesgo Crediticio en el Marco de acuerdo a Basiela II*. Madrid.
- Rodríguez, J. C. (2009). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. España.
- Solidaria, S. d. (31 de Diciembre de 2014). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Tenorio, M. d. (2012). *Análisis de la Estructura Financiera y Evaluacion del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced*. Cuenca.
- Victoria, T. m. (2011). *Posicionamiento en el Mercado*. Quito.



# ANEXOS

## ANEXO A



### ANEXO A1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta dirigida para los Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Agencia Pelileo"

*OBJETIVO: Recabar información para buscar datos de la empresa que se beneficie en cuanto al Riesgo Crediticio y con ello dar fundamento de progresividad a la entidad.*

#### *INSTRUCCIONES:*

*Lea detenidamente la pregunta, luego escriba una X en el recuadro que usted considere correcto.*

1. ¿Tiene conocimiento sobre las razones por las que los socios se retiran de la Cooperativa?

SI

NO

DESCONOCE

2. ¿Conoce la opinión de los socios sobre el desempeño de los empleados de la Cooperativa?

SI

NO

DESCONOCE

3. ¿Cree usted que la Cooperativa debe rediseñar un manual de funciones para mejorar sus actividades y servir mejor a los socios?

SI

NO

DESCONOCE

4. ¿Existe un Proceso de Control de días de retraso crediticio?

SI

NO

DESCONOCE

5. ¿De acuerdo a la mora crediticia que maneja la Cooperativa existen Riesgos de Liquidez?

SI

NO

DESCONOCE

6. ¿Existen Lineamientos para un Control de Riesgos?

SI

NO

DESCONOCE

7. ¿Se realiza un análisis de evaluación crediticia a fondo, para medir la capacidad de pago del cliente?

SI

NO

DESCONOCE

8. ¿Cree usted que los cobros por los servicios de desarrollo Empresarial son un factor para pérdida de Imagen la Institución?

SI

NO

DESCONOCE

9. ¿Cree usted que el riesgo crediticio es un factor que influye en el crecimiento de la Cooperativa?

SI

NO

DESCONOCE

10. ¿Cuáles han sido los efectos de la elevada competencia en el sector cooperativista para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Agencia Pelileo”?

EXPANSION

ESTANCAMIENTO

DISMINUCION

11. ¿La estructura administrativa que posee la Cooperativa permite proponer un modelo de gestión administrativo financiero, que permita controlar el riesgo?

SI

NO

DESCONOCE

12. ¿Se cuenta con una adecuada delimitación de funciones en cada Área Laboral?

SI

NO

DESCONOCE

13. ¿Se realizan Controles en cada uno de los procesos de cada área inmersa en la concesión de un crédito?

SI

NO

DESCONOCE

14. ¿Las tasas de interés que maneja LA Cooperativa son: ?

MUY ALTAS

ALTAS

MEDIANAS

NORMALES

BAJAS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## ANEXO A2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta dirigida para Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
"San Francisco Agencia Pelileo"

*OBJETIVO: Recabar información para buscar datos de la empresa que se beneficie en cuanto a la Imagen Corporativa y con ello dar fundamento de progresividad a la entidad.*

### *INSTRUCCIONES:*

*Lea detenidamente la pregunta, luego escriba una X en el recuadro que usted considere correcto.*

1. ¿Cree usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Agencia Pelileo, se encuentra en una ubicación estratégica"?

SI

NO

DESCONOCE

2. ¿Ha existido retrasos en el pago de sus cuotas?

SI

NO

DESCONOCE

3. ¿Cuáles han sido los motivos del retraso?

DESCUIDO

IMPREVISTOS

PROBLEMAS/NEGOCIO

4. ¿Posee Cuentas en Otras Instituciones Financieras?

SI

NO

DESCONOCE

5. ¿Conoce que Tipos de Servicios Ofrece la Cooperativa?

SI

NO

DESCONOCE

6. ¿Qué Nivel de Confianza tiene usted hacia la Cooperativa?

ALTO

MEDIO

BAJO

7. ¿Cree usted que un Riesgo crediticio afecte a la Imagen Corporativa de la Empresa?

SI

NO

DESCONOCE

8. ¿Cree usted que un riesgo crediticio afecte a la Solvencia de la Cooperativa?

SI

NO

DESCONOCE

9. ¿Cree usted que la Cooperativa brinda facilidades al momento de conceder un crédito?

SI

NO

DESCONOCE

10. ¿Posee algún Crédito en otra Cooperativa en la actualidad?

SI

NO

DESCONOCE

11. ¿Cómo califica el servicio ofrecido por los empleados de la Cooperativa?

MUY BUENO

BUENO

MALO

12. ¿Cómo considera usted los requisitos que exige la Cooperativa al momento de conceder un crédito?

MINIMOS

MUCHOS

13. ¿Desearía que la Cooperativa mejore en: ?

EFICIENCIA

AGILIDAD

ATENCION

14. ¿Desearía que la Cooperativa implemente en la Institución nuevos Servicios que ofrece la Competencia?

SI

NO

DESCONOCE

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO B

### ESTADOS FINANCIEROS.



ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
 CONSOLIDADY CONDENSADO  
 ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.  
 OFICINA: PELILEO  
 CODIGO OFICINA:1135

CODIGO	DESCRIPCIÓN	31/12/2012
	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 23.072.422,49</b>
5.1	<b>INTERESES Y DESCUENTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 23.043.491,01</b>
5.2	COMISIONES GANADAS	
5.3	UTILIDADES FINANCIERAS	
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 28.931,48
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 7.662.165,44</b>
4.1	INTERESES CAUSADOS	\$ 7.649.234,93
4.2	COMISIONES CAUSADAS	\$ 7.848,10
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>\$ 15.410.257,05</b>
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 8.007.375,89
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 11.126,35</b>
5.5	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ 11.126,35
	EGRESOS OPERACIONALES	\$ 8.018.502,24
45-4505-4506	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 8.018.502,24
4.6	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>\$ 7.402.881,16</b>
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ 2.691.431,89</b>
4.4	PROVISIONES	\$ 2.279.627,07
4.5.05	DEPRECIACIONES	\$ 336.644,82
4.5.06	AMORTIZACIONES	\$ 75.160,00
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>\$ 4.711.449,27</b>
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 331.614,83</b>
5.6	OTROS INGRESOS	\$ 347.976,92
47+4890	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 16.362,09
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ 5.043.064,10
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 756.459,62
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 4.286.604,49</b>
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.520.333,29
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 2.766.271,20</b>

  
 GERENTE

  
 CONTADOR





ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
 CONSOLIDADY CONDENSADO  
 ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.  
 OFICINA: PELILEO  
 CODIGO OFICINA:1135

CODIGO	DESCRIPCIÓN	31/12/2013
	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 26.751.641,86</b>
5.1	<b>INTERESES Y DESCUENTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 26.722.391,23</b>
5.2	COMISIONES GANADAS	\$ 133,93
5.3	UTILIDADES FINANCIERAS	
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 29.116,70
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 11.088.038,47</b>
4.1	INTERESES CAUSADOS	\$ 11.077.682,83
4.2	COMISIONES CAUSADAS	\$ 10.355,64
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>\$ 15.663.603,39</b>
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 9.775.889,35
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 54.928,21</b>
5.5	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ 54.928,21
	EGRESOS OPERACIONALES	\$ 9.830.817,56
45-4505-4506	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 9.830.817,56
4.6	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>\$ 5.887.714,04</b>
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ 1.419.475,38</b>
4.4	PROVISIONES	\$ 868.745,95
4.5.05	DEPRECIACIONES	\$ 416.780,18
4.5.06	AMORTIZACIONES	\$ 133.949,25
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>\$ 4.468.238,66</b>
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 295.304,41</b>
5.6	OTROS INGRESOS	\$ 298.868,80
47+4890	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 3.564,39
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ 4.763.543,07
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 714.531,46
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 4.049.011,61</b>
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	\$ 928.571,30
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 3.120.440,31</b>

  
 GERENTE

  
 CONTADOR



ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
 CONSOLIDADY CONDENSADO  
 ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.  
 OFICINA: PELILEO  
 CODIGO OFICINA:1135

CODIGO	DESCRIPCIÓN	31/12/2014
	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 30.814.910,17</b>
5.1	<b>INTERESES Y DESCUENTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 30.741.877,41</b>
5.2	COMISIONES GANADAS	\$ 47,56
5.3	UTILIDADES FINANCIERAS	
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 72.985,20
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 13.348.170,68</b>
4.1	INTERESES CAUSADOS	\$ 13.335.217,08
4.2	COMISIONES CAUSADAS	\$ 12.953,60
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>\$ 17.466.739,49</b>
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 10.540.936,32
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 23.952,26</b>
5.5	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ 23.952,26
	EGRESOS OPERACIONALES	\$ 10.564.888,58
45-4505-4506	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10.531.331,85
4.6	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	\$ 33.556,73
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>\$ 6.925.803,17</b>
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>\$ 3.451.293,47</b>
4.4	PROVISIONES	\$ 2.755.707,67
4.5.05	DEPRECIACIONES	\$ 574.766,82
4.5.06	AMORTIZACIONES	\$ 120.818,98
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>\$ 3.474.509,70</b>
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 188.703,15</b>
5.6	OTROS INGRESOS	\$ 200.091,85
47+4890	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 11.388,70
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ 3.663.212,85
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 549.481,93
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 3.113.730,92</b>
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	\$ 691.131,69
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 2.422.599,23</b>

  
 GERENTE

  
 CONTADOR



REPUBLICA DEL ECUADOR  
 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
 INTENDENCIA DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

**BALANCE DEL ESTADO DE SITUACION INICIAL  
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012  
 EN USD DOLARES**

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.  
 OFICINA EN: PELILEO  
 CODIGO OFICINA: 1135

1.1	FONDOS DISPONIBLES	\$	24.580.371,39
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$	-
1.3	INVERSIONES	\$	22.063.713,41
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	\$	140.448.742,06
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	\$	-
1.6	CUENTAS POR COBRAR	\$	1.453.714,10
1.7	BIENES REALIZ. ADJ.PAGO ARRIEND. MERC.	\$	325.183,61
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$	3.857.829,00
1.9	OTROS ACTIVOS	\$	1.030.764,71
	<b>1. TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>193.760.318,28</b>
4	GASTOS	\$	20.665.254,58
	<b>TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS</b>	<b>\$</b>	<b>214.425.572,86</b>
6	CUENTAS CONTINGENTES	\$	-
7	CUENTAS DE ORDEN	\$	425.967.194,06
	<b>2. PASIVO</b>		
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$	143.693.109,23
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$	-
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$	-
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	\$	-
2.5	CUENTAS POR PAGAR	\$	4.842.943,17
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERA	\$	19.083.223,99
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	\$	-
2.9	OTROS PASIVOS	\$	243.736,15
	<b>2. TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>167.863.012,54</b>
3.1	CAPITAL SOCIAL	\$	9.797.931,42
3.3	RESERVAS	\$	12.137.836,38
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$	9,76
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$	1.432.204,18
3.6	RESULTADOS	\$	-
3	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>23.367.981,74</b>
5	INGRESOS	\$	23.431.525,76
	<b>TOTAL GENERAL PASIVO, PATRI E INGRESOS</b>	<b>\$</b>	<b>214.662.520,04</b>
7.1	CUENTAS EN ORDEN DEUDORAS	\$	65.315.690,91
7.4	CUENTAS EN ORDEN ACREEDORAS	\$	360.651.503,15

  
 GERENTE

  
 CONTADOR



RÉPUBLICA DEL ECUADOR  
 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
 INTENDENCIA DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

**BALANCE DEL ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL  
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013  
 EN USD DOLARES**

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.  
 OFICINA EN: PELILEO  
 CODIGO OFICINA: 1135

CTA.	DESCRIPCIÓN	
1.1	FONDOS DISPONIBLES	\$ 26.442.093,21
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	
1.3	INVERSIONES	\$ 27.615.999,08
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 171.839.976,96
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	\$ -
1.6	CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.690.301,99
1.7	BIENES REALIZ. ADJ.PAGO ARRIEND. MERC.	\$ 330.739,35
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 3.883.620,25
1.9	OTROS ACTIVOS	\$ 1.432.310,08
	<b>1. TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 233.235.040,92</b>
4	GASTOS	\$ 23.984.998,56
	<b>TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 257.220.039,48</b>
6	CUENTAS CONTINGENTES	\$ -
7	CUENTAS DE ORDEN	\$ 470.590.691,87
	<b>2. PASIVO</b>	
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 148.974.029,00
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$ -
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	\$ -
2.5	CUENTAS POR PAGAR	\$ 5.204.510,05
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERA	\$ 13.296.193,74
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	\$ -
2.9	OTROS PASIVOS	\$ 151.332,57
	<b>2. TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 167.626.065,36</b>
3.1	CAPITAL SOCIAL	\$ 9.718.599,36
3.3	RESERVAS	\$ 14.918.533,02
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 9,76
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$ 1.464.616,59
3.6	RESULTADOS	\$ 2.984,26
3	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 26.104.742,99</b>
5	INGRESOS	\$ 27.105.438,87
	<b>TOTAL GENERAL PASIVO, PATRI E INGRESOS</b>	<b>\$ 257.220.039,48</b>
7.1	CUENTAS EN ORDEN DEUDORAS	\$ 63.979.285,50
7.4	CUENTAS EN ORDEN ACREEDORAS	\$ 406.611.406,37

  
 GERENTE

  
 CONTADOR



RÉPUBLICA DEL ECUADOR  
 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
 INTENDENCIA DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO  
**BALANCE DEL ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**  
**EN USD DOLARES**

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.  
 OFICINA EN: PELILEO  
 CODIGO OFICINA: 1135

CTA.	DESCRIPCIÓN	
1.1	FONDOS DISPONIBLES	\$ 27.615.249,12
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -
1.3	INVERSIONES	\$ 31.379.729,51
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 193.784.723,12
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	\$ -
1.6	CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.936.063,15
1.7	BIENES REALIZ. ADJ.PAGO ARRIEND. MERC.	\$ 318.111,20
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 4.487.587,31
1.9	OTROS ACTIVOS	\$ 1.138.601,93
	<b>1. TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 260.660.065,34</b>
4	GASTOS	\$ 28.616.355,05
	<b>TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 289.276.420,39</b>
6	CUENTAS CONTINGENTES	\$ -
7	CUENTAS DE ORDEN	\$ 537.512.459,58
	<b>2. PASIVO</b>	
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 154.241.790,88
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$ -
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	\$ -
2.5	CUENTAS POR PAGAR	\$ 4.921.455,22
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERA	\$ 8.248.501,25
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	\$ -
2.9	OTROS PASIVOS	\$ 214.318,01
	<b>2. TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 167.626.065,36</b>
3.1	CAPITAL SOCIAL	\$ 10.406.947,95
3.3	RESERVAS	\$ 17.325.922,04
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 9,76
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$ 1.503.376,81
3.6	RESULTADOS	\$ -
3	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 29.236.256,56</b>
5	INGRESOS	\$ 31.038.954,28
	<b>TOTAL GENERAL PASIVO, PATRI E INGRESOS</b>	<b>\$ 289.276.420,39</b>
7.1	CUENTAS EN ORDEN DEUDORAS	\$ 78.231.932,69
7.4	CUENTAS EN ORDEN ACREEDORAS	\$ 459.280.526,89

  
 GERENTE

  
 CONTADOR

**ANEXOS C.  
INDICADORES FINANCIEROS.**

**INDICADORES FINANCIEROS DE SAN FRANCISCO LTDA.  
PERIODO 2012-2014**

INDICADORES	2012	2013	2014
<b>CAPITAL</b>			
COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVO	7346,30%	1139,40%	1253,94%
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>			
MOROSIDAD BRUTA TOTAL	3,52%	4,10%	4,30%
MOROSIDAD DE CARTERA COMERCIAL	-	1,63	1,79
MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	2,09%	2,27%	2,60%
MOROSIDAD CARTERA DE VIVIENDA	0,72%	1,40%	1,46%
MOROSIDAD CARTERA DE MICROEMPRESA	5,44%	7,26%	7,65%
MOROSIDAD DE CREDITOS EDUCATIVOS	-		-
PROVISIONES/CARTERAS DE CRÉDITOS IMPRODUCTIVA	211,96%	157,96%	155,51%
COBERTURA DE CARTERA COMERCIAL	-	96,2	140,93
COBERTURA CARTERA CONSUMO	310,13%	106,83%	104,12%
COBERTURA CARTERA DE VIVIENDA	461,49%	133,37%	133,91%
COBERTURA CARTERA DE MICROEMPRESA	171,80%	85,64%	89,78%
COBERTURA DE CREDITOS EDUCATIVOS	-		-
<b>MANEJO ADMINISTRATIVO</b>			
ACTIVOS PRODUCTIVOS/ PASIVOS CON COSTO	118,38%	115,65%	114,49%
GRADO DE ABSORCIÓN-GASTOS OPERACIONALES/MARGEN FI	64,20%	70,17%	76,32%
GASTOS DE PERSONAL/ACTIVO TOTAL PROMEDIO	2,28%	2,28%	2,18%
GASTO OPERATIVOS/ACTIVO TOTAL PROMEDIO	4,90%	4,87%	5,52%
<b>RENTABILIDAD</b>			
RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO ROA	1,43%	1,34%	0,93%
RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE PATRIMONIO ROE	11,84%	11,95%	8,29%
<b>LIQUIDEZ</b>			
FONDOS DISPONIBLES/TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	22,83%	19,77%	18,01%



### ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL DE COAC SAN FRANCISCO LTDA

CTA	DESCRIPCIÓN	2014	2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
1.1	FONDOS DISPONIBLES	\$ 27.615.249,12	\$ 26.442.093,21	\$ 1.173.155,91	4%
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -			
1.3	INVERSIONES	\$ 31.379.729,51	\$ 27.615.999,08	\$ 3.763.730,43	14%
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 193.784.723,12	\$ 171.839.976,96	\$ 21.944.746,16	13%
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	
1.6	CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.936.063,15	\$ 1.690.301,99	\$ 245.761,16	15%
1.7	BIENES REALIZ. ADJ.PAGO ARRIEND. MERC.	\$ 318.111,20	\$ 330.739,35	\$ (12.628,15)	-4%
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 4.487.587,31	\$ 3.883.620,25	\$ 603.967,06	16%
1.9	OTROS ACTIVOS	\$ 1.138.601,93	\$ 1.432.310,08	\$ (293.708,15)	-21%
	<b>1. TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 260.660.065,34</b>	<b>\$ 233.235.040,92</b>	<b>\$ 27.425.024,42</b>	<b>12%</b>
4	GASTOS	\$ 28.616.355,05	\$ 23.984.998,56	\$ 4.631.356,49	19%
	<b>TOTAL GENERAL ACTIVOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 289.276.420,39</b>	<b>\$ 257.220.039,48</b>	<b>\$ 32.056.380,91</b>	<b>12%</b>
6	CUENTAS CONTINGENTES	\$ -	\$ -	\$ -	
7	CUENTAS DE ORDEN	\$ 537.512.459,58	\$ 470.590.691,87	\$ 66.921.767,71	14%
	<b>2. PASIVO</b>			\$ -	
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 154.241.790,88	\$ 148.974.029,00	\$ 5.267.761,88	4%
2.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -	\$ -	\$ -	
2.3	OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$ -	\$ -	\$ -	
2.4	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	
2.5	CUENTAS POR PAGAR	\$ 4.921.455,22	\$ 5.204.510,05	\$ (283.054,83)	-5%



ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL DE COAC SAN FRANCISCO LTDA

CTA	DESCRIPCIÓN	2014	2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERA	\$ 8.248.501,25	\$ 13.296.193,74	\$ (5.047.692,49)	-38%
2.7	VALORES EN CIRCULACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	
2.9	OTROS PASIVOS	\$ 214.318,01	\$ 151.332,57	\$ 62.985,44	42%
	<b>2. TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 167.626.065,36</b>	<b>\$ 167.626.065,36</b>	<b>\$ -</b>	<b>0%</b>
3.1	CAPITAL SOCIAL	\$ 10.406.947,95	\$ 9.718.599,36	\$ 688.348,59	7%
3.3	RESERVAS	\$ 17.325.922,04	\$ 14.918.533,02	\$ 2.407.389,02	16%
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 9,76	\$ 9,76	\$ -	0%
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$ 1.503.376,81	\$ 1.464.616,59	\$ 38.760,22	3%
3.6	RESULTADOS	\$ -	\$ 2.984,26	\$ (2.984,26)	-100%
3	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 29.236.256,56</b>	<b>\$ 26.104.742,99</b>	<b>\$ 3.131.513,57</b>	<b>12%</b>
5	INGRESOS	\$ 31.038.954,28	\$ 27.105.438,87	\$ 3.933.515,41	15%
	<b>TOTAL GENERAL PASIVO, PATRI E INGRESOS</b>	<b>\$ 289.276.420,39</b>	<b>\$ 257.220.039,48</b>	<b>\$ 32.056.380,91</b>	<b>12%</b>
7.1	CUENTAS EN ORDEN DEUDORAS	\$ 78.231.932,69	\$ 63.979.285,50	\$ 14.252.647,19	22%
7.4	CUENTAS EN ORDEN ACREEDORAS	\$ 459.280.526,89	\$ 406.611.406,37	\$ 52.669.120,52	13%





ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2013-2014

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.

OFICINA: PELILEO

CODIGO OFICINA:1135

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2014	2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	\$ 30.814.910,17	\$ 26.751.641,86	\$ 4.063.268,31	15%
5.1	<b>INTERESES Y DESCUENTOS FINANCIEROS</b>	\$ 30.741.877,41	\$ 26.722.391,23	\$ 4.019.486,18	15%
5.2	COMISIONES GANADAS	\$ 47,56	\$ 133,93	\$ (86,37)	-64%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 72.985,20	\$ 29.116,70	\$ 43.868,50	151%
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	\$ 13.348.170,68	\$ 11.088.038,47	\$ 2.260.132,21	20%
4.1	INTERESES CAUSADOS	\$ 13.335.217,08	\$ 11.077.682,83	\$ 2.257.534,25	20%
4.2	COMISIONES CAUSADAS	\$ 12.953,60	\$ 10.355,64	\$ 2.597,96	25%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	\$ 17.466.739,49	\$ 15.663.603,39	\$ 1.803.136,10	12%
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 10.540.936,32	\$ 9.775.889,35	\$ 765.046,97	8%
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 23.952,26	\$ 54.928,21	\$ (30.975,95)	-56%
5.5	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ 23.952,26	\$ 54.928,21	-\$ 30.975,95	-56%
	EGRESOS OPERACIONALES	\$ 10.564.888,58	\$ 9.830.817,56	\$ 734.071,02	7%
45-4505-4506	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10.531.331,85	\$ 9.830.817,56	\$ 700.514,29	7%
4.6	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	\$ 33.556,73	\$ 0,00	\$ 33.556,73	
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	\$ 6.925.803,17	\$ 5.887.714,04	\$ 1.038.089,13	18%
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	\$ 3.451.293,47	\$ 1.419.475,38	\$ 2.031.818,09	143%
4.4	PROVISIONES	\$ 2.755.707,67	\$ 868.745,95	\$ 1.886.961,72	217%
4.5.05	DEPRECIACIONES	\$ 574.766,82	\$ 416.780,18	\$ 157.986,64	38%
4.5.06	AMORTIZACIONES	\$ 120.818,98	\$ 133.949,25	\$ (13.130,27)	-10%
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	\$ 3.474.509,70	\$ 4.468.238,66	\$ (993.728,96)	-22%



ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2013-2014

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.

OFICINA: PELILEO

CODIGO OFICINA:1135

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2014	2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	\$ 30.814.910,17	\$ 26.751.641,86	\$ 4.063.268,31	15%
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS FINANCIEROS	\$ 30.741.877,41	\$ 26.722.391,23	\$ 4.019.486,18	15%
5.2	COMISIONES GANADAS	\$ 47,56	\$ 133,93	\$ (86,37)	-64%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 72.985,20	\$ 29.116,70	\$ 43.868,50	151%
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	\$ 13.348.170,68	\$ 11.088.038,47	\$ 2.260.132,21	20%
4.1	INTERESES CAUSADOS	\$ 13.335.217,08	\$ 11.077.682,83	\$ 2.257.534,25	20%
4.2	COMISIONES CAUSADAS	\$ 12.953,60	\$ 10.355,64	\$ 2.597,96	25%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	\$ 17.466.739,49	\$ 15.663.603,39	\$ 1.803.136,10	12%
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 10.540.936,32	\$ 9.775.889,35	\$ 765.046,97	8%
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 23.952,26	\$ 54.928,21	\$ (30.975,95)	-56%
5.5	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ 23.952,26	\$ 54.928,21	-\$ 30.975,95	-56%
	EGRESOS OPERACIONALES	\$ 10.564.888,58	\$ 9.830.817,56	\$ 734.071,02	7%
45-4505-4506	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10.531.331,85	\$ 9.830.817,56	\$ 700.514,29	7%
4.6	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	\$ 33.556,73	\$ 0,00	\$ 33.556,73	
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	\$ 6.925.803,17	\$ 5.887.714,04	\$ 1.038.089,13	18%
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	\$ 3.451.293,47	\$ 1.419.475,38	\$ 2.031.818,09	143%
4.4	PROVISIONES	\$ 2.755.707,67	\$ 868.745,95	\$ 1.886.961,72	217%
4.5.05	DEPRECIACIONES	\$ 574.766,82	\$ 416.780,18	\$ 157.986,64	38%
4.5.06	AMORTIZACIONES	\$ 120.818,98	\$ 133.949,25	\$ (13.130,27)	-10%
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	\$ 3.474.509,70	\$ 4.468.238,66	\$ (993.728,96)	-22%



ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2013-2014

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.

OFICINA: PELILEO

CODIGO OFICINA:1135

CODIGO	DESCRIPCIÓN	2014	2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 188.703,15</b>	<b>\$ 295.304,41</b>	-\$ 106.601,26	-36%
5.6	OTROS INGRESOS	\$ 200.091,85	\$ 298.868,80	-\$ 98.776,95	-33%
47+4890	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 11.388,70	\$ 3.564,39	\$ 7.824,31	220%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ 3.663.212,85	\$ 4.763.543,07	-\$ 1.100.330,22	-23%
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 549.481,93	\$ 714.531,46	-\$ 165.049,53	-23%
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 3.113.730,92</b>	<b>\$ 4.049.011,61</b>	-\$ 935.280,69	-23%
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	\$ 691.131,69	\$ 928.571,30	-\$ 237.439,61	-26%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 2.422.599,23</b>	<b>\$ 3.120.440,31</b>	-\$ 697.841,08	-22%



RÉPUBLICA DEL ECUADOR  
 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
 INTENDENCIA DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

**ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL  
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014  
 EN USD DOLARES**

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.  
 OFICINA EN: PELILEO  
 CODIGO OFICINA: 1135

<b>CTA.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>31-dic-14</b>
1.1	FONDOS DISPONIBLES	27615249,12
1.2	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
1.3	INVERSIONES	31379729,51
1.4	CARTERA DE CRÉDITOS	193784723,12
1.5	DEUDORAS POR ACEPTACIONES	0,00
1.6	CUENTAS POR COBRAR	1936063,15
1.7	BIENES REALIZ. ADJ.PAGO ARRIEND. MERC.	318111,20
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	4487587,31
1.9	OTROS ACTIVOS	1138601,93
	<b>1. TOTAL ACTIVOS</b>	<b>260660065,34</b>
<b>CTA.</b>	<b>PASIVO</b>	<b>2014</b>
2.1	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	154241790,88
2.5	CUENTAS POR PAGAR	4921455,22
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERA	8248501,25
2.9	OTROS PASIVOS	214318,01
	<b>2. TOTAL PASIVOS</b>	<b>167626065,36</b>
	<b>PATRIMONIO</b>	
3.1	CAPITAL SOCIAL	10406947,95
3.3	RESERVAS	17325922,04
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,76
3.5	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1503376,81
3.6	RESULTADOS	0,00
3	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>29236256,56</b>



ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
 CONSOLIDADY CONDENSADO  
 ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.  
 OFICINA: PELILEO  
 CODIGO OFICINA:1135

CODIGO	DESCRIPCIÓN	31/12/2014	%
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>31038954,28</b>	100,00%
5.1	<b>INTERESES Y DESCUENTOS FINANCIEROS</b>	<b>30741877,41</b>	99,04%
5.2	COMISIONES GANADAS	47,56	0%
5.3	UTILIDADES FINANCIERAS		0%
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	72985,20	0,24%
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>13348170,68</b>	
4.1	INTERESES CAUSADOS	13335217,08	42,96%
4.2	COMISIONES CAUSADAS	12953,60	0,04%
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>17690783,60</b>	
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	10540936,32	33,96%
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23952,26</b>	0,08%
5.5	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	23952,26	0,08%
	EGRESOS OPERACIONALES	10564888,58	34,04%
45-4505-4506	GASTOS DE OPERACIÓN	10531331,85	33,93%
4.6	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	33556,73	0,11%
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES</b>	<b>7149847,28</b>	23,04%
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION</b>	<b>3451293,47</b>	11,12%
4.4	PROVISIONES	2755707,67	8,88%
4.5.05	DEPRECIACIONES	574766,82	1,85%
4.5.06	AMORTIZACIONES	120818,98	0,39%
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>3698553,81</b>	11,92%
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>188703,15</b>	0,61%
5.6	OTROS INGRESOS	200091,85	0,64%
47+4890	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	11388,70	0,04%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	3663212,85	11,80%
4.8.10	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	549481,93	1,77%
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>3113730,92</b>	10,03%
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	691131,69	2,23%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2422599,23</b>	7,81%

## ANEXOS D

### ANEXO D1

Estado Comparativo de Indicadores de Cooperativas de la competencia.

Cooperativas en Competencia	ROA	ROE	MOROSIDAD	LIQUIDEZ
Oscus	2,52	17,28	3,56	22,51
Mushuc Runa	1,26	7,65	4,1	18,86
Camara de Comercio	1,6	9,56	3,89	17,72
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,79</b>	<b>11,50</b>	<b>3,85</b>	<b>19,7</b>
<b>SAN FRANCISCO 2014</b>	<b>0,93</b>	<b>8,29</b>	<b>4,3</b>	<b>16,01</b>
<b>SAN FRANCISCO 2015</b>	<b>1,09</b>	<b>9,25</b>	<b>4</b>	<b>17,67</b>

## ANEXOS D2

ESTUDIO DE INCREMENTO DE SOCIOS.

BASE DE DATOS COAC SAN FRANCISCO LTDA.

AÑO	2014	2015
NUEVOS SOCIOS	450	715
TOTAL DE SOCIOS	7389	9980
TOTAL	6,09%	7,16%

SATISFACCIÓN DE CLIENTES

BASE DE DATOS COAC SAN FRANCISCO LTDA.

AÑO	2014	2015
SATISFACCIÓN DE CLIENTE	280	298
TOTAL DE MUESTRA DE SOCIOS	370	370
TOTAL	75,68%	80,54%

CAMPAÑAS PÚBLICITARIAS PROYECTADAS

	Dic 2014	Jul 2015
NUMERO DE CAMPANAS PUBLICITARIAS	350	450
CAMPAÑAS REALIZADAS	720	720
PROYECCION DE CAMPANAS PUBLICITARIAS	48,61%	62,50%

**BASE DE DATOS COAC SAN FRANCISCO LTDA.**

	2014	2015
clientes cumplidos	2590	3410
total de clientes con créditos	5460	6556
	47%	52%

**ANEXOS D3****CALIDAD EN EL SERVICIO**

<b>CALIDAD EN LOS SERVICIOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
SERVICIOS FINANCIEROS CREADOS	17	20
SERVICIOS FINANCIEROS PROPUESTOS	25	25
%	68%	80%

**SERVICIOS FINANCIEROS**

<b>SERVICIOS FINANCIEROS DE COAC SAN FRANCISCO</b>	
CUENTA DE AHORROS	1
CUENTA PLAN FUTURO	1
DEPOSITOS A PLAZO	1
CRÉDITOS	4
TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	1
TRANSFERENCIAS DE REMESAS DEL EXTERIOR	1
SISTEMA DE PAGOS Y COBROS INTERBANCARIOS	1
ACREDITACIÓN NÓMINA	1
PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	1
REGACRGAS DE SERVICIO CELULAR	1
RECAUDACIÓN DE PAGOS A ENTIDADES PÚBLICAS	4
<b>TOTAL DE SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>17</b>

**NUMERO DE RECLAMOS**

MESES	2013	2014
Enero	6	2
Febrero	8	0
Marzo	10	1
Abril	10	18
Mayo	2	6
Junio	14	0
Julio	7	4
Agosto	9	11
Septiembre	2	3
Octubre	1	3
Noviembre	2	15
Diciembre	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>64</b>

## **PORCENTAJE DE RECLAMOS DEL 2015**

### **INDICADOR DE RECLAMOS**

<b>RECLAMOS</b>	<b>2015</b>	
NUMERO DE RECLAMOS DEL 2014=64	64	100
NUMERO DE RECLAMOS DEL 2015=10	10 x	
<b>% DE AVANCE</b>	<b>15,62%</b>	

### **INDICADOR DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS.**

<b>Análisis de Creditos</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
solicitudes aprobadas X mes	193	250
solicitudes ingresadas propuestas	320	320
<b>%</b>	<b>60%</b>	<b>78%</b>

### **INDICADOR DE AGILIDAD EN EL PROCESO.**

<b>AGILIDAD EN EL PROCESO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Dias de procesos	10	7
Dias de procesos propuesto	4	4
<b>%</b>	<b>2,5</b>	<b>1,75</b>



## ANEXOS D4

### INDICADOR DE INCENTIVOS

<b>INCENTIVOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
NUMERO DE PERSONAL QUE RECIBE INCENTIVOS	4	7
TOTAL DE PERSONAL	11	11
	<b>36%</b>	<b>64%</b>

### INDICADOR DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

<b>CAPACITACIONES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
TOTAL DE PERSONAL CAPACITADO	3	6
TOTAL DE PERSONAL	11	11
	<b>27%</b>	<b>55%</b>

### INDICADOR DE COMUNICACIÓN ABIERTA

<b>COMUNICACIÓN ABIERTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
total de personal satisfeho con la comunicación	3	6
total de personal	11	11
	<b>27%</b>	<b>55%</b>