

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

---

**TEMA: ANALISIS FINANCIERO Y ESTRATEGIAS  
EMPRESARIALES: UN ESTUDIO EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREDITO "9 DE OCTUBRE LTDA."**

---

### TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la Obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y  
Auditoría

**Viviana Elizabeth Toro Moreno**

**AUTORA**

**Dr. Jaime Díaz**

**TUTOR**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Jaime Díaz, con cédula de ciudadanía N° 180297181-0, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “ANALISIS FINANCIERO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: UN ESTUDIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA”, desarrollado por la Srta. Viviana Elizabeth Toro Moreno, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de trabajo estructurado de manera independiente y el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

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

Ambato, Mayo del 2014

TUTOR



Dr. Jaime Díaz

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Viviana Elizabeth Toro Moreno, portadora de la C.I. 050361061-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “ANALISIS FINANCIERO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: UN ESTUDIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA”, es original, auténtico y personal; en tal virtud, los contenidos presentados, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 30 de Mayo del 2014

AUTORA



Viviana Toro Moreno

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el Tema: “ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: UN ESTUDIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.” elaborado por la señorita Viviana Elizabeth Toro Moreno, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 30 de Mayo del 2014

Para constancia firma

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Diego Proaño', written over a horizontal dotted line.

Econ. Diego Proaño

Presidente del Tribunal

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Margoth Bonilla', written over a horizontal dotted line.

Dra. Margoth Bonilla

Profesora Calificadora

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Elsy Álvarez', written over a horizontal dotted line.

Econ. Elsy Álvarez

Profesora Calificadora

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme dado la vida, el amor, la sabiduría y la fortaleza necesaria para luchar incansablemente por cada uno de mis sueños.

A mis señores Padres, quienes han sido mi mayor bendición porque han limpiado mis lágrimas y han compartido mis alegrías, brindándome sus sabios consejos y su infinito cariño.

A la Universidad Técnica de Ambato, por abrirme sus puertas y darme el privilegio de tener maestros de excelencia y con calidad humana, por permitirme conocer a grandes personas que hicieron de mi vida universitaria una etapa inolvidable.

Al Ing. Pablo Vera, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, quién me dio la apertura suficiente para desarrollar el presente trabajo de investigación, atendiendo con amabilidad y profesionalismo cada una de mis dudas y requerimientos.

Al mi tutor Dr. Jaime Díaz, por su tiempo y paciencia para guiar cada uno de mis capítulos, porque gracias a sus exigencias me permitió culminar mi trabajo de graduación, siendo uno de mis mayores logros.

A todos quienes me han brindado su apoyo, su confianza y sus palabras de aliento para no desmayar y continuar hasta la consecución de mi más anhelada meta.

## **DEDICATORIA**

A mi abuelita Clemencia Bautista, porque aunque ya no esté a mi lado, siempre será mi mayor legado de amor, de ternura y generosidad, porque me enseñó a ser una mujer luchadora, humilde y llena de virtudes.

A mis padres, por todo el gran amor que me han brindado, por ser mi mayor fuerza para continuar y no rendirme, por su apoyo incondicional y su confianza en mí.

A mis hermanas Cristina y Diana, porque alegran mi vida con cada una de sus ocurrencias y locuras, por siempre están a mi lado en los buenos y malos momentos.

A mi novio David, por cuidarme día a día, por ayudarme a ser mejor persona y enseñarme el verdadero significado de la perseverancia, el esfuerzo y la paciencia.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

TITULO O PORTADA.....	i
APROBACION DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xxi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	8
1.2.3 Prognosis.....	9
1.2.4. Formulación del Problema.....	9
1.2.5. Preguntas Directrices.....	10
1.2.6. Delimitación del Problema.....	10
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4. OBJETIVOS.....	12
1.4.1. Objetivo General.....	12

1.4.2. Objetivos Específicos .....	12
------------------------------------	----

## **CAPÍTULO II: MARCO TEORICO**

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	15
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	18
2.4.1. Supraordinación Conceptual.....	18
2.4.2. Subordinación Conceptual.....	19
2.4.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	20
2.4.4. MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIBALE DEPENDIENTE.....	48
2.5. HIPÓTESIS.....	55
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	55

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

3.1. ENFOQUE.....	56
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.3.1 Descripción de la metodología.....	59
3.4.1.Población.....	59
3.4.2. Muestra.....	60
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	64
3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente.....	64



3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente.....	66
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	68
3.6.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	69
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	70

#### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	71
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	112
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	112
4.2.2. Nivel de Confianza.....	112
4.2.3. Estadístico de Prueba.....	112
4.2.4. Reglas de Decisión.....	113

#### **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	117
5.2. Recomendaciones.....	118

#### **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	119
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	120
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	121
6.4. OBJETIVOS.....	122
6.4.1. General.....	122
6.4.2. Específicos.....	122

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	122
6.5.1. Sociocultural.....	122
6.5.2. Tecnológico.....	123
6.5.3. Organizacional.....	123
6.5.4. Económico – Financiera.....	123
6.5.5. Legal.....	123
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA.....	124
6.7. MARCO METODOLOGICO.....	135
6.8 DESARROLLO DEL MODELO OPERATIVO.....	135
6.9. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	199
6.10 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	199
BIBLIOGRAFÍA.....	200
ANEXOS.....	204

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1:</b> Cooperativas a Nivel Nacional .....	6
<b>Cuadro N° 2:</b> Características de la información financiera .....	27
<b>Cuadro N° 3:</b> Indicadores CAMEL .....	39
<b>Cuadro N° 4:</b> Componentes del Sistema PERLAS .....	40
<b>Cuadro N° 5:</b> Indicadores PERLAS .....	44
<b>Cuadro N° 6:</b> Indicadores COLAC .....	46
<b>Cuadro N° 7:</b> Matriz FODA .....	52
<b>Cuadro N° 8:</b> Personal de la COAC “9 de Octubre LTDA” .....	60
<b>Cuadro N° 9:</b> Socios activos de la COAC “9 de Octubre Ltda.” .....	60
<b>Cuadro N° 10:</b> Muestra Personal COAC 9 de Octubre Ltda .....	62
<b>Cuadro N° 11:</b> Muestra de socios de la COAC “9 de Octubre Ltda.” .....	63
<b>Cuadro N° 12:</b> Operacionalización de la variable independiente .....	64
<b>Cuadro N° 13:</b> Operacionalización de la variable dependiente .....	66
<b>Cuadro N° 14:</b> Plan de Recolección de la Información .....	68
<b>Cuadro N° 15:</b> Conocimientos generales de análisis financiero .....	72
<b>Cuadro N° 16:</b> Aspectos importantes en la toma de decisiones .....	73
<b>Cuadro N° 17:</b> Importancia de los estados financieros en el análisis financiero .....	74
<b>Cuadro N° 18:</b> Frecuencia de análisis de los estados financieros .....	75
<b>Cuadro N° 19:</b> Importancia del análisis financiero .....	76

<b>Cuadro N° 20:</b> Herramientas de análisis financiero .....	77
<b>Cuadro N° 21:</b> Limitaciones del análisis financiero .....	78
<b>Cuadro N° 22:</b> Incremento de socios .....	79
<b>Cuadro N° 23:</b> Frecuencia de análisis de indicadores financieros .....	80
<b>Cuadro N° 24:</b> Calificación de los indicadores financieros .....	81
<b>Cuadro N° 25:</b> Análisis de rentabilidad .....	82
<b>Cuadro N° 26:</b> Información obtenida en indicadores financieros .....	83
<b>Cuadro N° 27:</b> Indicadores PERLAS .....	84
<b>Cuadro N° 28:</b> Cumplimiento de objetivos corporativos .....	85
<b>Cuadro N° 29:</b> Ventaja Competitiva .....	86
<b>Cuadro N° 30:</b> Estrategias para captar socios .....	87
<b>Cuadro N° 31:</b> Excelencia de las estrategias establecidas .....	88
<b>Cuadro N° 32:</b> Calidad de la Misión y Visión .....	89
<b>Cuadro N° 33:</b> Estudios de Mercado .....	90
<b>Cuadro N° 34:</b> Estudio de la Planificación Estratégica .....	91
<b>Cuadro N° 35:</b> Actividades a las que pertenecen los socios .....	92
<b>Cuadro N° 36:</b> Tiempo de afiliación de los socios .....	93
<b>Cuadro N° 37:</b> Motivo por el cual la gente se asocia a la cooperativa .....	94
<b>Cuadro N° 38:</b> Calidad del servicio en diferentes áreas .....	95
<b>Cuadro N° 39:</b> Frecuencia del uso de productos y servicios .....	96
<b>Cuadro N° 40:</b> Medio por el cual se informan los socios de la cooperativa .....	97

<b>Cuadro N° 41:</b> Destino de los créditos .....	98
<b>Cuadro N° 42:</b> Servicio en el área de créditos .....	99
<b>Cuadro N° 43:</b> Mejoras que debería hacer la cooperativa .....	100
<b>Cuadro N° 44:</b> Calificación de los intereses pagados por la cooperativa .....	101
<b>Cuadro N° 45:</b> Calificación de los intereses que cobra la cooperativa .....	102
<b>Cuadro N° 46:</b> Calificación de los montos de crédito .....	103
<b>Cuadro N° 47:</b> Calificación de algunos aspectos importantes de la cooperativa ...	104
<b>Cuadro N° 48:</b> Productos y servicios a incrementar en la cooperativa .....	105
<b>Cuadro N° 49:</b> Resumen de la Encuesta Aplicado al Personal Administrativo y Financiero de la COAC “ 9 de Octubre Ltda” .....	107
<b>Cuadro N° 50:</b> Resumen de la Encuesta Aplicada a los Socios de la COAC “9 de Octubre Ltda.” .....	109
<b>Cuadro N° 51:</b> Frecuencias Observadas .....	114
<b>Cuadro N° 52:</b> Frecuencias Esperadas .....	115
<b>Cuadro N° 53:</b> Cálculo de Chi Cuadrado .....	115
<b>Cuadro N° 54:</b> Objetivos Financieros y sus Fases .....	129
<b>Cuadro N° 55:</b> Grupo de indicadores centrales del cliente .....	130
<b>Cuadro N° 56:</b> Enfoques de la Perspectiva de procesos internos .....	132
<b>Cuadro N° 57:</b> Indicadores Claves de la Perspectiva Formación y Crecimiento ...	134
<b>Cuadro N° 58:</b> Modelo Metodológico de la Propuesta .....	135
<b>Cuadro N° 59:</b> Variación de la inflación .....	136

<b>Cuadro N° 60:</b> Activos del Sector Financiero .....	144
<b>Cuadro N° 61:</b> Inversiones del Sector Financiero .....	145
<b>Cuadro N° 62:</b> Cartera de Crédito del Sector Financiero .....	146
<b>Cuadro N° 63:</b> Composición de la Cartera de Crédito .....	146
<b>Cuadro N° 64:</b> Participación de la cartera de Crédito .....	147
<b>Cuadro N° 65:</b> Obligaciones con el Público Sector Financiero .....	148
<b>Cuadro N° 66:</b> Composición de Obligaciones con el Público .....	149
<b>Cuadro N° 67:</b> Participación de las Obligaciones con el Público .....	149
<b>Cuadro N° 68:</b> Conformación de las Obligaciones con el Público .....	149
<b>Cuadro N° 69:</b> Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador .....	150
<b>Cuadro N° 70:</b> Principales cuentas del balance de las COAC's .....	151
<b>Cuadro N° 71:</b> Participación de las principales cuentas de balance de las COAC .....	151
<b>Cuadro N° 72:</b> Morosidad de la Cartera de Crédito .....	152
<b>Cuadro N° 73:</b> Índice de Liquidez .....	153
<b>Cuadro N° 74:</b> COAC's en Cotopaxi.....	154
<b>Cuadro N° 75:</b> Activos de las Principales COAC's de la Provincia de Cotopaxi .....	155
<b>Cuadro N° 76:</b> Pasivos de las Principales COAC's de la Provincia de Cotopaxi .....	156
<b>Cuadro N° 77:</b> Patrimonio de las Principales COAC de la Provincia de Cotopaxi .....	156
<b>Cuadro N° 78:</b> Utilidades de las Principales COAC de la provincia de Cotopaxi .....	157
<b>Cuadro N° 79:</b> Análisis Horizontal del Balance General .....	158
<b>Cuadro N° 80:</b> Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias .....	159

<b>Cuadro N° 81:</b> Análisis Vertical del Balance General .....	160
<b>Cuadro N° 82:</b> Análisis Vertical del Estado de Resultados .....	164
<b>Cuadro N° 83:</b> Indicadores Financieros .....	169
<b>Cuadro N° 84:</b> Análisis FODA .....	171
<b>Cuadro N° 85:</b> Matriz de Análisis FODA .....	172
<b>Cuadro N° 86:</b> Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas .....	175
<b>Cuadro N° 87:</b> Cuadro de Balanced Scorecard .....	178
<b>Cuadro N° 88:</b> Aplicación del Cuadro de Mando Integral .....	180
<b>Cuadro N° 89:</b> Monitoreo del Balanced Scorecard .....	181

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> Árbol de Problemas .....	8
<b>Gráfico N° 2:</b> Supraordinación Conceptual .....	18
<b>Gráfico N° 3:</b> Subordinación Conceptual .....	19
<b>Gráfico N° 4:</b> Ejemplo de Análisis de Tendencias .....	36
<b>Gráfico N° 5:</b> Conocimientos generales de análisis financiero .....	72
<b>Gráfico N° 6:</b> Aspectos importantes en la toma de decisiones .....	73
<b>Gráfico N° 7:</b> Importancia de los estados financieros en el análisis financiero .....	74
<b>Gráfico N° 8:</b> Frecuencia de análisis de los estados financieros .....	75
<b>Gráfico N° 9:</b> Importancia del análisis financiero .....	76
<b>Gráfico N° 10:</b> Herramientas de análisis financiero .....	77
<b>Gráfico N° 11:</b> Limitaciones del análisis financiero .....	78
<b>Gráfico N° 12:</b> Incremento de socios .....	79
<b>Gráfico N° 13:</b> Frecuencia de análisis de indicadores financieros .....	80
<b>Gráfico N° 14:</b> Calificación de los indicadores financieros .....	81
<b>Gráfico N° 15:</b> Análisis de rentabilidad .....	82
<b>Gráfico N° 16:</b> Información obtenida en indicadores financieros .....	83
<b>Gráfico N° 17:</b> Indicadores PERLAS .....	84
<b>Gráfico N° 18:</b> Cumplimiento de objetivos corporativos .....	85
<b>Gráfico N° 19:</b> Ventaja Competitiva .....	86
<b>Gráfico N° 20:</b> Estrategias para captar socios .....	87



<b>Gráfico N° 21:</b> Excelencia de las estrategias establecidas .....	88
<b>Gráfico N° 22:</b> Calidad de la Misión y Visión .....	89
<b>Gráfico N° 23:</b> Estudios de Mercado .....	90
<b>Gráfico N° 24:</b> Estudio de la Planificación Estratégica .....	91
<b>Gráfico N° 25:</b> Actividades a las que pertenecen los socios .....	92
<b>Gráfico N° 26:</b> Tiempo de afiliación de los socios .....	93
<b>Gráfico N° 27:</b> Motivo por el cual la gente se asocia a la cooperativa .....	94
<b>Gráfico N° 28:</b> Calidad del servicio en diferentes áreas .....	95
<b>Gráfico N° 29:</b> Frecuencia del uso de productos y servicios .....	96
<b>Gráfico N° 30:</b> Medio por el cual se informan los socios de la cooperativa .....	97
<b>Gráfico N° 31:</b> Destino de los créditos .....	98
<b>Gráfico N° 32:</b> Servicio en el área de créditos .....	99
<b>Gráfico N° 33:</b> Mejoras que debería hacer la cooperativa .....	100
<b>Gráfico N° 34:</b> Calificación de los intereses pagados por la cooperativa .....	101
<b>Gráfico N° 35:</b> Calificación de los intereses que cobra la cooperativa .....	102
<b>Gráfico N° 36:</b> Calificación de los montos de crédito .....	103
<b>Gráfico N° 37:</b> Calificación de algunos aspectos importantes de la cooperativa ...	104
<b>Gráfico N° 38:</b> Productos y servicios a incrementar en la cooperativa .....	105
<b>Gráfico N° 39:</b> Verificación de Hipótesis .....	113
<b>Gráfico N° 40:</b> Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	126
<b>Gráfico N° 41:</b> Propuesta de Valor a los Clientes .....	192

<b>Gráfico N° 42:</b> La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	134
<b>Gráfico N° 43:</b> Evolución de la inflación anual .....	136
<b>Gráfico N° 44:</b> Inflación anual general nacional y por ciudades .....	137
<b>Gráfico N° 45:</b> Tasas de Inflación en América Latina .....	137
<b>Gráfico N° 46:</b> Ingreso Familiar Mensual y Costo de la Canasta Básica .....	138
<b>Gráfico N° 47:</b> Balanza Comercial .....	140
<b>Gráfico N° 48:</b> Riesgo País en América Latina .....	140
<b>Gráfico N° 49:</b> Producto Interno Bruto .....	141
<b>Gráfico N° 50:</b> Saldo de la Deuda Externa Pública y Privada .....	142
<b>Gráfico N° 51:</b> Mercado Laboral .....	142
<b>Gráfico N° 52:</b> Pobreza Nacional .....	143
<b>Gráfico N° 53:</b> Pobreza por Ciudades .....	143
<b>Gráfico N° 54:</b> Activos del Sector Financiero .....	144
<b>Gráfico N° 55:</b> Inversiones del Sector Financiero .....	145
<b>Gráfico N° 56:</b> Cartera de Crédito del Sector Financiero .....	146
<b>Gráfico N° 57:</b> Composición de la Cartera de Crédito .....	147
<b>Gráfico N° 58:</b> Obligaciones con el Público del Sector Financiero .....	148
<b>Gráfico N° 59:</b> Composición de Obligaciones con el Público .....	149
<b>Gráfico N° 60:</b> Número de COAC's en Ecuador .....	150
<b>Gráfico N° 61:</b> Principales cuentas de Balance de las COAC's .....	152
<b>Gráfico N° 62:</b> Morosidad de la Cartera de Crédito .....	153

<b>Gráfico N° 63:</b> Índice de Liquidez .....	153
<b>Gráfico N° 64:</b> COAC's en Cotopaxi .....	154
<b>Gráfico N° 65:</b> Ranking de Participación en Activos de las COAC's .....	155
<b>Gráfico N° 66:</b> Ranking de Participación en Pasivos de las COAC's .....	156
<b>Gráfico N° 67:</b> Ranking de Participación en Patrimonio de las COAC's .....	157
<b>Gráfico N° 68:</b> Ranking Comparativo de las Utilidades de las COAC's .....	157
<b>Gráfico N° 69:</b> Participación de las cuentas de Activo .....	161
<b>Gráfico N° 70:</b> Participación de las cuentas de Pasivo .....	162
<b>Gráfico N° 71:</b> Participación de las cuentas de Patrimonio .....	163
<b>Gráfico N° 72:</b> Tendencia del Activo .....	165
<b>Gráfico N° 73:</b> Tendencia del Pasivo .....	166
<b>Gráfico N° 74:</b> Tendencia del Patrimonio .....	167
<b>Gráfico N° 75:</b> Tendencia de Activo, Pasivo y Patrimonio .....	167
<b>Gráfico N° 76:</b> Tendencia de los Ingresos, Gastos y Excedente .....	167
<b>Gráfico N° 77:</b> Mapa Estratégico .....	177
<b>Gráfico N° 78:</b> Monitoreo del BSC .....	181
<b>Gráfico N° 79:</b> Pantalla de Inicio del Programa Utilitario de Excel .....	182
<b>Gráfico N° 80:</b> Ingreso de Datos para Análisis FODA .....	183
<b>Gráfico N° 81:</b> Ingreso de Datos del Ambiente Externo .....	184
<b>Gráfico N° 82:</b> Ingreso de Datos del Ambiente Externo .....	185
<b>Gráfico N° 83:</b> Análisis FODA .....	186

<b>Gráfico N° 84:</b> Matriz de Análisis FODA .....	187
<b>Gráfico N° 85:</b> Ingreso de Balances Financieros .....	188
<b>Gráfico N° 86:</b> Análisis Financiero Automático .....	189
<b>Gráfico N° 87:</b> Gráficos Financieros Automáticos .....	190
<b>Gráfico N° 88:</b> Indicadores Financieros Automáticos .....	191
<b>Gráfico N° 89:</b> Direccionamiento Estratégico .....	182
<b>Gráfico N° 90:</b> Objetivos Estratégicos .....	193
<b>Gráfico N° 92:</b> Mapa Estratégico .....	194
<b>Gráfico N° 93:</b> Indicadores del Cuadro de Mando Integral .....	195
<b>Gráfico N° 94:</b> Ingreso de Datos para el Balanced Scorecard .....	196
<b>Gráfico N° 95:</b> Cálculo de Indicadores Automático .....	197
<b>Gráfico N° 96:</b> Monitoreo del BSC .....	198

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Los cambios cada vez mayores en el entorno y los altos niveles de competitividad, exigen a las empresas a aplicar nuevas y creativas tácticas administrativas para asegurar un éxito empresarial y una adecuada solvencia patrimonial, lo cual se logra, con un correcto análisis de los estados financieros, que permite tener una base para desarrollar acciones preventivas y correctivas, así como, establecer predicciones posibles sobre condiciones futuras; sin embargo, el análisis financiero debe ir de la mano de otras estrategias gerenciales para determinar una correcta administración de aquellos riesgos potenciales y un aprovechamiento de las oportunidades que surgen, así tenemos el Balanced Scorecard, mismo que ayuda a plantear objetivos claros, oportunos y alcanzables, estableciendo al mismo tiempo acciones estratégicas e indicadores tanto financieros como no financieros para medir el cumplimiento de cada objetivo establecido.

La investigación del presente proyecto está enfocada principalmente a mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda”, misma que mediante un estudio se ha determinado que de año a año va disminuyendo, propiciando con ello un nulo crecimiento económico, lo que se necesita es un análisis FODA minucioso que ayude a detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; un análisis financiero sustentable que permita determinar la verdadera posición financiera de la cooperativa; una redefinición de misión, visión y valores estratégicos; un establecimiento de objetivos de acuerdo a las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo; una estructuración de indicadores y un monitoreo adecuado del cumplimiento de los objetivos, todo aquello se logrará con un Balanced Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

El Cooperativismo en el Ecuador adquiere cada vez más fuerza y el incremento de cooperativas de ahorro y crédito es claramente notable; por lo cual, la competencia en este mercado financiero exige a cada una de las instituciones a innovar constantemente y estar a la vanguardia de las exigentes necesidades de sus asociados; el tomar decisiones acertadas resulta crucial y esto se logra con la aplicación de un análisis financiero minucioso que permita detectar todas aquellas debilidades y fortalezas que posee la empresa, para con ello plantear estrategias empresariales que ayuden a incrementar la cartera de socios y a un aumento de los ingresos, propiciando de esta manera un crecimiento económico sustentable de la empresa y la obtención de una estructura financiera sólida.

Excelentes indicadores de rentabilidad, de liquidez y morosidad muestran indicios de solidez económica en una empresa, sin embargo, al estudiar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, se observan que las utilidades son cada vez más bajas y los niveles de rentabilidad no son adecuados, además la pérdida de participación en el mercado es alarmante; por lo cual, se pretende dar solución a dichos problemas mediante el presente trabajo investigativo dividido en los siguientes capítulos:

**Capítulo I**, se enfoca en el planteamiento del problema, sustentado en contextualizaciones macro, meso y micro; determina las causas y efectos del problema encontrado mediante un análisis crítico, además se establecen los objetivos del proyecto, finalizando con una justificación del trabajo de investigación.

**Capítulo II**, se centra en todos los aspectos teóricos que fundamentan y respaldan el proyecto; empezando con los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica basada en paradigmas de investigación, la fundamentación legal apoyada en leyes, reglamentos y demás normativas; además, se presentan figuras de supraordinación y subordinación de variables, dando a conocer por último la hipótesis a ser comprobada.

**Capítulo III**, detalla la metodología de la investigación, empezando con la

modalidad básica y los niveles de la misma, por otro lado, se define la población sujeta a estudio, así como el cálculo de la muestra respectiva, también se presenta la operacionalización de las variables y las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, procesamiento y análisis.

**Capítulo IV**, describe el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de acuerdo a las encuestas aplicadas al personal administrativo y socios de la cooperativa, así como la verificación de la hipótesis mediante un cálculo estadístico.

**Capítulo V**, establece las conclusiones y recomendaciones conforme al análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

**Capítulo VI**, propone la solución al problema planteado, para lo cual se describen antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: UN ESTUDIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.”

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

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

El cooperativismo en el mundo tiene una gran trayectoria y en los últimos años se ha convertido en una de las principales razones del desarrollo económico de cada uno de los países; es así que, revisando en la historia encontramos que tiene su apareamiento en el período de la Revolución Industrial, aproximadamente por el siglo XIX, donde se crean instituciones como fuente de ayuda para la creación de un mayor bienestar social y la defensa de los derechos colectivos.

Un informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo y escrito por el profesor Birchall (2013) menciona que fue en el año de 1844, en donde 27 hombres y 1 mujer fundaron la primera Cooperativa en el poblado de Rochdale, Inglaterra, con el nombre de “De los Probos Pioneros de Rochdale”, debido a que se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial causando inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad; de este renacer económico surgen las diferentes



cooperativas en el mundo, asimismo surgen los fundamentos filosóficos, doctrinarios y operativos de las empresas cooperativas en la actualidad. Cabe recalcar que la Organización de Naciones Unidas (ONU) según resolución A/RES/64/136 declaró al 2012 como Año Internacional del Cooperativismo, pues se reconoce que el modelo cooperativo es un importante factor de crecimiento en los países desarrollados y en vías de desarrollo y que, en particular, las cooperativas contribuyen a la erradicación de la pobreza. La resolución también invita a todos los gobiernos a crear más ayudas para el desarrollo del cooperativismo, particularmente, las que llevan a asegurar la financiación necesaria para dinamizar la construcción de empresas.

Según informe del año 2012 de la Asociación de Cooperativas Internacional (ACI) a nivel mundial las cooperativas cuentan con casi 1.000 millones de socios y generan 100 millones de empleos, un 20% más que las firmas multinacionales. Las ventas de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo suman 1.1 trillones de dólares, importe comparable al PIB de algunas de las economías nacionales más importantes.

En los párrafos anteriores se recalca el gran aporte que tienen las cooperativas de ahorro y crédito a la economía de cada uno de sus países; sin embargo, se presenta demasiada competencia debido principalmente a que cada una de ellas busca el mejoramiento continuo y lograr una gran cartera de socios que les permita alcanzar sus objetivos deseados, pero a nivel mundial algunas de estas entidades quiebran como resultado de la iliquidez, el incremento de la morosidad y las bajas tasas de rentabilidad, por lo cual, es indispensable que en cada institución de este tipo se establezcan herramientas de análisis financiero que les permita detectar las debilidades y con ello implementar estrategias que disminuyan los riesgos de mercado, crédito, liquidez y operacional.

#### **1.2.1.2. Meso**

En el Ecuador, el cooperativismo se ha convertido en un importante sector económico y de integración social con enormes probabilidades de crecimiento y fortalecimiento, teniendo una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre-coloniales; entre el desarrollo cultural y económico

del país, mediante las mingas y trabajos asociados que se organizaron en el sector agrícola y campesino de las poblaciones de aquel periodo. Los gremios de cooperación mutua tenían como finalidad el beneficio de sus miembros, sin buscar algún fin de lucro particular; y se perseguía el desarrollo colectivo de la comunidad asociada.

El cooperativismo arrancó formalmente en el Ecuador a inicios del siglo XX, con el nacimiento de varias cooperativas de consumo, ahorro y crédito promovidas por el Estado, las organizaciones religiosas, los patronos y la cooperación internacional.

Para Miño (2013):

Con el neoliberalismo, el sector cooperativo fue perjudicado por el incesante menoscabo de su base doctrinaria y principios, por la agresiva competencia entre cooperativas para captar más clientes y por la falta de cambios estructurales en su institucionalidad. La pérdida de control por parte del Estado y la dependencia de las leyes del mercado conspiraron en su división y debilitamiento (p. 12)

Por otro lado, la crisis bancaria del año 1999 perjudicó terriblemente a miles de ecuatorianos quienes dejaron de creer en las instituciones financieras y para lo cual fue muy difícil volver a obtener la confianza de aquellas personas.

El 5 de Junio de 2012 inició su gestión la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como nueva estructura de control para las cooperativas y con ello aparece la nueva Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que en el artículo 21 menciona:

El sector cooperativo es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

En el año 2012 según el Boletín de Coyuntura N°1 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria existían 3827 cooperativas, las cuales se sintetizan en la siguiente tabla:

**Cuadro N° 1:** Detalle de Cooperativas en el Ecuador

<b>Grupo</b>	<b>Cantidad de Cooperativas</b>
Transporte	1.882
Ahorro y Crédito	981
Vivienda	442
Producción	428
Otros Servicios	65
Consumo	29
<b>Total Cooperativas</b>	<b>3.827</b>

**Elaborado por** : Viviana Toro Moreno

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

En la provincia de Cotopaxi se hace presente el Cooperativismo a través de importantes instituciones de Ahorro y Crédito que brindan un excelente servicio a sus socios a través del otorgamiento de préstamos, captaciones y la oferta de un sinnúmero de servicios, tenemos grandes de estas instituciones como por ejemplo: San Francisco, CACPECO, 29 de Octubre, Codesarrollo, El Sagrario, OSCUS, Mushuc Runa, por citar las entidades más significativas.

Difícil es liderar este mercado financiero debido a la existencia de muchas cooperativas y al apareamiento de más de estas entidades, en especial de aquellas instituciones indígenas que en los últimos años se han establecido sustancialmente. Las necesidades y exigencias de los socios cada vez mayores obligan a las organizaciones a estar a la vanguardia de los cambios para adecuarse a los mismos, ofertar productos, servicios financieros y crear oportunidades.

Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables y el valor máspreciado es la especulación. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de las empresas que tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar; es liderar las ideas. Cada una de las empresas deben estar debidamente preparadas para competir y para cumplir los objetivos planteados, lo cual se puede lograr mediante un sustentable análisis financiero que permita asegurar el éxito empresarial.

### **1.2.1.3. Micro**

Dentro de los precursores del cooperativismo en la ciudad de Salcedo se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre LTDA" con 37 años de trayectoria y en sus instalaciones reposa el archivo con la historia de esta importante institución; donde se narra que inicia sus actividades como una pre-cooperativa de ahorro y crédito en el Barrio Chipaló de la ciudad de San Miguel de Salcedo, fue fundada el 9 de Octubre de 1976 por un grupo de 44 entusiastas con la finalidad de mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades comunes, propias del grupo y de la comunidad. Luego en 1996 se cristaliza la construcción del edificio propio de la Cooperativa, en donde se está operando hasta la actualidad. El 12 de mayo del 2001, se inauguró la primera agencia en la parroquia de Mulalillo luego de un análisis de entorno económico del cantón Salcedo, considerando que era la Parroquia más progresista. En octubre del 2002, se crea la agencia en Latacunga, capital de la provincia de Cotopaxi, en base a un pedido de muchos socios y de ciudadanos de esta ciudad, luego de que la Cooperativa fuera invitada a participar en una feria que realizó el Ministerio de Bienestar Social delegación Cotopaxi.

En la actualidad, según la información presentada a la Superintendencia de Bancos y Seguros la cooperativa se encuentra en un período de superación, debido a que ha perdido la confianza de los socios y el liderazgo en el mercado financiero de su cantón, por lo que al momento la gerencia está realizando todas las gestiones pertinentes que les permitan incrementar su credibilidad ante la sociedad y con ello propiciar una mayor rentabilidad.

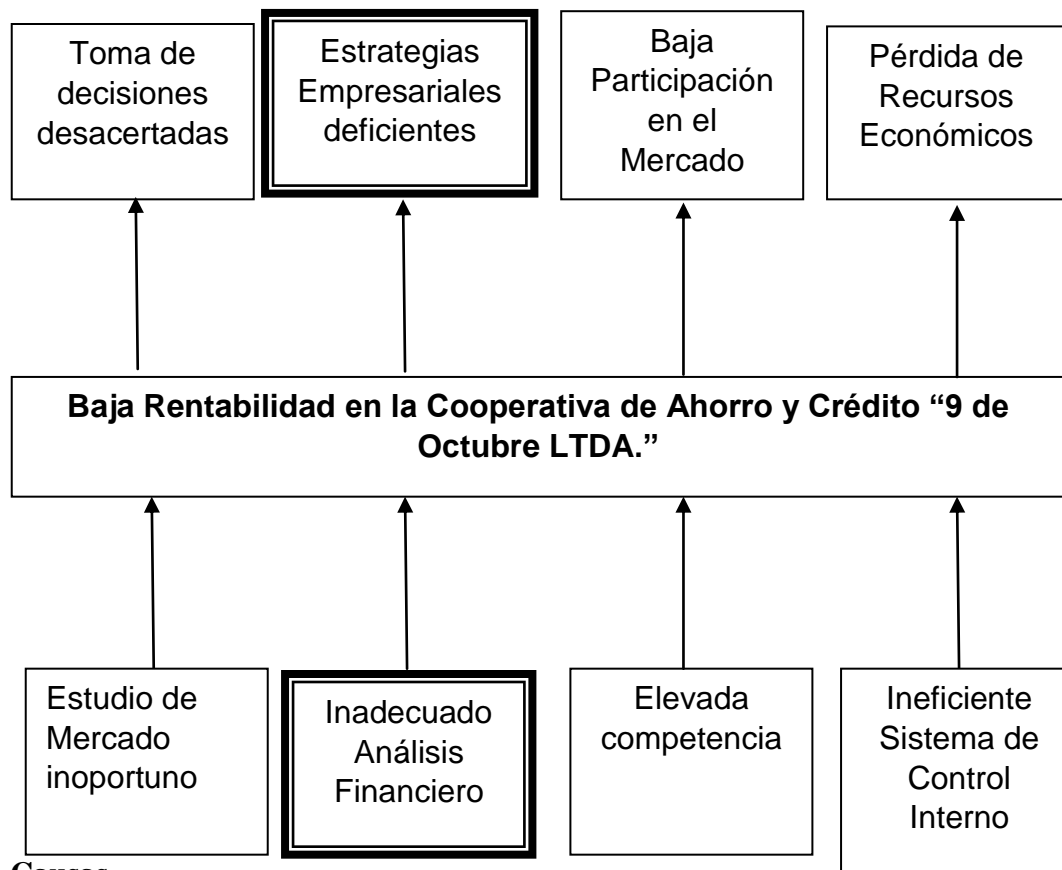
Por lo dicho en los párrafos anteriores, es indispensable escoger el mejor camino, tomar decisiones acertadas y minimizar los riesgos, por lo cual aparece la necesidad de realizar análisis financieros minuciosos dirigidos a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa; con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones sobre las condiciones futuras; al mismo tiempo, se diseñarían estrategias de excelencia que permitan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre" crecer económicamente.

## 1.2.2. Análisis Crítico

### 1.2.2.1. Árbol de Problemas

**Gráfico 1: Árbol de Problemas**

#### Efectos



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** COAC "9 de Octubre Ltda."

### **1.2.2.2. Relación Causa – Efecto**

Después de haber realizado un análisis de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA”, se ha detectado como problema principal la baja rentabilidad, siendo la causa fundamental el Inadecuado Análisis Financiero, lo que ocasiona un inapropiado diseño de estrategias empresariales.

### **1.2.3 Prognosis**

Los deficientes análisis financieros y la inadecuada interpretación de la información contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA” distorsiona los objetivos que persigue, provocando estrategias inadecuadas, desestabilidad económica, financiera y rentable.

Lo cierto es que, día a día dentro de la empresa se toman decisiones, mismas que no alcanzan un nivel significativo debido a que están sujetas a información financiera poco o nada relevante, por lo cual los niveles de rentabilidad son bajos; demostrando así, que las estrategias diseñadas no son de excelencia e inhiben el cumplimiento de metas corporativas.

De seguir con el problema detallado en los párrafos anteriores y no tomar las medidas correctivas necesarias que conlleven a una aplicación de herramientas financieras efectivas, se pone en juego el futuro de la empresa, pues no podrá mantenerse en el mercado debido a los drásticos cambios de la economía nacional y al incremento cada vez mayor de la competencia ; todo esto ocasionaría una liquidación definitiva de la cooperativa , poniendo en el desempleo a los personas quienes laboran ahí y afectando a los clientes quienes depositaron su confianza.

### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Cómo el Análisis Financiero incide en el diseño de Estrategias Empresariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA”?

## **Variables del problema**

**Variable Independiente:** Análisis Financiero

**Variable Dependiente:** Estrategias Empresariales

### **1.2.5. Preguntas Directrices**

¿El análisis financiero se utiliza como herramienta para evaluar la situación económica de la empresa?

¿Cómo la gerencia establece las estrategias empresariales de crecimiento en la cooperativa?

¿Qué indicadores de análisis financiero permiten diseñar estrategias empresariales que ayuden a incrementar la rentabilidad?

### **1.2.6. Delimitación del Problema**

#### **- Delimitación Conceptual**

**Campo:** Finanzas Corporativas

**Área:** Financiera

**Aspecto:** Gestión de Recursos Económicos

**Tema:** Análisis Financiero y estrategias empresariales: un estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA”.

#### **-Delimitación Temporal**

La presente investigación realizará un estudio sobre la información financiera y las estrategias empresariales de los años 2010, 2011 y 2012.

## **-Delimitación Espacial**

El lugar donde se realizará el presente estudio es en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA”, ubicada en las calles 9 de Octubre y 24 de Mayo del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Una empresa exitosa depende del manejo adecuado de las técnicas gerenciales que existen en la actualidad, una de ellas el análisis financiero, que ayuda a emitir una opinión referente a las condiciones financieras de la empresa y a la eficiencia de las decisiones tomadas por la administración, permitiéndonos detectar puntos fuertes y débiles de la empresa.

Los cambios constantes en el entorno y el incremento de competitividad en el medio obliga a las empresas de todo el mundo a enfrentarse a múltiples desafíos, para lo cual deben contar con instrumentos de análisis financiero eficaces que permita tomar decisiones acertadas, adoptando medidas preventivas y correctivas para ganar mayor participación en el mercado y con ello incrementar sus utilidades.

Muchas cooperativas en el Ecuador han fracasado por malas decisiones tomadas que les han llevado al cierre de sus actividades; no deja de llamar la atención que cada cierto tiempo se escuche un cierre de estas empresas, podemos citar el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA que fue disuelta y liquidada por deterioro de su patrimonio y pérdidas acumuladas; todo esto como consecuencia de la aplicación de herramientas de análisis deficientes y las inapropiadas estrategias financieras.

Según Boletín Mensual a Diciembre de 2012 emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA” según ranking de utilidades ocupa el puesto número 37 de las 39 cooperativas reguladas hasta esa fecha por dicha institución; por lo cual, se denota la necesidad de aplicar un análisis financiero minucioso y completo en la empresa, que le ayude a detectar las verdaderas razones de su baja rentabilidad; así como diseñar estrategias de mejora.



La factibilidad de resolución del problema es posible gracias a la colaboración que brinda el Gerente de la empresa al facilitar toda la información contable y administrativa requerida. Se cuenta con recursos humanos, tecnológicos, materiales, económicos y la posibilidad de aplicación de los instrumentos de investigación que ayudarán a concluir el trabajo de investigación en el tiempo establecido.

Finalmente, la presente investigación se justifica en la aplicabilidad de los instrumentos de Análisis financiero entre los más importantes los indicadores financieros, siendo un tema actual y de gran ayuda para el direccionamiento de la cooperativa y el establecimiento de estrategias, siendo éstas un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar ventajas competitivas, con relación a los competidores y generar utilidades.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Estudiar cómo el Análisis Financiero influye en el diseño de estrategias empresariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA”

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

\*Determinar los instrumentos de análisis financiero que permitan identificar la situación económica de la COAC “9 de Octubre LTDA”.

\*Analizar bajo qué criterios se elaboran estrategias empresariales en la institución.

\*Proponer un modelo de análisis financiero como herramienta para generar nuevas estrategias empresariales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA”.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El sector Cooperativo tiene una gran relevancia a nivel mundial, principalmente por generar fuentes de empleo y seguridad financiera; estas instituciones son perdurables en el tiempo, sostenibles y exitosas. Según la Asociación Internacional de Cooperativas (ACI) las 300 cooperativas de mayores dimensiones mundiales alcanzaron una facturación anual conjunta de 1,6 billones en el 2008.

La ACI se encuentra en constantes investigaciones acerca del cooperativismo y para alcanzar una mayor relevancia en el sector financiero crean el Plan para una Década Cooperativa, con lo que se establece una ambiciosa estrategia cuyo objetivo es convertir a las cooperativas en el modelo empresarial de crecimiento más rápido para finales del año 2020; al mismo tiempo, se pretende que estas instituciones sean reconocidas como líderes en la construcción de sostenibilidad ambiental, social y económica.

La Organización de Naciones Unidas reconoce la importancia de las cooperativas en el desarrollo del mundo entero; sin embargo, prioriza en la necesidad de que los gobiernos elaboren programas destinados a aumentar la cobertura de las cooperativas, para ello surge la necesidad de elaborar minuciosos análisis financieros que ayuden al diseño de saludables estrategias empresariales.

BAENA (2010) afirma:

El análisis de los estados financieros permite hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración, así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma. (p.50)

Un análisis financiero minucioso permitirá una excelente toma de decisiones y con ello la eficiencia en la gestión administrativa; para lo cual, es importante que la gerencia cuente con herramientas actuales como son los indicadores financieros aplicables específicamente a cooperativas, dentro de los cuales están los COLAC, CAMEL Y PERLAS. La Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito crea el sistema de disciplinas financieras COLAC que estudia variables como: Competitividad Cooperativa, operaciones y resultados, liquidez y apalancamiento, administración y control, crecimiento y tecnología. Los indicadores CAMEL son un método adoptado por los reguladores de la Banca Norteamericana, estudia parámetros como: Capital, Activos, Manejo Corporativo, Ingresos y Liquidez administrativa (Hernández, 2012). El sistema de Monitoreo PERLAS es creado por el Consejo Mundial de Cooperativas y estudia parámetros como: Protección, Estructura financiera, Rendimientos y costos, Liquidez, Activos improductivos y Señales Expansivas.

Dentro de las habilidades para lograr un mayor crecimiento cooperativo se puede destacar que “La estrategia empresarial es una actitud de respuesta al entorno buscando obtener una posición ventajosa respecto a sus competidores y todo ello para cumplir sus objetivos” (Grinblatt, 2003, p.70), entonces; una estrategia cumple un papel significativo dentro de una empresa, marca el horizonte de la organización y de ella resultan sus mayores aciertos.

En uno de los artículos del Diario el Comercio de Ecuador con fecha de abril de 2013 detalla ciertas observaciones relacionadas con investigaciones en el sector cooperativo y muestra algunos problemas en este grupo empresarial, encontrándose las estafas, falta de liquidez, débiles estrategias financieras y hasta sospechas de transacciones inusuales (vinculadas principalmente con el lavado de activos), entre los más significativos; por tales circunstancias no deja de llamar la atención que cada cierto tiempo se escuche el cierre de estas entidades.

Entonces, es indispensable realizar una investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, misma que permita estudiar cada una de las particularidades que forman su estructura financiera mediante la aplicación de indicadores financieros, para analizar y detectar las causas de su baja rentabilidad y

con ello diseñar estrategias empresariales que permitan un sostenible crecimiento económico de la institución.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La investigación científica se guía en paradigmas que son una concepción general del objeto de estudio, de los problemas que deben estudiarse, del método que debe emplearse y de la interpretación y comprensión de los resultados obtenidos.

Para Kuhn (1975) existen tres paradigmas: positivista, interpretativo y sociocrítico.

El Paradigma positivista busca explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías, sus principales características son: la orientación nomotética de la investigación, la formulación de hipótesis, su verificación y la predicción a partir de las mismas, emplea métodos cuantitativos y técnicas estadísticas para el procesamiento de la información. El positivismo supone que el investigador debe ubicarse en una posición neutral para que no influya en los resultados de la investigación

El segundo paradigma de investigación científica es el Interpretativo que profundiza el conocimiento y comprensión del porqué de una realidad, utiliza métodos y técnicas cualitativas, se requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y de las razones que lo gobiernan.

Finalmente, el paradigma sociocrítico se concentra en la solución de problemas a partir de la autorreflexión, donde predomina la práctica y no es fundamental el conocimiento teórico. Aspira a la utilización del conocimiento para ofrecer respuestas a los problemas y mejorar o cambiar las prácticas cotidianas.

Luego de revisar los conceptos ideológicos de investigación y para este estudio nos fundamentaremos en la corriente filosófica positivista, porque se formularán hipótesis y comprobarán las conjeturas de las mismas, por otro lado se buscará posibles soluciones para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ 9 de Octubre LTDA.” mediante métodos matemáticos y financieros que

faciliten el establecimiento de estrategias empresariales innovadoras que ayuden a obtener ventajas competitivas en el mercado; sin embargo, no se descarta la utilización de ciertos parámetros de las corrientes filosóficas interpretativa y sociocrítica.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Una de las estrategias del cooperativismo Internacional fue crear en 1895 la Asociación Cooperativa Internacional, actualmente cuenta entre sus miembros con 269 organizaciones de 94 países que representan a casi 1.000 millones de personas de todo el mundo. En 1987 crea la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina, con lo cual se buscaba contribuir al progreso de la legislación cooperativa de cada país y que sirviera de orientación para la actualización de sus respectivas leyes de la materia.

Las Normas Internacionales de Contabilidad y en especial la NIC 1: Presentación de Estados Financieros, establece requerimientos generales para la presentación de informes financieros, directrices para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.

En el Ecuador, para lograr incluirse dentro del modelo cooperativo, en la Constitución de la República del Ecuador del año 2008 en sus artículos del 308 al 312 nos habla del Sector Financiero, mencionándonos que la finalidad fundamental de estas entidades será preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país, además, la ley hace alusión breve a la composición del sector financiero y a su regulación y control.

El 5 de junio de 2012 inicia su gestión la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en busca del desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, para lo cual su normativa vigente es la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario creada según registro oficial 444 del 10 de mayo de 2011 que en sus artículos del 81 al 101 nos habla acerca de las cooperativas de Ahorro y Crédito, de sus requisitos de

constitución, actividades financieras, cupos de crédito, administración de riesgos, prevención del lavado de activos, entre otros aspectos relevantes. Cabe recalcar, que el artículo 85 de la misma ley establece la importancia de mantener indicadores financieros de estabilidad y prudencia financiera que propicien el cumplimiento de sus deberes y amparar sus acciones de acuerdo con las medidas que se normen para el efecto. Las regulaciones deberán regir normas para aspectos tales como: solvencia patrimonial, prudencia financiera, índices de gestión financiera y administrativa, mínimos de liquidez, desempeño social y transparencia.

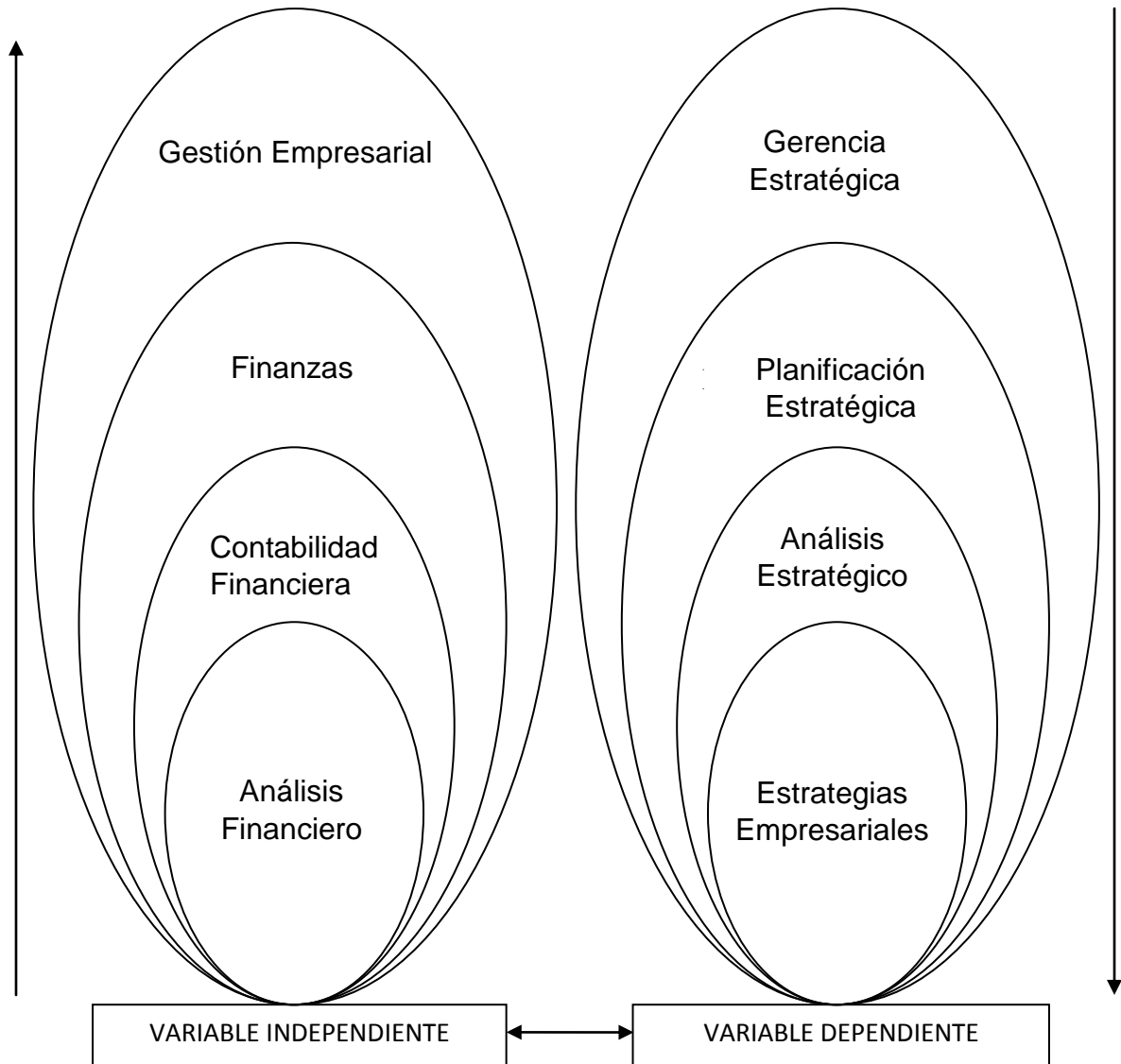
El Reglamento de Aplicación para la Ley de Régimen Tributario Interno, reformado en enero del 2013, en su artículo 51 nos habla de un incentivo tributario para las organizaciones del sector financiero popular y solidario sujetas al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para lo cual podrán acogerse a una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa de impuesto a la renta sobre los valores que se reinviertan de las utilidades en colocación de créditos productivos.

A parte de las leyes nombradas en los párrafos anteriores rigen la vida jurídica de las cooperativas el Código de Trabajo y la Ley de Seguro Social.

## 2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Supraordinación Conceptual

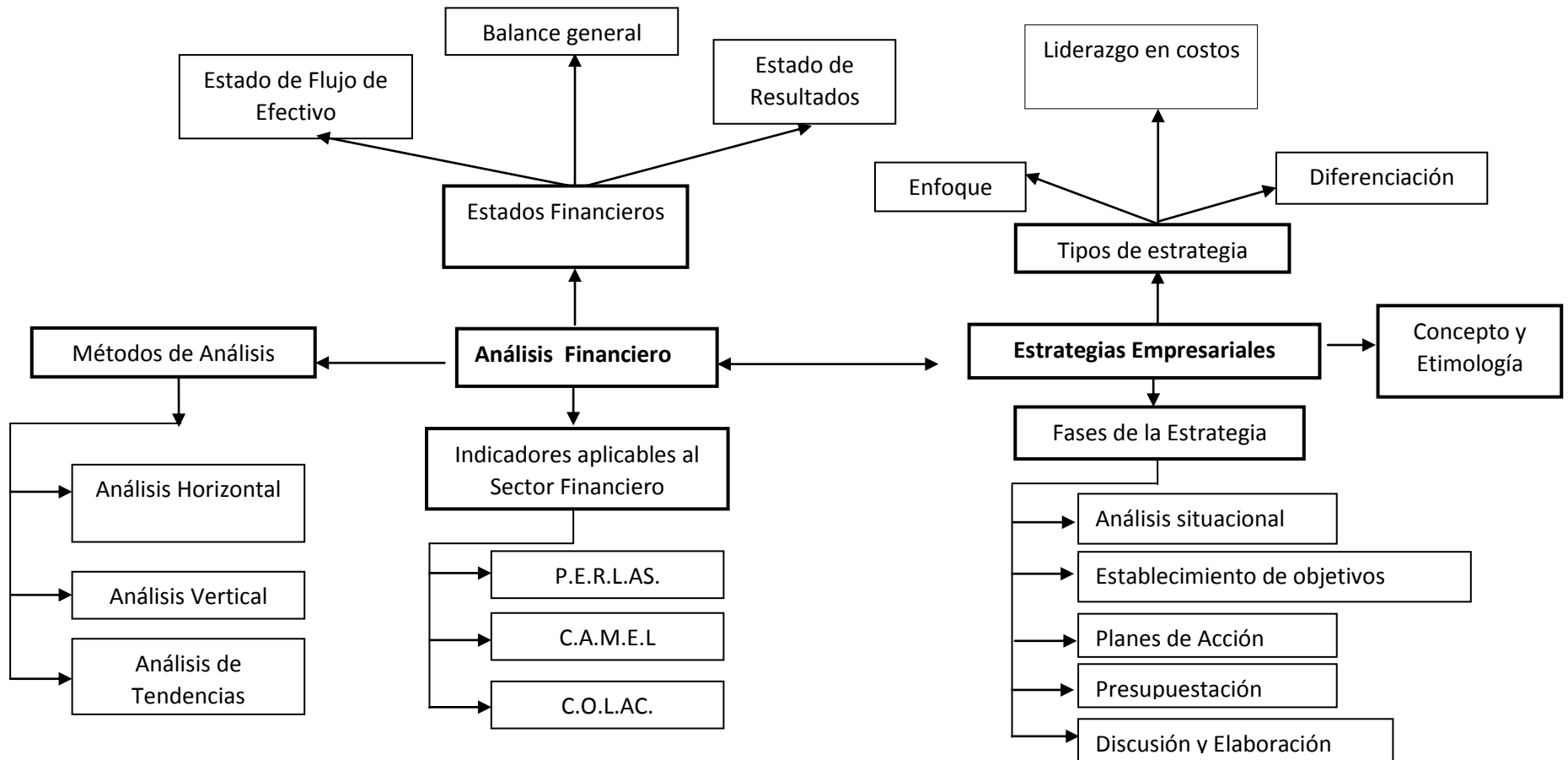
**Gráfico N°2: Supraordinación Conceptual**



**Elaborado por:** Viviana Toro

## 2.4.2. Subordinación Conceptual

**GRÁFICO N° 3: Subordinación Conceptual**



Elaborado por: Viviana Toro



### **2.4.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

Este apartado permitirá aclarar conceptos relacionados con la gestión empresarial, finanzas, contabilidad financiera y análisis financiero; relacionado con temas actuales y de gran relevancia que sirvan como aporte para la comprensión de esta investigación.

#### **2.4.3.1. GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión empresarial o comúnmente conocida como administración viene del latín **ad** (hacia, dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro (Chiavenato, 2004). La gestión empresarial coordina actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización, además; busca problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho; pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que se cuenta, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

Para Hitt, Black y Porter (2006) “La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir y controlar) que realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” (p.8). Planificar consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr. Organizar es determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones (Chiavenato, 2004). Dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se

apeguen a los planes, implica la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

Una buena gestión empresarial permitirá que la empresa crezca y sea exitosa, para lo cual es preciso que el gerente cuente con técnicas especializadas, una de ellas el análisis financiero que permite conocer la situación real de la organización y tomar decisiones acertadas.

#### **2.1.3.1.1. Habilidades Administrativas**

Todos los gerentes, sin importar su nivel, el tamaño o tipo de organización, realizan en menor o mayor grado las cuatro funciones básicas del proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar) y para llevarlas a cabo adecuadamente requieren una serie de habilidades. (Certo, 2001).

Según la real academia española, por habilidad se entiende a la capacidad y disposición para algo; o, cada una de las cosas que una persona ejecuta a gracia y destreza. En este caso habilidad entenderemos a las capacidades que resultan del conocimiento, la práctica y la aptitud.

Para Bateman y Snell (2009) se considera que las habilidades de los gerentes se pueden agrupar en tres categorías: habilidades conceptuales, habilidades interpersonales o humanas y habilidades técnicas. Las habilidades conceptuales son la capacidad para analizar y diagnosticar situaciones complejas; los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información. Las habilidades interpersonales o humanas se refieren a la destreza para entender, enseñar, dirigir, motivar y controlar a otros. Las habilidades técnicas son la capacidad para llevar a cabo tareas concretas que involucran el uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado.

El trabajo de un gerente es complejo, día a día debe tomar decisiones y decidir el curso de acción a seguir; para lo cual, debe desarrollar múltiples capacidades, siendo necesario contar con información financiera clara, objetiva y oportuna que le

permitan decidir adecuadamente y hacer frente a la intensa competencia. El análisis financiero detalla claramente los problemas económicos que atraviesa la empresa y es una gran herramienta en base a la cual se establecen estrategias para disminuir las amenazas y potenciar las oportunidades.

#### **2.1.3.1.2. Toma de decisiones**

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. Para el directivo o los administradores de una empresa, el proceso de toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones consiste en elegir entre un conjunto de alternativas factibles, la mejor, mediante un proceso de recopilación de datos significativos y análisis, para dar solución a los problemas y lograr los objetivos preestablecidos por la empresa (Certo, 2001).

Tomar una decisión implica definir el propósito; es decir, qué es exactamente lo que se debe decidir; listar las opciones disponibles; evaluar las opciones describiendo cuáles son los pros y contras de cada una; escoger entre las opciones disponibles la mejor y convertir la opción seleccionada en acción.

Según Hitt et al. (2006) existen cuatro tipos de decisiones en gerencia: rutina, emergencia, estratégicas y operativas. Las decisiones de rutina aparecen durante las actividades normales del ente económico y las mismas circunstancias recurrentes llevan a elegir una acción ya conocida. Las de emergencia surgen ante situaciones nuevas y se toman las decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. En las decisiones estratégicas se debe decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos; es el tipo de decisión son más exigente, y constituyen herramientas importantes para la gerencia. Finalmente, las decisiones operativas son necesarias para el desenvolvimiento de la organización, e incluye resolver situaciones del personal (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible.

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible y para ello el análisis financiero es valioso para detectar los puntos débiles y riesgos financieros, para posteriormente aplicar e implementar acciones y eliminar otras.

#### **2.4.3.2. FINANZAS**

Estudiar las finanzas requiere una atención especial, Philippe (2011) afirma que el castellano adoptó del francés una serie de voces derivadas de “finanzas” (financiar, financiación, financiero) todas de uso común en asuntos bancarios, bursátiles o comerciales. La palabra Finance existe desde el siglo XIII y se formó sobre el verbo **finer**, variante de finir (terminar) que entonces significaba pagar, es decir, dar por terminado un trato. La raíz de todas estas palabras es latina: **finis** que significa fin, término suspensión.

Ortiz (1994) asegura:

Las Finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero. (p. 15).

Es así, como son las finanzas las que estudian la manera en que los recursos se asignan a través del tiempo; por lo tanto, tratan de las condiciones y la oportunidad con que se consigue el capital, de los usos de éste, y los retornos que un inversionista obtiene de su dinero empleado; además, ayudan a tomar decisiones de: cuánto gastar, cuánto ahorrar, cuánto prestar, cuánto invertir y cuánto riesgo correr.

Las finanzas no son sólo una cuestión de interpretación de ratios, o de planificación, las finanzas a nivel operativo implican la toma de decisiones, y adopción y puesta en práctica de medidas en tiempo y forma. Crear sistemas y mecanismos de control, alerta, información y comunicación eficaces resulta imperioso y fundamental para un buen ejercicio de las finanzas operativas.

#### **2.4.3.2.1. Función Financiera**

Según Héctor Ortiz (1996) la actividad financiera comprende tres funciones básicas: preparación y análisis de información financiera; determinación de la estructura de activos y estudio del financiamiento de la empresa.

La primera función denominada preparación y análisis de la información financiera es indispensable para el análisis exhaustivo de los estados financieros básicos y demás información financiera auxiliar, de tal manera que todo pueda ser utilizado para la toma de decisiones en cuanto al manejo del futuro de la organización. La segunda función financiera: determinación de la estructura de activos, implica el establecimiento de la clase, cantidad y calidad de los activos que la empresa requiere para el desarrollo de su objeto social; por otra parte, se debe controlar permanentemente el nivel de la inversión en activo corriente para que se mantenga en el óptimo determinado por la compañía; asimismo, el financista debe saber cuándo adquirir activos fijos, cuándo reemplazarlos y cuándo retirarlos (Ortega, 2002). Finalmente, en el estudio del financiamiento de la entidad es necesario pensar en los recursos requeridos para tal o cual inversión, aquí no sólo se precisa determinar qué fuentes de financiamiento utilizar en el corto, mediano o largo plazo, sino que también se debe determinar la composición adecuada de la parte derecha del balance, es decir, de la correcta distribución entre pasivos con terceros y patrimonio, sin olvidar en ningún momento el costo de la fuente.

En síntesis, la primera función aporta la información financiera adecuada, la cual se condensa en el balance. La segunda función se ocupa del manejo de los activos y por último, la tercera función se encamina al financiamiento.

#### **2.4.3.2.2. Planificación Financiera**

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. Para Ortega (2008) “La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y

financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo” ( p.13).

Por otro lado, la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo (Ortiz, 1994). La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Los objetivos de una planificación financiera son: decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

Son dos los elementos clave en el proceso de planificación financiera: planificación del efectivo y planificación de las utilidades (Vernardillo y Cord 2006).

La planificación del efectivo, consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso. La planificación de utilidades, se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance. La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa. Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo.

El análisis financiero es primordial para la realización de una correcta planificación financiera, debido a que nos permite diagnosticar la situación actual de la entidad y con ello planificar el futuro. Conocer el por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para proyectar soluciones o alternativas enfrentado a los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

### **2.4.3.2.3. CONTABILIDAD FINANCIERA**

La contabilidad financiera lleva en forma histórica la vida económica de una empresa: los registros de cifras pasadas sirven para tomar decisiones que beneficien en el presente o a futuro. También proporciona los estados financieros que son sujetos al análisis e interpretación, informando a los administradores, a terceras personas y a entes estatales del desarrollo de las operaciones de la empresa.

Guajardo y Andrade (2013) afirman:

La contabilidad financiera es una herramienta de información para que los usuarios como dueños de empresas, banqueros, inversionistas, empleados y el público en general conozcan la información financiera de los negocios, para evaluar el desempeño pasado y poder tomar decisiones para el futuro; además que este tipo de contabilidad es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertas cuentas económicas identificables y cuantificables y que en conjunto permite visualizar la situación financiera de una entidad ( p. 27)

Este tipo de contabilidad se conforma por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización y formas de presentación, expresa determinados acontecimientos económicos que afectan a la entidad, con el fin de proporcionar información útil y segura para acreedores, accionistas, analistas e intermediarios financieros, el público inversionista y organismos reguladores, todos usuarios externos de la información contable.

#### **2.4.3.2.3.1 Información Financiera**

La información financiera emanada de la contabilidad es un insumo básico para el análisis e interpretación de estados financieros, está integrada por información cuantitativa expresada en unidades monetarias e información cualitativa, es decir descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, siendo su principal objetivo el que sea útil al usuario en la toma de decisiones económicas (Álvarez y Ochoa, 2009). El producto que genera la contabilidad son los estados financieros, enfocándose esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la organización, así como, en proporcionar elementos de

juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, entre otros aspectos.

La información financiera contenida en los estados financieros básicos, debe reunir características cualitativas que permitan satisfacer apropiadamente las necesidades comunes de los usuarios generales (Vernardillo y Cord ; 2006), estas características son:

**Cuadro N°2:** Características de la información financiera

<b>Característica</b>	<b>Definición</b>
<b>Utilidad</b>	Adecuarse a las necesidades de los usuarios, es decir que le sirva para sus propósitos
<b>Confiabilidad</b>	Contenido en congruencia con las transacciones, transformaciones internas o eventos sucedidos y para que sea confiable debe ser: veraz , representativa, objetiva, verificable y suficiente
<b>Relevancia</b>	Cualidad para influir en la toma de decisiones económicas de los usuarios que la utilizan. Para que la información sea relevante debe: servir de base en la elaboración de predicciones y mostrar los aspectos más significativos de la entidad
<b>Comprensibilidad</b>	La información que se presenta en los estados financieros debe ser entendida por los usuarios.
<b>Comparabilidad</b>	La información financiera debe de ser analizada a partir de la identificación de diferencias y similitud con información de la misma entidad u otras entidades a través del tiempo.

**Elaborado por** : Viviana Toro

**Fuente** : Vernardillo y Cord, 2006

#### **2.4.3.4. ANÁLISIS FINANCIERO**

El éxito de una empresa depende del manejo adecuado de las técnicas gerenciales que existen en la actualidad, una de ellas el análisis financiero, que permite conocer la situación de la empresa para tomar medidas preventivas o correctivas, disminuyendo los riesgos financieros

Diego Baena (2010) afirma: “El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cuantitativos y de hechos históricos y



actuales de una empresa. Su propósito es la de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones” (p. 12), entonces; el análisis financiero es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la aplicación de razones e instrumentos financieros sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

El análisis financiero cumple diferentes funciones, en primer lugar la conversión de datos que se la puede considerarse como la función más importante; una segunda utilidad dentro del análisis serviría de herramienta de selección como previsión o predicción; hasta ubicarnos con las esenciales funciones como son el diagnóstico y evaluación.

#### **2.4.3.4.1. Objetivos del Análisis Financiero**

Héctor Ortiz (1996) menciona que los objetivos que persiguen el análisis financiero es: dar a conocer la situación económica en la que se encuentra la entidad, así como los resultados de las acciones tomadas y los cambios en la situación patrimonial, para que con dicha información se puedan estudiar las fortalezas y debilidades que presenta la institución, subsanando ciertas deficiencias. Como segundo objetivo está evaluar aspectos cruciales como la solvencia y liquidez, así como; determinar la eficiencia para generar recursos económicos. El tercer objetivo del análisis financiero está en determinar la relación entre los estados financieros informados y la realidad que vive la empresa. El cuarto objetivo es decidir acerca de aspectos importantes como la inversión y el crédito, para asegurar situaciones que permitan obtener una mayor rentabilidad y estabilidad. El quinto objetivo es establecer el origen y los atributos de los recursos económicos de la entidad: su proveniencia, de qué manera se han invertido y la rentabilidad que se obtiene de los mismos. Finalmente el análisis financiero determina la eficiencia de las gestiones realizadas por los altos directivos, así como, el manejo de los activos, la capacidad para generar mayores utilidades, la liquidez y el crecimiento de la empresa.

En general, los objetivos del análisis financiero persiguen determinar la situación actual de la empresa y estudian aspectos de relevancia como: liquidez,

endeudamiento, rentabilidad, entre otros; para con ello, detectar deficiencias en la empresa y tomar acciones correctivas que permitan mejorar. Al mismo tiempo, el análisis financiero es un gran instrumento que permite predecir hechos futuros.

#### **2.4.3.4.2. ESTADOS FINANCIEROS**

Para Héctor Ortiz ( 1996) “ El analista financiero, para poder llevar a cabo su función, requiere de un conocimiento completo y profundo de la esencia de los Estados Financieros, las partidas que los forman, sus problemas y limitaciones” (p. 55); es así que, definiremos a los estados financieros como el resultado final del proceso contable con respecto a su posición en una fecha determinada a través del Balance General y a sus realizaciones a en un período determinado mediante el Estado de Pérdidas y Ganancias.

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio de una entidad a una fecha determinada así como su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones. Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor: su situación patrimonial a la fecha de los estados; un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso; la evolución de su situación financiera por el mismo período; otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos de los inversores

Los principales estados financieros por analizar suelen ser los siguientes: balance general, estado de pérdidas y ganancias, y estado de flujo de efectivo (Zapata, 2005):

##### **2.4.3.4.2.1 Balance General**

Para normas Internacionales de Información Financiera específicamente la NIC 1 define a este balance como Estado de Situación Financiera, un documento contable que proporciona los datos necesarios para determinar el grado de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización y en conjunto, la eficiencia de la administración (Bravo, 2002) ; también suele decirse que es un estado de situación donde detalla todas las cuentas reales, clasificadas y agrupadas en un orden preestablecido,

permitiendo ver claramente la situación económica y financiera del negocio, en un momento determinado.

Asimismo, al comparar un balance con otros anteriores, nos permite comparar la situación financiera actual de la empresa con situaciones financieras dadas en otros momentos (por ejemplo, saber si ha aumentado sus activos, en cuánto ha reducido sus deudas, en cuánto ha variado su patrimonio, etc.), y así, por ejemplo, saber si la empresa está cumpliendo con sus objetivos financieros.

#### **2.4.3.4.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias**

El Estado de Pérdidas y Ganancias o también llamado según las normas internacionales Estado de Resultados Integrales, presenta la confrontación del total de los ingresos menos el total de los egresos de una empresa en un periodo determinado, para obtener la utilidad o pérdida de dicho período.

Uno de los principales objetivos del estado de resultados es medir la capacidad de las empresas de generar utilidades, ya que éstas deben optimizar sus recursos de manera que al final de un período obtengan más de lo que invirtieron.

Según La NIC 1 existen dos formas alternativas para presentar el estado de resultados: método de la naturaleza de los gastos y método del coste de ventas.

En el método de la naturaleza de los gastos, los gastos se agruparán en la cuenta de resultados de acuerdo con su naturaleza y no se redistribuirán atendiendo a las diferentes funciones que se desarrollan en el seno de la entidad. Este método resulta simple de aplicar, puesto que no es necesario distribuir los gastos de la explotación entre las diferentes funciones que lleva a cabo la entidad.

### Ejemplo de estado de resultados según el método de la naturaleza de los gastos

Ingresos de Actividades Ordinarias		xxxx
Otros Ingresos		xxxx
Variación de las existencias de productos terminados y en curso	xxxx	
Consumo de materias primas y materiales secundarios	xxxx	
Gastos por retribuciones a los empleados	xxxx	
Gastos por amortización	xxxx	
Otros Gastos de explotación	xxxx	
Total Gastos		<u>xxxx</u>
<b>Resultado del Ejercicio ( Beneficio)</b>		<u><u>xxxx</u></u>

La segunda forma se denomina método de la función de los gastos o método del “coste de las ventas”, y consiste en clasificar los gastos de acuerdo con su función como parte del coste de las ventas o, por ejemplo, de los gastos de las actividades de distribución o administración. Siguiendo este método, la entidad revelará, al menos, su coste de ventas con independencia de los otros gastos. Este tipo de presentación puede suministrar a los usuarios una información más relevante, pero hay que tener en cuenta que la distribución de los gastos por función puede resultar arbitraria, e implicar la realización de juicios subjetivos.

### Ejemplo de estado de resultados según el método de costo de ventas

Ingresos Ordinarios	xxxx
Coste de ventas	<u>( xxxx)</u>
Margen Bruto	xxxx
Otros Ingresos	xxxx
Gastos de Distribución	( xxxx)
Gastos de Administración	( xxxx)
Otros Gastos	<u>( xxxx)</u>
<b>Resultado del Ejercicio ( Beneficio)</b>	<u><u>xxxx</u></u>

#### **2.4.3.4.2.3 Estado de Flujo de Efectivo**

El flujo de efectivo es uno de los estados financieros más complejos de realizar y que exigen un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa para poderlo desarrollar. (Zapata, 2005).

El flujo de efectivo es un estado que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.

Es importante que la empresa tenga claridad sobre su capacidad para generar efectivo, para poder proyectar el futuro y tomar decisiones acordes a su verdadera liquidez, por lo que se debe informar acerca de los flujos de efectivo habidos durante el ejercicio, clasificándolos en actividades de explotación, de inversión o de financiación. (Figueroa, 2008). Las actividades de explotación hacen referencia básicamente a las diligencias relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es a la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios. Las actividades de inversión se refieren a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos valores, etc. Las actividades de financiación son la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros (pasivos) o de sus socios (patrimonio).

De acuerdo a la NIC 7 la empresa debe informar acerca de los flujos de efectivo de las actividades de explotación usando uno de los dos métodos: directo e indirecto. En el método directo se presentan por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos. En el método indirecto se comienza presentando la pérdida o ganancia en términos netos, cifra que se corrige luego por los efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido y devengos que son la causa de cobros y pagos en el pasado o en el futuro, así como de las partidas de pérdidas o ganancias asociadas con flujos de efectivo de actividades clasificadas como de inversión o financiación.

### Ejemplo de Flujo de Efectivo según el método directo

<b>Flujo de efectivo de las actividades de operación</b>	
Recaudo de clientes	\$ 100.000,00
-Pagos Laborales	\$ 20.000,00
- Pagos Proveedores	\$ 30.000,00
- Pagos gastos varios	\$ 10.000,00
- Pagos costos	\$ 15.000,00
- Pagos impuestos	\$ 5.000,00
- Pagos Gastos financieros	\$ 5.000,00
<b>Efectivo Generado por Actividades de Operación</b>	<b>\$ 15.000,00</b>
<b>Flujo de efectivo de las actividades de inversión</b>	
Venta de Inversiones	\$ 70.000,00
+ Venta de vehículo Usado	\$ 20.000,00
- Compra de Maquinaria	\$ 80.000,00
- Compra de Muebles	\$ 10.000,00
<b>Efectivo Generado por Actividades de Inversión</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujo de efectivo de las actividades de financiación</b>	
Capitalización mediante emisión de acciones	\$ 50.000,00
+Venta de Bonos	\$ 30.000,00
-Pago de Obligaciones Financieras	\$ 60.000,00
-Pago de Participaciones	\$ 25.000,00
<b>Efectivo Generado por Actividades de Financiación</b>	<b>\$ (5.000,00)</b>
<b>Total Flujo de Efectivo Generado por la Empresa</b>	<b>\$ 10.000,00</b>

### Ejemplo de Flujo de Efectivo según el método indirecto

Utilidad del Ejercicio	\$ 100.000,00
+Depreciaciones	\$ 20.000,00
+Amortizaciones	\$ 10.000,00
-Ingresos por recaudaciones	\$ 5.000,00
+Incremento de obligaciones laborales	\$ 2.000,00
+Incremento de impuestos por pagar	\$ 1.000,00
+Incremento de cuentas por pagar	\$ 3.000,00
+Disminución de inventarios	\$ 5.000,00
-Incremento Cuentas por Cobrar	\$ 50.000,00
<b>Efectivo Generado por Actividades de Operación</b>	<b>\$ 86.000,00</b>
Venta de Inversiones	\$ 150.000,00
+Venta de Vehículo usado	\$ 30.000,00
-Compra de Maquinaria	\$ 70.000,00
-Compra de Muebles	\$ 20.000,00
<b>Efectivo Generado por Actividades de Inversión</b>	<b>\$ 90.000,00</b>
Capitalización mediante emisión de acciones	\$ 60.000,00
+Venta de Bonos	\$ 40.000,00
-Pago de Obligaciones Financieras	\$ 80.000,00
-Pago de Participaciones	\$ 10.000,00
<b>Efectivo Generado por Actividades de Financiación</b>	<b>\$ 10.000,00</b>
<b>Total Flujo de Efectivo Generado por la Empresa</b>	<b>\$ 186.000,00</b>

#### 2.4.3.4.3. Métodos de Análisis Financiero

Para Bravo, Lambretón y Márquez (2007) durante el proceso de análisis de estados financieros se dispone de una diversa gama de posibilidades para satisfacer los objetivos emprendidos al planear y llevar a cabo dicha tarea de evaluación. El analista puede elegir, entonces, las herramientas que mejor satisfagan el propósito buscado, dentro de las cuales se destacan las siguientes: análisis vertical, análisis horizontal, análisis de tendencias e indicadores financieros

##### 2.4.3.4.3.1 Análisis Vertical

Es una herramienta útil que permite estudiar al Estado de pérdidas y ganancias, así como al Balance General y determinar qué cuentas son más significativas sobre el activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos; el análisis vertical de los estados financieros es muy importante para hacernos una idea de si una empresa está realizando una distribución equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. El objetivo de este análisis es determinar qué tanto por ciento representa por ejemplo cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se multiplica por cien.

##### Ejemplo:

Nombre de la Cuenta	2012	% Part.
<b>ACTIVO</b>		
FONDOS DISPONIBLES	1.102.436,60	12,17%
INVERSIONES	425.378,43	4,69%
CARTERA DE CREDITOS	7.033.754,68	77,63%
CUENTAS POR COBRAR	73.867,44	0,82%
PROPIEDADES Y EQUIPO	269.740,02	2,98%
OTROS ACTIVOS	155.967,01	1,72%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9.061.144,18</b>	<b>100,00%</b>

##### 2.4.3.4.3.2 Análisis horizontal

Es una técnica de análisis que permite comparar estados financieros de dos o más años, permitiendo determinar si una cuenta ha aumentado o disminuido de un período a otro (Vernardillo y Coord, 2006).

El análisis horizontal es de suma importante en la evaluación económica de la empresa, pues podemos definir si la institución ha crecido o presenta un retroceso en su desarrollo, también nos permite determinar situaciones de alerta en cuentas que merecen mayor atención.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

### **Ejemplo:**

<b>Nombre de la Cuenta</b>	<b>Años</b>		<b>%Variación 2012 -2011</b>
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	
<b>ACTIVO</b>			
F. DISPONIBLES	816.002,40	1.102.436,60	35,10%
INVERSIONES	433.866,15	425.378,43	-1,96%
C. CREDITOS	6.116.661,08	7.033.754,68	14,99%
CUENTAS POR COBRAR	94.651,72	73.867,44	-21,96%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	283.359,04	269.740,02	-4,81%
OTROS ACTIVOS	144.480,80	155.967,01	7,95%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7.889.021,19</b>	<b>9.061.144,18</b>	<b>14,86%</b>

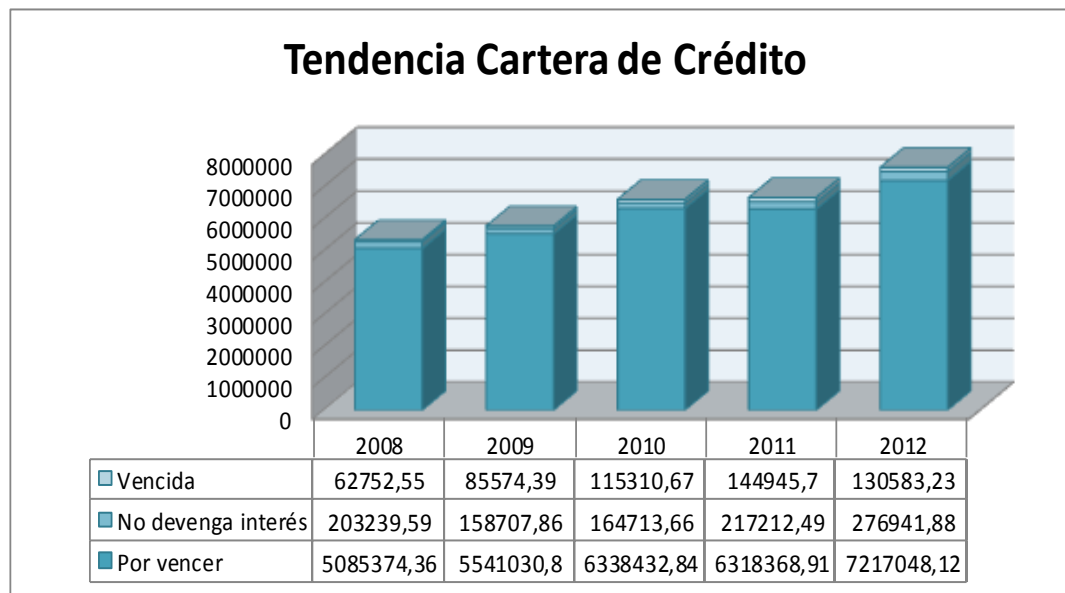
### **2.4.3.4.3.3. Análisis de Tendencias**

El método de análisis por tendencias es un refinamiento de los cambios interanuales o análisis comparativo y se utiliza cuando la serie de años a comparar es mayor a tres. La comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.



## Ejemplo:

**Gráfico N°4. Ejemplo de Análisis de Tendencias**



**Elaborado por :** Viviana Toro

### **2.4.4. MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Esta parte del proyecto investigativo ayudará a aclarar conceptos relacionados con las estrategias empresariales, para lo cual se estudiará información relativa a la gerencia estratégica, planificación estratégica y análisis estratégico.

#### **2.4.4.1. GERENCIA ESTRATÉGICA**

La Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Francés ( 2001) asegura que el diseño de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de metas, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante que trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de un ente económico, permitiendo organizar

información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre; la aplicación de la esta gerencia debe incluir reflexión, intuición, creatividad y experiencia, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado.

“Un objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan” (Serna, 2003, p.3). Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo.

#### **2.4.4.1.1 Fases de la Gerencia Estratégica**

Según Frances (2001) la gerencia estratégica debe cumplir tres fases fundamentales: formulación, implantación y evaluación.

Formular estrategias es efectuar un análisis situacional para escoger la mejor táctica empresarial que permita mejorar la participación en el mercado, logrando ventajas competitivas que ayuden a alcanzar el liderazgo y reconocimiento en el sector en el cual se desenvuelve la organización. Implementar la estrategia conlleva a generar planes operativos, asignar recursos y ajustar la estructura del ente económico. Por último, la evaluación y el control permiten medir el desempeño y aplicar acciones necesarias.

El desafío es convertir la estrategia en acción, pues las estadísticas demuestran que menos del 10% de las estrategias efectivamente formuladas son evidentemente ejecutadas; además, en un 70% de los casos se estima que el verdadero problema no está en una mala estrategia, sino en una pésima puesta en marcha. (Universidad de Sucre, 2011)

#### **2.4.4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

La importancia de la planificación estratégica radica en que : propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos; reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el mañana; prepara a la organización para hacer frente a las contingencias que se presenten con mayores probabilidades de éxito; mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas; condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea; reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades; promueve la eficiencia al eliminar la improvisación y por último, permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión eliminando el empirismo. (GERRIT, 2002)

En síntesis, la planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

#### **2.4.4.2.1 Elementos de una Planificación Estratégica**

Un buen plan estratégico requiere de elementos importantes. Antes de todo es vital un compromiso de la gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado de la organización, y para lograrlo es necesario: la información histórica y los índices actuales de desempeño. (Serna, 2003)

Se requiere también contar con la información detallada del medio ambiente en el que opera la compañía: quiénes son los competidores, cuántos servicios ofrecen, a qué costo, nivel de calidad, mercado o nivel al cual se enfocan los servicios, regulaciones gubernamentales que deben cumplirse, etc.

Con la información obtenida, el primer paso de un plan estratégico consiste en realizar un análisis de la situación actual, definiendo: misión, es decir, ¿qué hacemos?, visión o ¿a dónde nos dirigimos y cómo nos vemos en el futuro?, valores que son el conjunto de reglas de comportamiento esperado y la posición competitiva actual.

### **2.4.4.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante el cumplimiento de sus metas; debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado:

“La misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de: ¿Por qué existe la compañía?” (Diez, Castro, García, Martín y Perriñez; 2001). “La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento” (Gerrit, 2002). Una vez establecidos estos conceptos la compañía llevará a cabo un análisis valorativo de sus puntos fuertes y puntos débiles que incluirá análisis de elementos externos e internos a la empresa.

#### **2.4.4.3.1 Estudio FODA**

“El Estudio FODA es una gran herramienta para la administración, debido a que nos permite hacer un análisis minucioso del entorno interno y externo de la empresa, para con ello establecer estrategias que por permitan aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, obteniendo beneficio de nuestras fortalezas y mejorando nuestras debilidades” (Gerrit, 2002, p.10). El principal objetivo del análisis FODA es ayudar a una organización a determinar su situación actual para consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades, y eliminar o reducir las amenazas, pero lo cual; se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una empresa.

El análisis interno se basa en la identificación de fortalezas y debilidades del ente económico. Las fortalezas son las capacidades especiales con las que cuenta la compañía, y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia; está relacionado con las habilidades que se poseen y las actividades que se desarrollan positivamente. Por otro lado, las debilidades son factores

negativos que presenta la empresa, puede estar asociado a los recursos de los cuales carece y las destrezas que no se poseen. (Serna, 2003)

El análisis externo determina las oportunidades y amenazas del entorno. Las oportunidades son factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el medio en el que actúa la entidad. Las amenazas son aquellas situaciones que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa en el mercado.

**Cuadro N°7: Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
<b>Factores Internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Factores Externos</b>	Oportunidades	Amenazas

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Serna (2003)

#### **2.4.4.4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

Una Estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente para lograr un determinado fin o misión. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía; por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares y es ahí donde surge esta palabra. La estrategia militar es una de las dimensiones del arte de la guerra, junto a la táctica (la correcta ejecución de los planes militares y las maniobras en la batalla) y la logística (que asegura la disponibilidad del ejército y su capacidad). (Gerrit, 2002)

Una definición más orientada hacia el mundo de los negocios nos la da Serna ( 2003) “La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique ” ( p.20) , entonces, la estrategia empresarial es el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.

La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir,

cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se responderá al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas.

#### **2.4.4.4.1. Tipos de estrategias**

Para Gross (2008) existen tres estrategias empresariales básicas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Las estrategias de liderazgo en costos consisten en esforzarse para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más baratos que sus competidores, para conseguir una mayor participación en el mercado.

“La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender un artículo que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta”. (Diez et al, 2001, p.13). Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

La estrategia de enfoque consiste en concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, centralizar los esfuerzos en vender bienes que satisfagan las necesidades o gustos de un grupo de consumidores; se busca que la entidad se especialice en un determinado tipo de cliente y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer artículos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas.

#### **2.4.4.4.2 Fases de la estrategia**

La formulación de la estrategia se desarrolla a través de una serie de fases: análisis de la situación, establecimiento de los objetivos, definición de los planes de acción, programación de recursos y discusión y aprobación. Para el análisis de situación se debe hacer una reflexión sobre la misión, visión y un estudio de los factores internos

y externos de la compañía. No siempre que se realiza un ejercicio de estrategia es necesario examinar la misión, visión y valores de la organización porque en la mayoría de las ocasiones siguen siendo válidas, pero si la empresa se encuentra inmersa en una crisis o en un entorno turbulento es necesario examinar si, al menos, siguen conservando su vigencia. El análisis interno y externo contempla el examen de aspectos relevantes tanto de la entidad como del entorno en el cual se desenvuelve, para lo cual una herramienta eficaz es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). (Gerrit, 2002)

En la segunda fase denominada establecimiento de los objetivos se debe recalcar que las metas planteadas harán referencia a aspectos financieros, de mercado, de operaciones, recursos humanos, nuevos productos, etc. Estos objetivos deben estar expresados de forma concreta, cuantitativa y temporizada, de manera que se pueda evaluar el progreso hacia su consecución.

Como tercer paso del establecimiento de estrategias está la definición de los planes de acción, con los cuales se busca el cumplimiento de los objetivos y se determina el tiempo y lugar en el que tendrán lugar.

En la cuarta fase de programación de recursos y presupuestación, se establecen los recursos necesarios y elaboran los presupuestos que plasmarán las asignaciones oportunas para desarrollarlas; con frecuencia los presupuestos y la programación de recursos deberán ser ajustados a lo que suceda realmente. (Gross, 2008)

En la última etapa llamada discusión y aprobación la estrategia, una vez elaborada, debe ser debatida con intensidad por la dirección. Si la gerencia no discute vivamente la estrategia probablemente sea porque o no la ha entendido o porque no la ha estudiado y en esas circunstancias será difícil que esté suficientemente comprometida para llevarla a cabo.

## **2.5. HIPÓTESIS**

El inadecuado análisis financiero incide en el diseño de estrategias empresariales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA.”

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **Variable Independiente:**

Análisis Financiero

### **Variable Dependiente:**

Estrategias Empresariales

### **Unidades de Observación:**

\* Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA.”

\* Gerente

\* Jefe Financiero

\* Contadora

### **Término de Relación:**

\*Incide



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1. ENFOQUE**

El enfoque epistemológico asumido por el investigador direcciona todo el proceso de estudio; esto es, la selección del problema, el marco teórico, también la metodología y hasta terminar el proceso de investigación (Herrera, Medina y Naranjo, 2004); se pueden distinguir dos enfoques de investigación científica: cualitativo y cuantitativo.

Galeano (2004) afirma:

El enfoque cualitativo trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades; utiliza como medios fundamentales la descripción y la interpretación de los fenómenos; el investigador observa el escenario y las personas que lo rodean, mismas que no son reducidas a variables; sino, consideradas como un todo. Dentro de este enfoque todos los puntos de vista son valiosos, buscando una comprensión detallada de las perspectivas de todos los individuos (p. 51)

El objetivo del enfoque cualitativo es la comprensión de los fenómenos, sus análisis no son estadísticos y en su mayoría no se prueban hipótesis.

Para Gómez (2006) “El enfoque cuantitativo utiliza recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones de una población” (p.60). Entonces, el enfoque cualitativo busca las causas de los hechos que analiza con una medición controlada y un énfasis en el resultado final.

Después de lo estudiado en los párrafos anteriores se establece que la investigación presentada se basará en el enfoque cuali- cuantitativo debido a que se realizarán análisis mediante métodos matemáticos y financieros; pero, al mismo tiempo se

buscará una comprensión profunda de la realidad, para lo cual se efectuarán interpretaciones minuciosas de los datos presentados para dar solución al problema de estudio.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación puede responder a tal o cual modalidad de investigación: de campo, documental – bibliográfica y experimental.

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen, tomando contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. La investigación documental – bibliográfica tiene el objetivo fundamental de ampliar el enfoque de una conceptualización mediante criterios de varios autores referentes al tema de estudio, para lo cual, se recurrirá a fuentes de consulta como en ciertos documentos denominados fuentes primarias, o en libros, periódicos y otras publicaciones denominadas fuentes secundarias (Herrera et. al, 2004). La investigación experimental es el análisis en el que se manipulan ciertas variables independientes para observar los efectos en las variables dependientes, con la intención de precisar la relación causa – efecto, todo experimento persigue objetivos de predicción y de control, en correspondencia con las hipótesis puestas a prueba. (Gómez, 2006).

La investigación desarrollada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.” abordará dos modalidades básicas de investigación, esto es, la de campo y la documental bibliográfica; debido a que, se realizará el estudio en las instalaciones de la institución, tomando contacto directo con la realidad de los hechos; además, para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos se apoyará con obras referentes al tema, donde se recopila, amplia y profundiza la información disponible en libros, textos especializados, páginas Web para categorizar las variables.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La metodología de investigación también debe considerar niveles o tipos, los cuales

son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. La investigación exploratoria pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad; se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. (Galeano, 2004)

La investigación descriptiva “consiste en llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (Baena, 2009, p.34); la meta de esta investigación no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis; exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Una investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un problema. Por lo tanto se utiliza en estudios de mayor complejidad; es decir, donde hay un número mayor de variables que hay que tener en cuenta así como el grado de relación entre ellas. Va más allá de la descriptiva, por cuanto su objetivo no es solo describir el problema o situación sino analizar sus causas teniendo en cuenta la relación entre las distintas variables. (Gómez, 2006).

Una investigación explicativa está dirigida a indagar las causas de los problemas o situaciones objeto de estudio. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. Trata generalmente problemas que no se han analizado previamente y son el fundamento de la investigación como generadora de conocimiento y base para el desarrollo tecnológico.

El estudio que se pretende realizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.” se fundamentará en la investigación descriptiva, pues permite mantener contacto con la realidad para observarla, describirla, predecirla y controlarla a fin de conocerla; con el propósito de formular nuevos planteamientos y profundizar en los hechos existentes, para este trabajo utilizaremos herramientas de

recolección de información como son las encuestas, mismas que serán aplicadas al personal administrativo y financiero; así como, a una muestra de socios de la cooperativa; esto ayudará a tener un conocimiento profundo del objeto de estudio y al análisis de sus necesidades específicas.

### **3.3.1 Descripción de la metodología**

La investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de octubre Ltda.” empezó con la búsqueda de un punto de estudio; identificándose como problema central la baja rentabilidad que a diciembre del 2012 presenta la institución; posteriormente se detectó que la inexistencia de análisis financiero era la causa esencial que ocasionaba el problema encontrado, lo cual repercutía en un pésimo diseño de estrategias empresariales que no han permitido alcanzar un crecimiento económico sustentable a la empresa; una vez establecidas las variables sujetas a análisis, se procedió a un estudio detallado de la bibliografía relacionada con el tema de investigación; paso seguido, se estableció a la encuesta como la técnica de recolección de información, misma que será aplicada a los departamentos de gerencia, financiero, auditoría, cumplimiento y riesgos de la cooperativa, conformado por 13 personas y a una muestra de socios que será determinada mediante un cálculo respectivo; una vez aplicada la encuesta se realizará la tabulación de datos , finalmente; se determinarán conclusiones y recomendaciones.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1. Población**

Baena (2000) afirma “Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.” (p.58). El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística, mismo que viene dado por el número de elementos que constituyen dicha población, la cual puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como infinita; muy diferente cuando la población es finita, donde ésta contiene un limitado número de elementos. Para este estudio la población estará compuesta por 34 personas que

laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.” y por 6.109 socios.

**Cuadro N° 8:** Personal que labora en la COAC “9 de Octubre Ltda.”

<b>Departamento</b>	<b>N ° Personas</b>
Gerencia	1
Jefes de Agencia	2
Secretaría	1
Auditoría	2
Cumplimiento	2
Financiero	4
Riesgos	2
Crédito	2
Legal	1
Negocios	6
Sistemas y Tecnología	2
Talento Humano	2
Tesorería y Operaciones	7
<b>Total</b>	<b>34</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** COAC “9 de Octubre Ltda.”

**Cuadro N° 9:** Socios activos de la COAC “9 de Octubre Ltda.”

	<b>Número de Socios Activos</b>
<b>Matriz</b>	4686
<b>Latacunga</b>	676
<b>Mulalillo</b>	747
<b>Total</b>	<b>6109</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** COAC “9 de Octubre Ltda.”

### 3.4.2. Muestra

Una muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. La muestra, para ser confiable debe ser representativa, y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente para su aplicación. Existen dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico. Es muestreo probabilístico cuando los elementos son seleccionados en forma individual y directa. En el muestreo no probabilístico la selección se hace sobre la base del criterio del investigador. (Herrera et. al, 2004).

Dentro del muestro probabilístico existen otras subcategorías como son el muestreo regulado, al azar, sistemático, aleatorio y estratificado. En el muestreo regulado, la muestra lo conforman los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema de investigación. El muestreo al azar es aquel en el que todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra, para lo cual se enumera a cada miembro de la población, luego se elaboran tarjetas con los mismos números, se los deposita en un ánfora y se los va escogiendo. (Gómez, 2006). En el muestreo sistemático, se ordenan previamente los individuos de la población; después se elige uno de ellos al azar, a continuación, a intervalos constantes, se eligen todos los demás hasta completar la muestra. El muestreo aleatorio sigue el mismo procedimiento que el muestreo al azar, solo que para seleccionar los elementos de la muestra utiliza la tabla de números aleatorios. Por último, en el muestreo estratificado se divide al universo en estratos más o menos homogéneos, para luego tomar la muestra de cada estrato. (Herrera et. al, 2004)

El muestreo no probabilístico también tiene subdivisiones como son: muestreo intencional, por cuotas, por decisión de expertos y casual. En el muestreo intencional se tiene en cuenta el criterio del investigador, que es quien decide, en forma justificada, quienes conforman la muestra. En el muestreo por cuotas, con los elementos del universo se conforman grupos o categorías, y el investigador elige los individuos de la muestra de cada grupo (Baena, 2009). El muestreo por decisión de expertos se conforma la muestra por sugerencia de personas conocedoras del problema de investigación. Finalmente, en el muestreo casual, los elementos que conforman la muestra son aquellos que son de fácil acceso; por ejemplo, aquellos que se los puede encontrar en cualquier momento y lugar. (Gómez, 2006).

Para extraer la muestra del personal que labora en la cooperativa se utilizará el muestreo no probabilístico intencional; pues, siendo las variables de estudio el análisis financiero y estrategias empresariales se tomará en cuenta únicamente a los departamentos de gerencia, riesgos, cumplimiento, financiero y auditoría, debido a que son las personas que tienen pleno conocimiento en las áreas sujetas a estudio.

**Cuadro N° 10:** Muestra del personal que labora en la COAC “9 de Octubre Ltda.”

<b>Departamento</b>	<b>N ° Personas</b>
Gerente	1
Jefes de Agencia	2
Auditoría	2
Cumplimiento	2
Financiero	4
Riesgos	2
<b>Total</b>	<b>13</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** COAC “9 de Octubre Ltda.”

La determinación de la muestra de los socios de la cooperativa se lo hará en base al muestreo probabilístico estratificado, pues, al total de socios se los dividirá en estratos: matriz, agencia Latacunga y agencia Mulalillo; como primer paso se calculará el tamaño de dicha muestra con la siguiente fórmula que se la aplica cuando la población es finita y conocida como en el presente caso:

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

Donde la simbología representa los siguientes parámetros:

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Población

**Z**= Nivel de Confianza 95%

**E**= Error maestro 5%

$\sigma^2 = p * q = 0.25$

**p**= Probabilidad de Éxito 0.50

**q**= Probabilidad de Fracaso 0.50

Desarrollo: 
$$n = \frac{6109 * 0,25 * 3,8416}{(6109 - 1) * 0,0025 + 0,25 * 3,8416}$$

$$n = \frac{5867,0836}{16,2329}$$

$$n = 361,43$$

$$n = 361$$

La muestra de socios con la que se trabajará para la obtención de información comprende a 361 personas. Para establecer el número de socios a ser encuestado por matriz y agencias se lo realizará tomando como referencia el porcentaje de participación, de la siguiente forma:

**Cuadro N° 11:** Muestra de socios de la matriz y agencias de la COAC “9 de Octubre Ltda.”

	<b>Total de Socios Activos</b>	<b>% de Participación</b>	<b>Muestra por estrato</b>
<b>Matriz</b>	4686	77%	277
<b>Latacunga</b>	676	11%	40
<b>Mulalillo</b>	747	12%	44
<b>Total</b>	<b>6109</b>	<b>100%</b>	<b>361</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** COAC “9 de Octubre Ltda.”



### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente: Análisis Financiero

**Cuadro N° 10:** Operacionalización de la variable independiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
El análisis financiero es una rama del saber cuyos fundamentos se basan en la aplicación de técnicas e instrumentos financieros sobre cifras y datos determinados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole así, una adecuada toma de decisiones.	Técnicas y e instrumentos de análisis financiero.	Análisis horizontal, vertical y de tendencias	¿Según su criterio, qué término definiría al análisis financiero?	Encuesta: Anexo 1
			Ordene de acuerdo al grado de importancia las alternativas que utiliza o utilizaría para ejecutar decisiones empresariales	Encuesta: Anexo 1
			Conforme al grado de importancia ordene los estados financieros que le permiten analizar la situación actual de la cooperativa.	Encuesta: Anexo 1
			¿Con qué frecuencia se analizan los estados financieros?	Encuesta: Anexo 1
			¿Cree usted que un análisis a los estados financieros permitiría detectar puntos fuertes y débiles de la institución?	Encuesta: Anexo 1
			¿Cuál de los siguientes métodos de análisis financiero se realizan en la cooperativa?	Encuesta: Anexo 1
			¿Para usted, cuáles serían las limitaciones que impiden realizar un análisis financiero?	Encuesta: Anexo 1
			¿En qué porcentaje cree usted que han incrementado los socios con relación a años anteriores?	Encuesta: Anexo 1
		Indicadores Financieros	¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de los indicadores financieros?	Encuesta: Anexo 1

		Califique a la cooperativa de acuerdo a los siguientes indicadores financieros:	
		¿Cuál cree usted que es la razón por la cual la rentabilidad ha disminuido con relación a años anteriores?	
		¿Una vez calculados los indicadores financieros, qué se realiza con esta información?	Encuesta: Anexo 1
		¿Ha escuchado hablar acerca de los Indicadores PERLAS?	Encuesta: Anexo 1

**Elaborado por:** Viviana Toro

### 3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente: Estrategias Empresariales

**Cuadro N° 10:** Operacionalización de la variable dependiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
La estrategia empresarial es el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.	Ventaja Competitiva	Administración Estratégica	¿Se analiza continuamente el cumplimiento de los objetivos planteados por la cooperativa?	Encuesta: Anexo 1
			¿Considera que la cooperativa tiene una ventaja competitiva que la diferencie del resto?	Encuesta: Anexo 1
			¿Cuál de las siguientes estrategias se utilizan en la cooperativa para incrementar la cartera de socios?	Encuesta: Anexo 1
			¿Cree usted que las estrategias establecidas por la cooperativa son las mejores?	Encuesta: Anexo 1
			¿Cómo considera usted a la misión y visión de la cooperativa?	Encuesta: Anexo 1
			¿Se realizan estudios de mercados para determinar necesidades de los socios y establecer estrategias?	Encuesta: Anexo 1
			¿Cree usted que se debería actualizar y mejorar la planificación estratégica con la que cuenta la cooperativa?	Encuesta: Anexo 1
		Nivel de satisfacción de los socios	¿Usted a qué actividad pertenece?	Encuesta: Anexo 2
			¿Qué tiempo de afiliación tiene en la cooperativa?	Encuesta: Anexo 2
			¿Qué le motivó para asociarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre Ltda."?	Encuesta: Anexo 2
			Califique la calidad del servicio de la cooperativa en las diferentes áreas	Encuesta: Anexo 2
			¿Qué servicio utiliza con frecuencia en la Cooperativa?	Encuesta: Anexo 2

		¿Por qué medio de comunicación usted se informa acerca de la cooperativa?	Encuesta: Anexo 2
		¿Con qué propósito usted solicitó o solicitaría un crédito en la cooperativa?	Encuesta: Anexo 2
		Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es	Encuesta: Anexo 2
		¿Qué le gustaría que mejore la cooperativa?	Encuesta: Anexo 2
		¿Los intereses que paga la cooperativa son atractivos?	Encuesta: Anexo 2
		¿Los intereses que cobra la cooperativa por concepto de créditos son adecuados?	Encuesta: Anexo 2
		¿Los montos de crédito que concede la cooperativa son atractivos?	Encuesta: Anexo 2
		Elija la respuesta adecuada acerca de algunos aspectos importantes de la cooperativa.	Encuesta: Anexo 2
		¿Qué servicio le gustaría que incremente la cooperativa?	Encuesta: Anexo 2

**Elaborado por:** Viviana Toro

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información que va a ser analizada para el desarrollo de la investigación será obtenida de los funcionarios y colaboradores de la cooperativa, así como también de los datos financieros y contables que la institución provea.

Según Herrera et. al. (2004) “Un plan de recolección de información conlleva una serie de estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis del trabajo investigativo, conforme al enfoque determinado” (p.114). Para puntualizar la descripción del plan de recolección de la información conviene responder a las siguientes preguntas:

**Cuadro N° 11:** Plan de Recolección de Información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Para qué?</b>	Estudiar cómo el análisis financiero repercute en el diseño de estrategias empresariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA”
<b>¿De qué personas u objetos?</b>	Sujetos a ser estudiados: Gerente General, personal administrativo, financiero y socios. Objetos a ser estudiados: Estados financieros años 2010, 2011 y 2012
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	Análisis financiero horizontal, vertical, de tendencias, indicadores financieros, productos, servicios financieros y planificación estratégica
<b>¿Quién?</b>	Investigador: Viviana Elizabeth Toro Moreno
<b>¿Cuándo?</b>	Diciembre 2013
<b>¿Dónde?</b>	Institución ubicada en la ciudad de Salcedo en las Calles 9 de Octubre y 24 de Mayo.
<b>¿A cuántas personas?</b>	34 personas de las áreas administrativa, financiera y 285 socios
<b>¿Qué técnicas de Observación?</b>	Encuesta

**Elaborado por:** Viviana Toro

### **3.6.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **Encuesta**

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Tanto la entrevista como la encuesta estructurada necesitan el apoyo de un cuestionario. Este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio.

El cuestionario permite enlazar los objetivos de la investigación con la realidad sujeta a estudio. Para Herrera et. al (2004)) “ El objetivo del cuestionario es recopilar información de la población sujeta a estudio, acerca de las variables que se investigan” (p.114) , entonces esta información generalmente se refiere a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, sienten, esperan, aman o desprecian, aprueban o desaprueban, los motivos de sus actos, etc.

Esta técnica de investigación será aplicada a los miembros que trabajan dentro de la empresa, esto con el objetivo primordial de obtener información que sea confiable y que permita llegar a una conclusión exacta de lo que está pasando en la cooperativa. Ver anexo 1

#### **Observación**

Bernal (2000) define a la observación como “La inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos” (p. 159), ante ello podemos aludir que la observación toma un papel muy importante en toda la investigación porque le proporciona uno de sus elementos fundamentales; los hechos.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Una vez recogidos los datos por medio de los instrumentos de recolección establecidos se procederá a lo siguiente:

- \*Tabulación de datos según cada pregunta
- \*Estudio estadístico para presentación de resultados
- \*Elaboración de gráficos estadísticos para un mejor entendimiento de los lectores de la investigación
- \*Análisis e Interpretación de resultados

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se procedió a la aplicación de dos encuestas, una realizada al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, la cual tuvo como objetivo principal conocer la utilización de las herramientas de análisis financiero y su relación con el diseño de estrategias empresariales; la segunda encuesta fue realizada a una muestra de socios de la institución con el propósito de identificar su percepción frente a la calidad de servicio que ofrece la cooperativa y con ello determinar si las estrategias establecidas cumplen con los objetivos predeterminados. Una vez recolectada la información se procedió al análisis e interpretación de la misma y para una mayor comprensión se presenta a continuación tablas con las frecuencias porcentuales y los gráficos estadísticos respectivos, realizados en función de la estadística descriptiva que se dedica a recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir apropiadamente las características de éste (Fernández, 1997). La comprobación de la hipótesis se lo hará en base a la estadística inferencial que estudia cómo sacar conclusiones generales para toda la población a partir del estudio de una muestra, y el grado de fiabilidad o significación de los resultados obtenidos (Barón: 2005); y se aplicará la prueba del chi cuadrado debido a que es la más idónea para pruebas de hipótesis.

Freund (1987) afirma:

En teoría de la probabilidad y la estadística, la distribución chi-cuadrado con  $k$  grados de libertad es la distribución de la suma de los cuadrados de  $k$  variables aleatorias normales. Es una de las distribuciones de probabilidad más utilizados en la estadística inferencial, por ejemplo, en las pruebas de hipótesis o en la construcción de intervalos de confianza (p. 34).

En síntesis, lo que se busca con todos los pasos anteriormente nombrados es demostrar la hipótesis planteada a través de encuestas aplicadas.



## Encuesta dirigida al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

**Pregunta 1.** ¿Según su criterio, qué término definiría al análisis financiero?

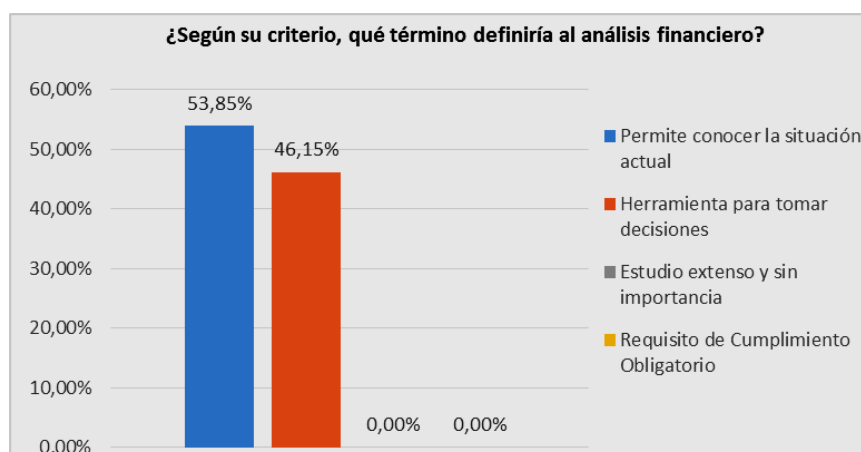
**Cuadro N° 14:** Conocimientos generales de análisis financiero

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Permite conocer la situación actual	7	53,85%
Herramienta para tomar decisiones	6	46,15%
Estudio extenso y sin importancia	0	0,00%
Requisito de Cumplimiento Obligatorio	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 4:** Conocimientos generales de análisis financiero



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** De las 13 ejecutivos encuestados, el 53,85% que corresponde a 7 personas responden que el análisis financiero permite conocer la situación actual de la empresa y 6 de ellos, equivalente al 46,15% contestan que el análisis financiero es una herramienta para tomar decisiones, por lo cual se deduce que desconocen la gran utilidad de dicho análisis para ejecutar decisiones empresariales.

**Pregunta 2.** Ordene de acuerdo al grado de importancia las alternativas que utiliza o utilizaría para ejecutar decisiones empresariales (Siendo 1 el más importante y 4 el de menor importancia).

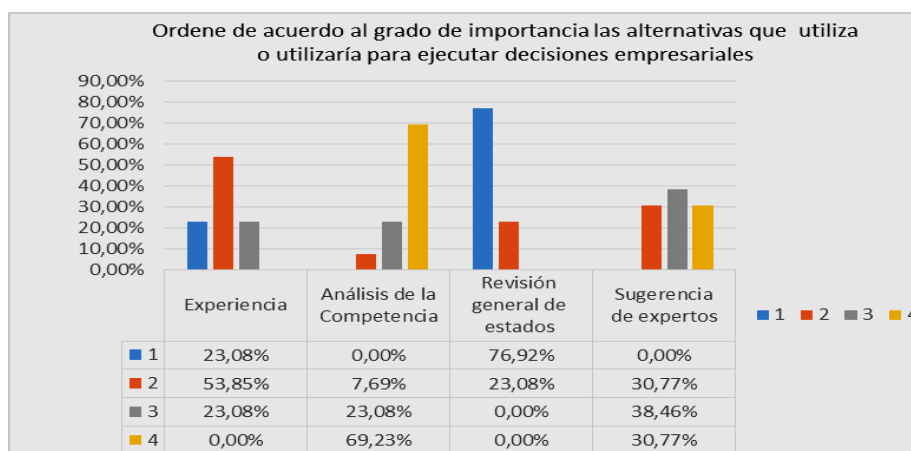
**Cuadro N° 15:** Aspectos importantes en la toma de decisiones

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Experiencia</b>	1	3	23,08%
	2	5	38,46%
	3	5	38,46%
	4	0	0,00%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
<b>Análisis de la Competencia</b>	1	0	0,00%
	2	1	7,69%
	3	3	23,08%
	4	9	69,23%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
<b>Revisión general de estados</b>	1	10	76,92%
	2	3	23,08%
	3	0	0,00%
	4	0	0,00%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>
<b>Sugerencia de expertos</b>	1	0	0,00%
	2	4	30,77%
	3	5	38,46%
	4	4	30,77%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 5:** Aspectos importantes en la toma de decisiones



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Del procesamiento de la información obtenida mediante la encuesta aplicada al personal administrativo y financiero de la cooperativa, se observa que la mayoría responden que lo importante a la hora de tomar decisiones empresariales es la revisión general de estados financieros, esto debido a que, en la cooperativa se revisan ciertas cifras económicas antes de determinar las decisiones futuras.

**Pregunta 3.** Conforme al grado de importancia ordene los estados financieros que le permiten analizar la situación actual de la cooperativa. (Siendo 1 el más importante y 4 el de menor importancia).

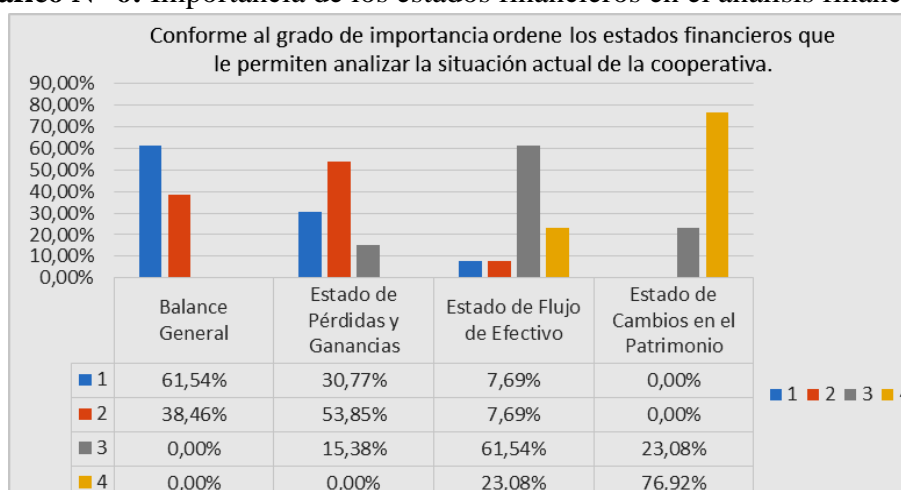
**Cuadro N° 16:** Importancia de los estados financieros en el análisis financiero

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Balance General</b>	1	8	61,54%
	2	5	38,46%
	3	0	0,00%
	4	0	0,00%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>
<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>	1	4	30,77%
	2	7	53,85%
	3	2	15,38%
	4	0	0,00%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>
<b>Estado de Flujo de Efectivo</b>	1	1	7,69%
	2	1	7,69%
	3	8	61,54%
	4	3	23,08%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>
<b>Estado de Cambios en el Patrimonio</b>	1	0	0,00%
	2	0	0,00%
	3	3	23,08%
	4	10	76,92%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 6:** Importancia de los estados financieros en el análisis financiero



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Una vez efectuadas las encuestas se observa que los ejecutivos dan mayor importancia al balance general para conocer la situación actual de la entidad, porque en este estado se refleja cuentas importantes, donde se puede conocer liquidez, morosidad y rentabilidad

**Pregunta 4.** ¿Con qué frecuencia se analizan los estados financieros?

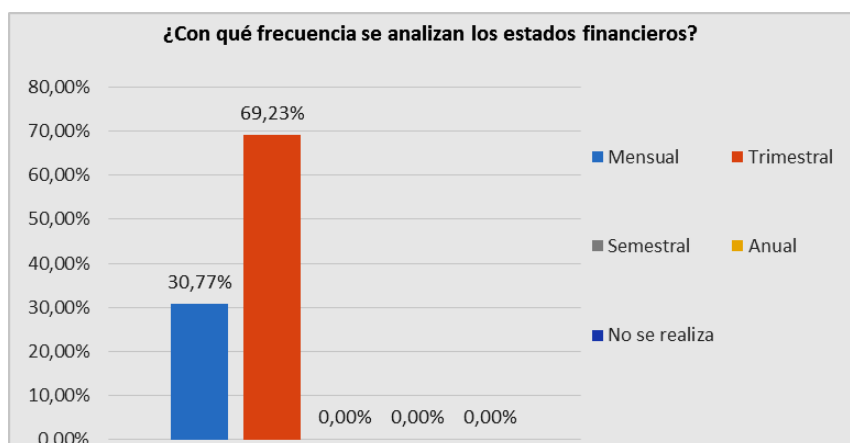
**Cuadro N° 17:** Frecuencia de análisis de los estados financieros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	4	30,77%
Trimestral	9	69,23%
Semestral	0	0,00%
Anual	0	0,00%
No se realiza	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 7: Frecuencia de análisis de los estados financieros**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** El 69,23% de las 13 personas encuestadas responden que se analizan los estados financieros en forma mensual y el 30,77% afirma que se lo efectúa en forma trimestral, pues el departamento de riesgos elabora informes cada tres meses, mismos que contienen un pequeño análisis de las principales cuentas de los balances.

**Pregunta 5.** ¿Cree usted que un análisis a los estados financieros permitiría detectar puntos fuertes y débiles de la institución?

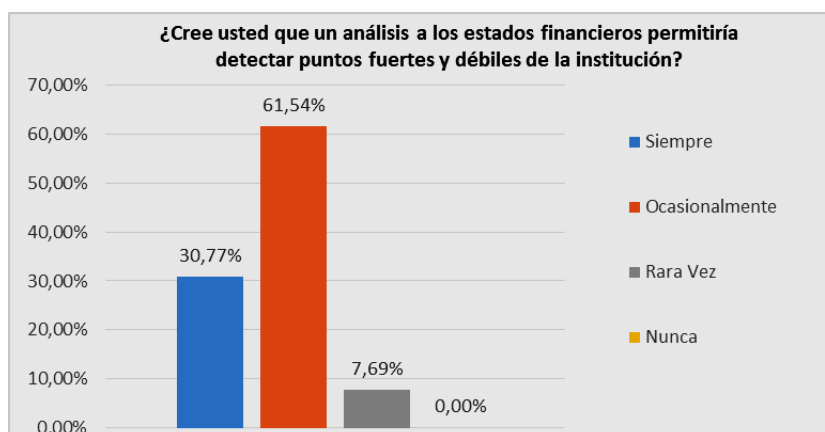
**Cuadro N° 18: Importancia del análisis financiero**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	30,77%
Ocasionalmente	8	61,54%
Rara Vez	1	7,69%
Nunca	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 8:** Importancia del análisis financiero



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** La mayoría de los miembros de la cooperativa, es decir, el 61,54% creen que ocasionalmente el análisis financiero permitiría detectar puntos fuertes y débiles de la institución, por otro lado, el 7,69% que nunca, por lo cual, se desconocen los grandes beneficios que tendría aplicar dicho estudio eficientemente.

**Pregunta 6.** ¿Cuál de los siguientes métodos de análisis financiero se realizan en la cooperativa?

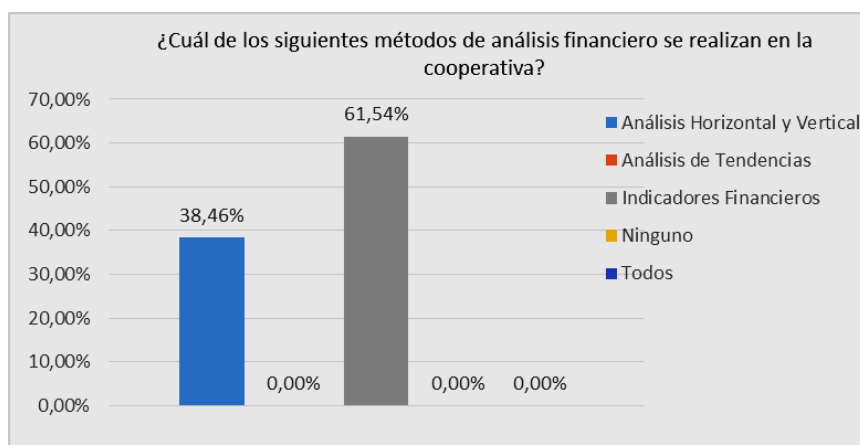
**Cuadro N° 19:** Herramientas de análisis financiero

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Análisis Horizontal y Vertical	5	38,46%
Análisis de Tendencias	0	0,00%
Indicadores Financieros	8	61,54%
Todos	0	0,00%
Ninguno	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 9:** Herramientas de análisis financiero



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Los resultados de la encuesta indican que el 61,54% de los encuestados afirman que en la cooperativa se realizan indicadores financieros y el 38,46% responden que se efectúan análisis horizontal y vertical, con lo cual, se manifiesta que si se hacen indicadores financieros es como un cumplimiento de requisito obligatorio que exigía la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Pregunta 7.** ¿Para usted, cuáles serían las limitaciones que impiden realizar un análisis financiero?

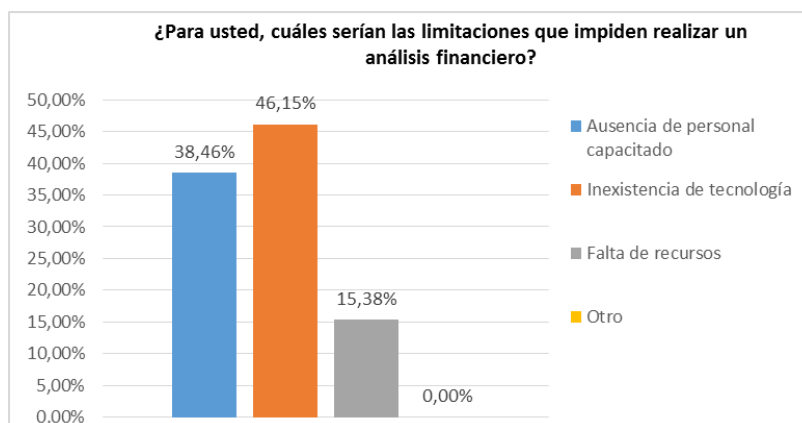
**Cuadro N° 20:** Limitaciones del análisis financiero

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ausencia de personal capacitado	5	38,46%
Inexistencia de tecnología	6	46,15%
Falta de recursos	2	15,38%
Otro	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 10: Limitaciones del análisis financiero**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Los resultados de las encuestas muestran que el 41,15% manifiesta que una de las limitaciones para realizar un análisis financiero es la inexistencia de tecnología, además, el 38,46% afirman que es la ausencia de personal capacitado, pues en la actualidad la cooperativa cuenta con el software contable Financial, sin embargo; este programa no ofrece la opción para obtener análisis financieros de forma rápida y oportuna

**Pregunta 8.** ¿En qué porcentaje cree usted que han incrementado los socios con relación a años anteriores?

**Cuadro N° 21: Incremento de socios**

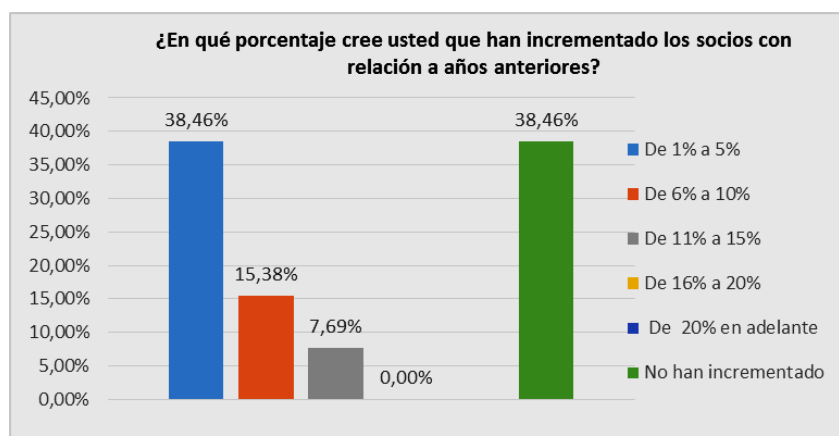
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 1% a 5%	5	38,46%
De 6% a 10%	2	15,38%
De 11% a 15%	1	7,69%
De 16% a 20%	0	0,00%
De 20% en adelante	0	0,00%
No han incrementado	5	38,46%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta



**Gráfico N° 11: Incremento de socios**



**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Dentro de los encuestados el 38,46% opinan que la cartera de socios ha incrementado de un 1% a 5%, al mismo tiempo el 7,69% responden que el crecimiento es entre un 11% y 15%, debido a que, ellos conocen que en la actualidad la cooperativa mantiene socios antiguos y no ha captado mayores clientes nuevos.

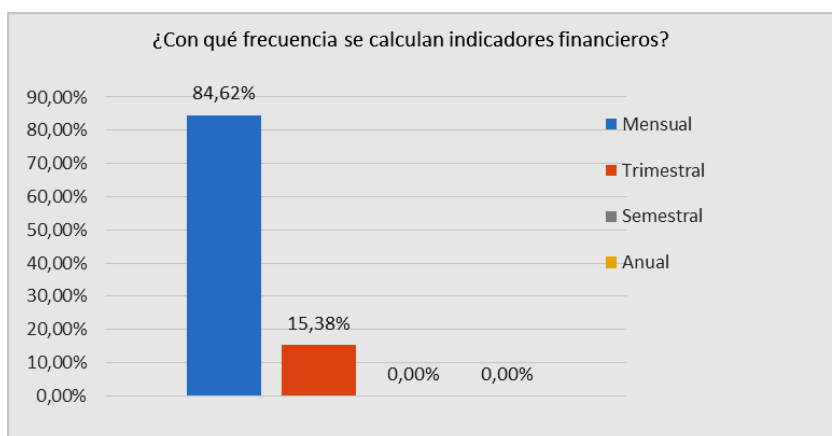
**Pregunta 9.** ¿Con qué frecuencia se calculan indicadores financieros?

**Cuadro N° 22: Frecuencia de cálculo de indicadores financieros**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	11	84,62%
Trimestral	2	15,38%
Semestral	0	0,00%
Anual	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 12:** Frecuencia de cálculo de indicadores financieros



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** El 84,62% de las personas encuestadas afirman que calculan indicadores financieros de forma mensual y el 15,38% responden que se los efectúa trimestralmente, pues los mismos deben ser presentados de manera obligatoria ante la entidad gubernamental pertinente.

**Pregunta 10.** Califique a la cooperativa de acuerdo a los siguientes indicadores financieros.

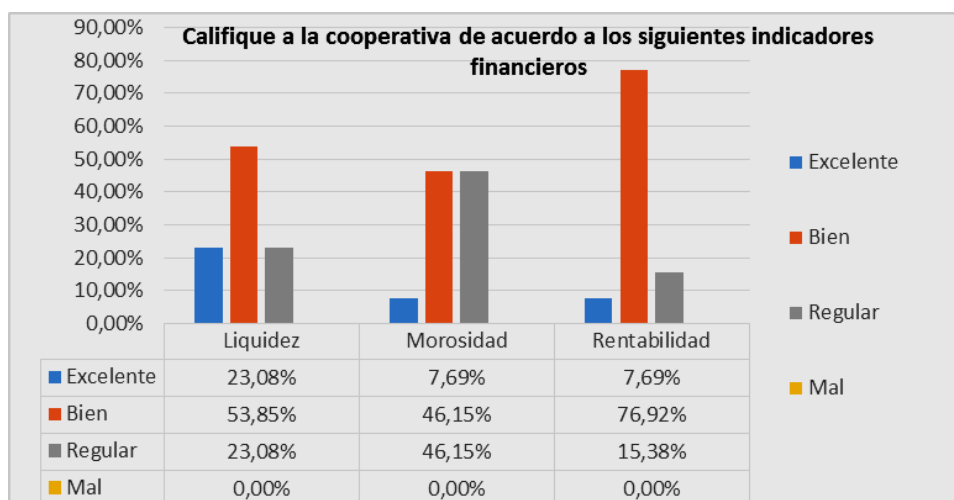
**Cuadro N° 23:** Calificación de los indicadores financieros

Indicador	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Rentabilidad</b>	Excelente	1	7,69%
	Bien	10	76,92%
	Regular	2	15,38%
	Mal	0	0,00%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
<b>Liquidez</b>	Excelente	3	23,08%
	Bien	7	53,85%
	Regular	3	23,08%
	Mal	0	0,00%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
<b>Morosidad</b>	Excelente	1	7,69%
	Bien	6	46,15%
	Regular	6	46,15%
	Mal	0	0,00%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 13:** Calificación de los indicadores financieros



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Los resultados de las encuestas muestran que el 53,85% de los encuestados piensan que el índice de liquidez está bien; con respecto al indicador de morosidad el 46,15% cree que se encuentra bien y otro 46,15% opinan que es regular; en cuanto al indicador de rentabilidad el 76,92% responden que está bien. Con respecto al indicador de rentabilidad y tema de estudio de la presente tesis, la mayoría de los encuestados piensan que está bien, como consecuencia de que se calcula la rentabilidad pero no es sujeta a un análisis minucioso que permita conocer si el resultado obtenido es excelente, bueno, regular o malo

**Pregunta 11.** ¿Cuál cree usted que es la razón por la cual la rentabilidad ha disminuido con relación a años anteriores?

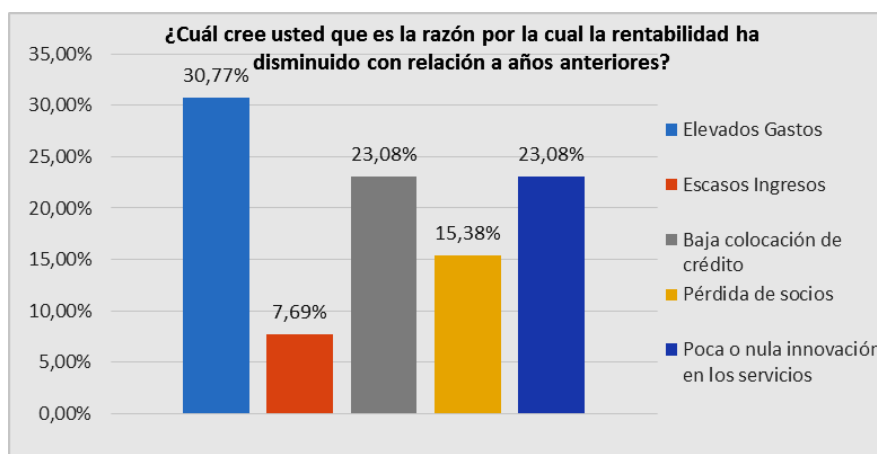
**Cuadro N° 24:** Análisis de rentabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Elevados Gastos	4	30,77%
Escasos Ingresos	1	7,69%
Baja colocación de crédito	3	23,08%
Pérdida de socios	2	15,38%
Poca o nula innovación en los servicios	3	23,08%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 14: Análisis de rentabilidad**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Una vez aplicada la encuesta se obtuvo que del 100% de encuestados, el 30,77% opinan que la causa fundamental de la baja rentabilidad son los elevados gastos, y apenas el 7,69% mencionan que se debe a los escasos ingresos. La mayoría de personas, responden que la baja rentabilidad de la cooperativa se debe a los elevados gastos, pues los mismos crecen en mayor proporción que los ingresos y esto hace que la rentabilidad disminuya notablemente.

**Pregunta 12.** ¿Una vez calculados los indicadores financieros, qué se realiza con esta información?

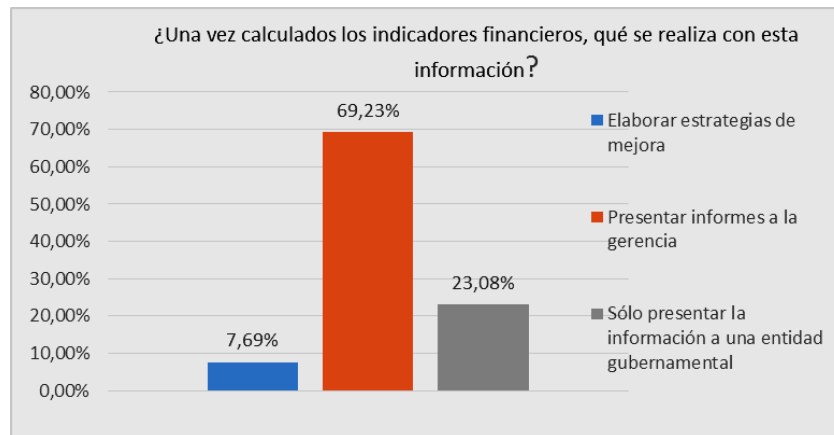
**Cuadro N° 25: Información obtenida en indicadores financieros**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Elaborar estrategias de mejora	1	7,69%
Presentar informes a la gerencia	9	69,23%
Sólo presentar la información a una entidad gubernamental	3	23,08%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 15:** Información obtenida en indicadores financieros



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Con respecto a la pregunta de qué se realiza con el cálculo de los indicadores financieros, el 69,23% de los encuestados consideran que los indicadores financieros son calculados y presentados a manera de informes a la gerencia, el 23,08% manifiestan que sólo se presenta dicha información a la entidad gubernamental pertinente y el 7,69% piensan que se elaboran estrategias de mejora. La mayoría de los mismos, mencionan que con el cálculo de indicadores financieros se presentan informes a la gerencia, debido a que, se revisa parámetros específicos como liquidez y morosidad para no ser sancionados por la el organismo regulatorio pertinente.

**Pregunta 13.** ¿Ha escuchado hablar acerca de los Indicadores PERLAS?

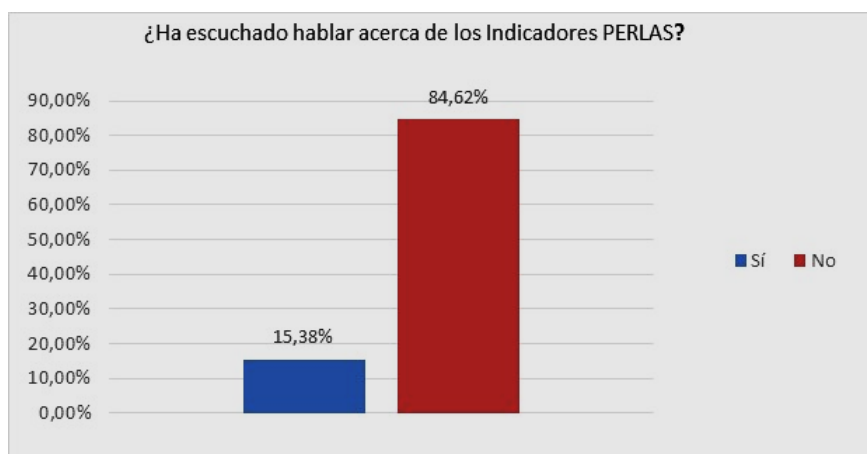
**Cuadro N° 26:** Indicadores PERLAS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	15,38%
No	11	84,62%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 16: Indicadores PERLAS**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** El 84,62% de los ejecutivos desconocen acerca de los indicadores PERLAS y el 15,38% tiene conocimiento acerca de dicho tema, pues es un tema nuevo y poco o nada aplicado en nuestro país.

**Pregunta 14.** ¿Se analiza continuamente el cumplimiento de los objetivos planteados por la cooperativa?

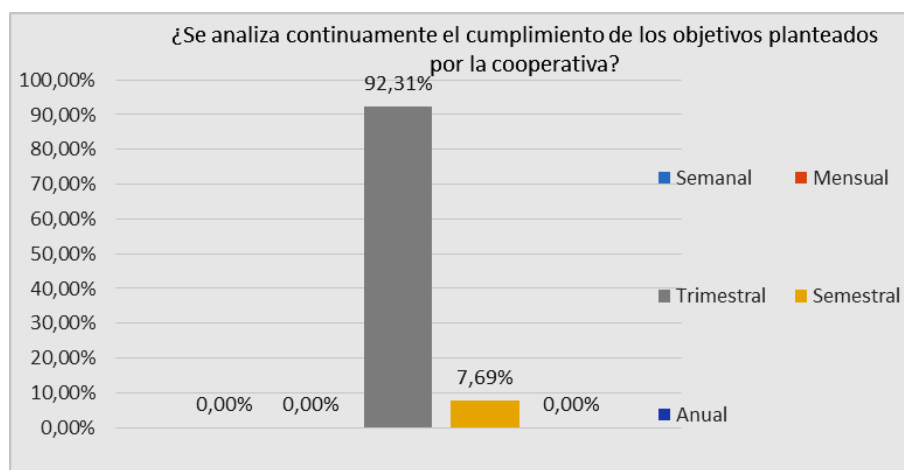
**Cuadro N° 27: Cumplimiento de objetivos corporativos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0,00%
Mensual	0	0,00%
Trimestral	12	92,31%
Semestral	1	7,69%
Anual	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 17: Cumplimiento de objetivos corporativos**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Del 100% de los encuestados el 92,31% afirman que se revisa el cumplimiento de objetivos de la cooperativa de forma trimestral y el 7,69% manifiesta que se lo realiza semestralmente, ya que, se compara los resultados obtenidos con los planes operativos y se realizan ciertos ajustes.

**Pregunta 15.** ¿Considera que la cooperativa tiene una ventaja competitiva que la diferencie del resto?

**Cuadro N° 28: Ventaja Competitiva**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	7,69%
No	12	92,31%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 18: Ventaja Competitiva**



**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Después de aplicada la encuesta se obtuvo que el 92,31% de las personas encuestadas afirman que la cooperativa no tiene una ventaja competitiva que la diferencie del resto y el 7,69% manifiestan que sí, pues no se ofrece un servicio excepcional o no cuentan con un valor agregado que haga de la cooperativa la favorita entre los socios.

**Pregunta 16.** ¿Cuál de las siguientes estrategias se utilizan en la cooperativa para incrementar la cartera de socios?

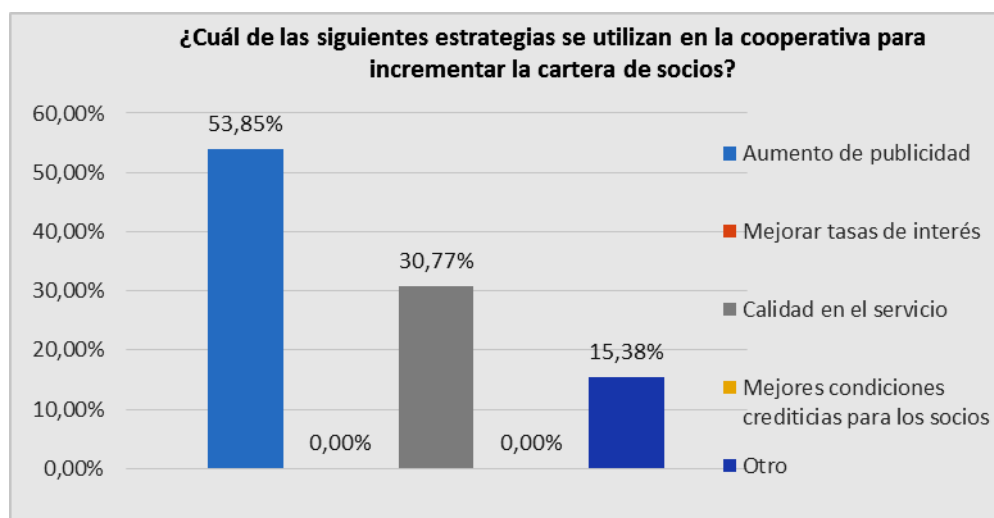
**Cuadro N° 29: Estrategias para captar socios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Aumento de publicidad	7	53,85%
Mejorar tasas de interés	0	0,00%
Calidad en el servicio	4	30,77%
Mejores condiciones crediticias para los socios	0	0,00%
Otro	2	15,38%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Encuesta



**Gráfico N° 19: Estrategias para captar socios**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** El 53,85% de los ejecutivos encuestados creen que una excelente estrategia para captar socios es el aumento de publicidad y el 15,38% manifiestan que debe ser otra estrategia y dentro de ella consideran el incremento de productos o servicios; entonces, la mayoría consideran que lo mejor para incrementar la cartera de socios es el aumento de publicidad, pues esta es la estrategia actual de la cooperativa para ser la favorita entre los socios.

**Pregunta 17.** ¿Cree usted que las estrategias establecidas por la cooperativa son las mejores?

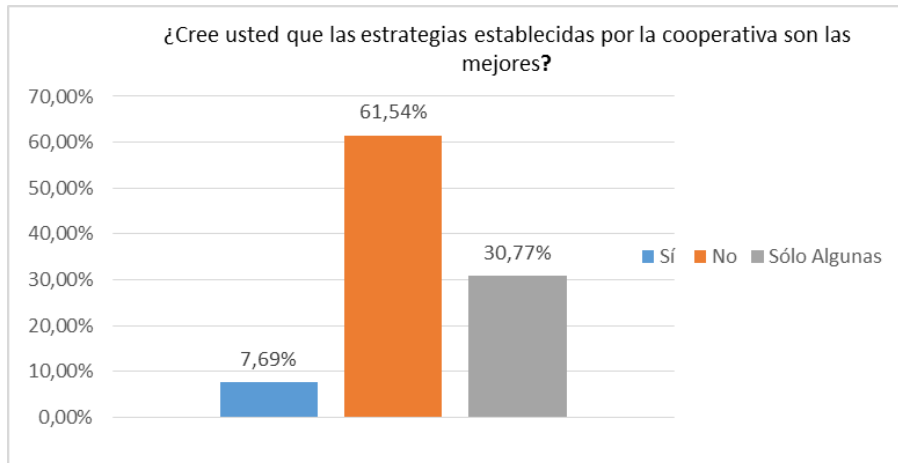
**Cuadro N° 30: Excelencia de las estrategias establecidas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	7,69%
No	8	61,54%
Sólo Algunas	4	30,77%
<b>Total</b>	13	100%

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 20:** Excelencia de las estrategias establecidas



**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** El 61,54% de los encuestados consideran que las estrategias establecidas por la cooperativa no son las mejores, el 30,77% considera que sólo algunas lo son y el 7,69% creen que no existen buenas estrategias; casi todos los encuestados mencionan que las estrategias establecidas por la cooperativa no son las mejores; debido a que, la institución no ha tenido un crecimiento sustentable en los últimos años.

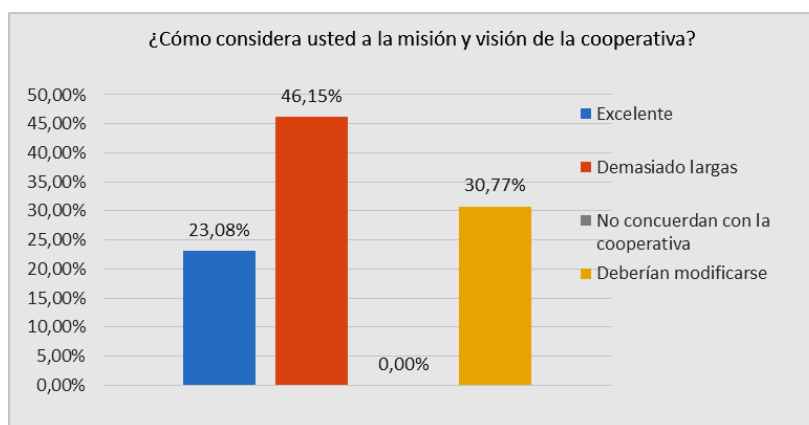
**Pregunta 18.** ¿Cómo considera usted a la misión y visión de la cooperativa?

**Cuadro N° 31:** Calidad de la Misión y Visión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	23,08%
Demasiado largas	6	46,15%
No concuerdan con la cooperativa	0	0,00%
Deberían modificarse	4	30,77%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 21: Calidad de la Misión y Visión**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Una vez aplicada la encuesta se obtiene que el 46,15% de los encuestados piensan que la misión y visión de la cooperativa son largas e incomprensibles, el 30,77% creen que deberían modificarse y el 23,08% consideran que son excelentes. La mayoría de las personas encuestadas opinan que la misión y visión de la cooperativa son largas e incomprensibles, pues no participaron en la creación de las mismas y no se sienten identificados con estos lemas de la institución.

**Pregunta 19.** ¿Se realizan estudios de mercados para determinar necesidades de los socios y establecer estrategias?

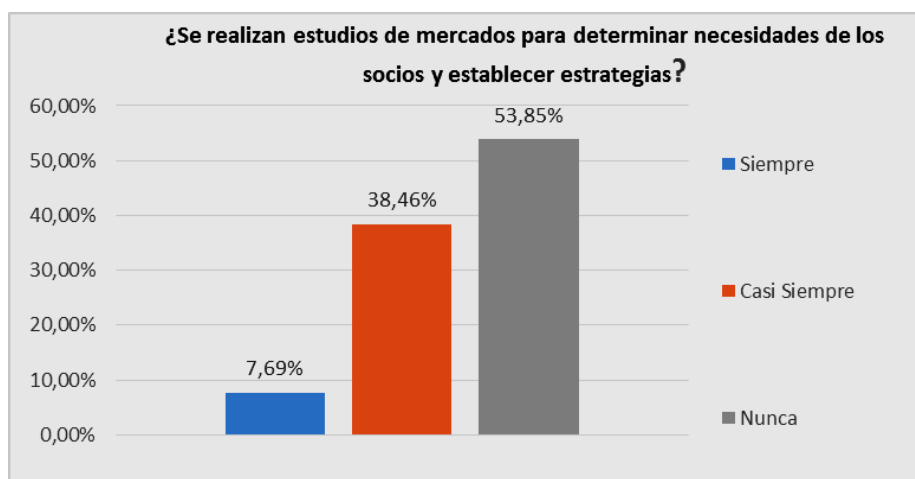
**Cuadro N° 32: Estudios de Mercado**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	7,69%
Casi Siempre	5	38,46%
Nunca	7	53,85%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 22: Estudios de Mercado**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Con respecto a si se realizan estudios de mercado antes de establecer estrategias el 53,85% manifiestan que nunca se los hace, el 38,46% afirman que casi siempre y el 7,69% mencionan que siempre. De las 13 personas encuestadas, 7 de ellas manifiestan que nunca se realizan análisis de mercado, pues no se estudia profundamente las necesidades de los socios, ni se analiza a la competencia antes del establecimiento de estrategias de mejora.

**Pregunta 20.** ¿Cree usted que se debería actualizar y mejorar la planificación estratégica con la que cuenta la cooperativa?

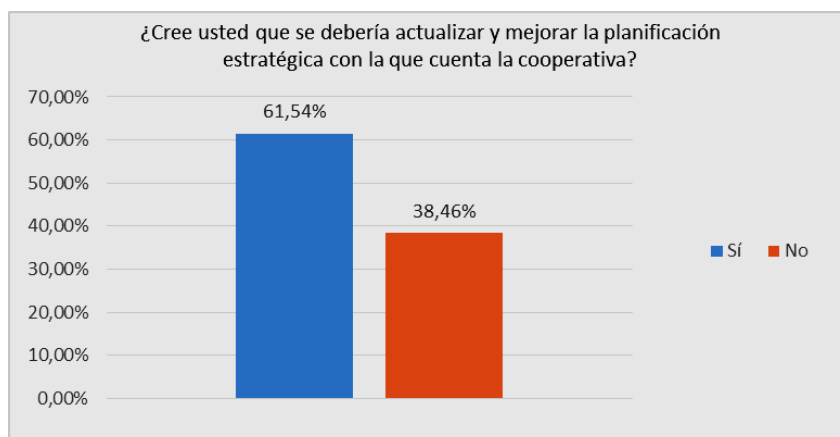
**Cuadro N° 33. Estudio de la Planificación Estratégica**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	53,85%
No	6	46,15%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N° 23:** Estudio de la Planificación Estratégica



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** El 53,85% de los encuestados creen que si se debería actualizar y mejorar la planificación estratégica de la cooperativa y el 46,15% responden que. La mayoría de personas encuestas afirman que se debería mejorar la planificación estratégica, debido a que los planes operativos no se ejecutan a cabalidad y no cumplen con las expectativas de los directivos de la cooperativa

**Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”**

**Pregunta 1. ¿Usted a qué actividad pertenece?**

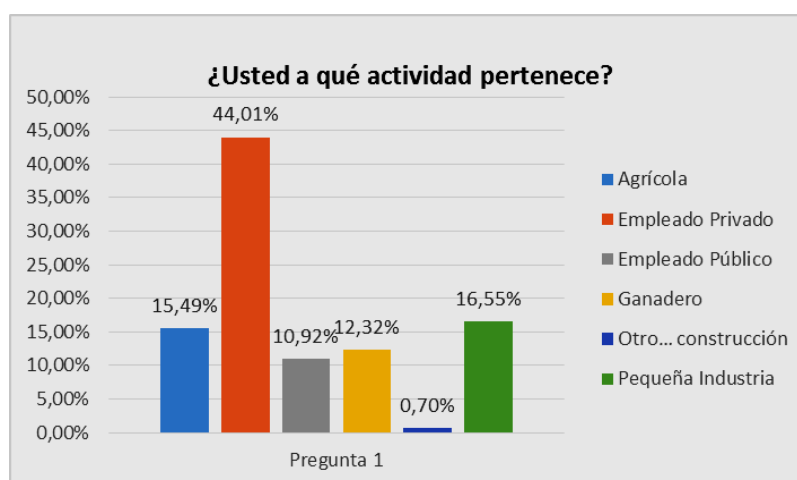
**Cuadro N°34:** Actividades a las que pertenecen los socios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Comercio	77	21,33%
Agrícola	44	12,19%
Ganadero	35	9,70%
Pequeña Industria	47	13,02%
Empleado Público	31	8,59%
Empleado Privado	125	34,63%
Otro	2	0,55%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°24:** Actividades a las que pertenecen los socios



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Una vez aplicada la encuesta se obtiene que del 100% de encuestados el 44,01% responde que es empleado privado, el 16,55% es de la pequeña industria, el 15,49% pertenece al sector agrícola, el 12,32% al ganadero, el 10,92% es empleado público y el 0,70% contesta que pertenece a otro sector, el cual el de la construcción, entonces, la mayoría de la cartera de socios que maneja la cooperativa es empleado privado.

## Pregunta 2. ¿Qué tiempo de afiliación tiene en la cooperativa?

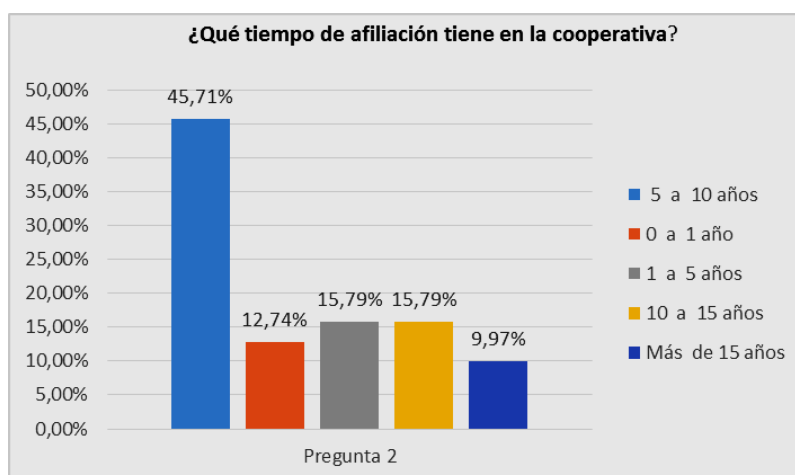
**Cuadro N°35:** Tiempo de afiliación de los socios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
0 a 1 año	46	12,74%
1 a 5 años	57	15,79%
5 a 10 años	165	45,71%
10 a 15 años	57	15,79%
Más de 15 años	36	9,97%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°25:** Tiempo de afiliación de los socios



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Del 100% de encuestados, el 45,71% tiene un tiempo de afiliación entre 5 y 10 años, el 15,79% entre 1 y 5 años, otro 15,79% entre 10 y 15 años, el 12,74% de 0 a 1 año y el 9,97% tiene una afiliación en la cooperativa de más de 15 años.. La mayoría de los socios manifiestan que son socios de la cooperativa entre 5 y 10 años, esto nos demuestra que la institución no ha ganado muchos socios nuevos.

**Pregunta 3.** ¿Qué le motivó para asociarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre Ltda.?"

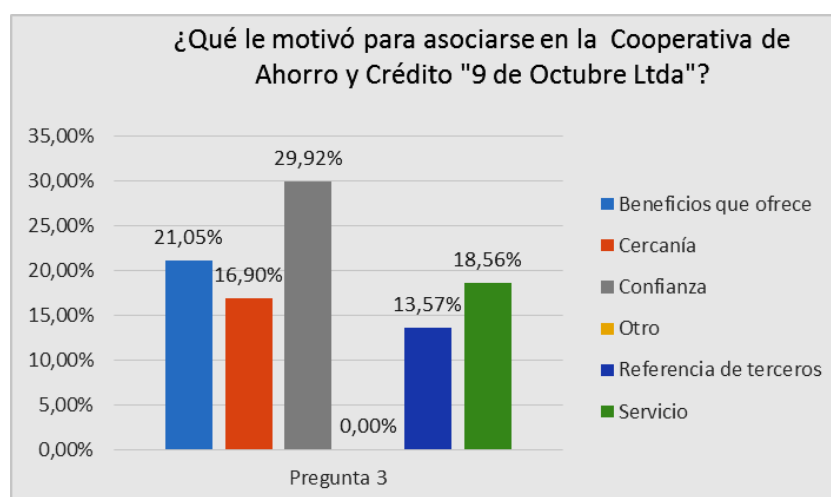
**Cuadro N°36:** Motivo por el cual la gente se asocia a la cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Confianza	108	29,92%
Beneficios que ofrece	76	21,05%
Servicio	67	18,56%
Cercanía	61	16,90%
Referencia de terceros	49	13,57%
Otro	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°26:** Motivo por el cual la gente se asocia a la cooperativa



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Los resultados de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa muestran que el 29,92% de ellos se asociaron a la institución por la confianza que tienen en la misma, el 21,05% manifiestan que fue por los beneficios que ofrece, el 18,56% por el servicio, el 16,90% por la cercanía y el 13,57% responden que se asociaron por las referencia de terceros, la mayoría de socios se asoció a la cooperativa por la confianza que tienen en la misma, pues son 37 años desde su creación y eso la consolida como una de las primeras instituciones en ahorro y crédito en la provincia de Cotopaxi.



**Pregunta 4.** Califique la calidad del servicio de la cooperativa en las diferentes áreas.

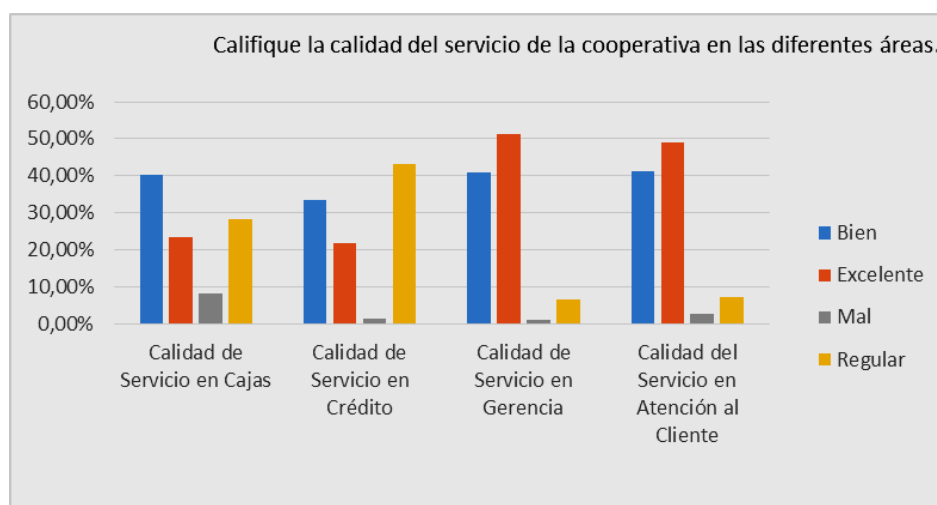
**Cuadro N°37:** Calidad del servicio en diferentes áreas

Áreas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de Servicio en Cajas	Excelente	85	23,55%
	Bien	145	40,17%
	Regular	102	28,25%
	Mal	29	8,03%
	<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>
Calidad de Servicio en Crédito	Excelente	79	21,88%
	Bien	121	33,52%
	Regular	156	43,21%
	Mal	5	1,39%
	<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>
Calidad del Servicio en Atención al Cliente	Excelente	177	49,03%
	Bien	149	41,27%
	Regular	26	7,20%
	Mal	9	2,49%
	<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>
Calidad de Servicio en Gerencia	Excelente	185	51,25%
	Bien	148	41,00%
	Regular	24	6,65%
	Mal	4	1,11%
	<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°27:** Calidad del servicio en diferentes áreas



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Con respecto al área de cajas la mayoría de socios, es decir; el 40,17% manifiesta que el servicio está bien; en el área de crédito el 43,21% menciona que el servicio es regular; en atención al cliente el 49,03% coinciden en que el servicio es excelente y para la gerencia la mayoría de socios, es decir, el 51,25% contesta que el servicio es también es excelente. Para los socios los servicios de excelencia son los de las áreas de gerencia y atención al cliente, debido a que se trata de responder a todas las preguntas y necesidades de los socios, por otro lado, el área de crédito y cajas debería mejorar.

**Pregunta 5.** ¿Qué servicio utiliza con frecuencia en la Cooperativa?

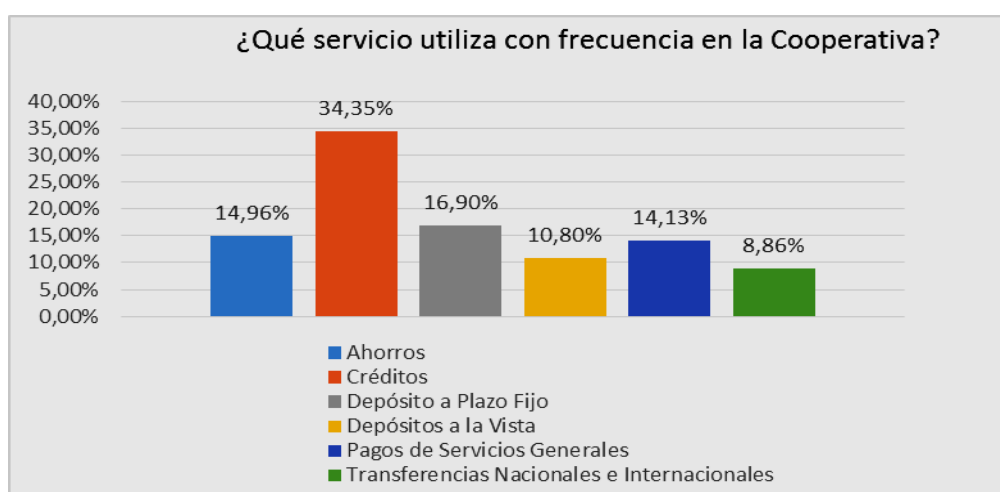
**Cuadro N°38:** Frecuencia del uso de productos y servicios.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ahorros	54	14,96%
Depósito a Plazo Fijo	61	16,90%
Depósitos a la Vista	39	10,80%
Pagos de Servicios Generales	51	14,13%
Créditos	124	34,35%
Transferencias Nacionales e Internacionales	32	8,86%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°28:** Frecuencia del uso de productos y servicios.



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Del 100% de personas encuestadas, el 34,35% responde que lo que utiliza con más frecuencia son los créditos, el 16,90% manifiesta que los depósitos a plazo fijo, el 14,96% los ahorros, el 14,13% los pagos de servicios generales y el 8,86% afirma que utiliza con más frecuencia las transferencias internacionales. Los socios utilizan con mayor frecuencia los créditos y los depósitos a plazo fijo.

**Pregunta 6.** ¿Por qué medio de comunicación usted se informa acerca de la cooperativa? Elija el que más influencia en usted.

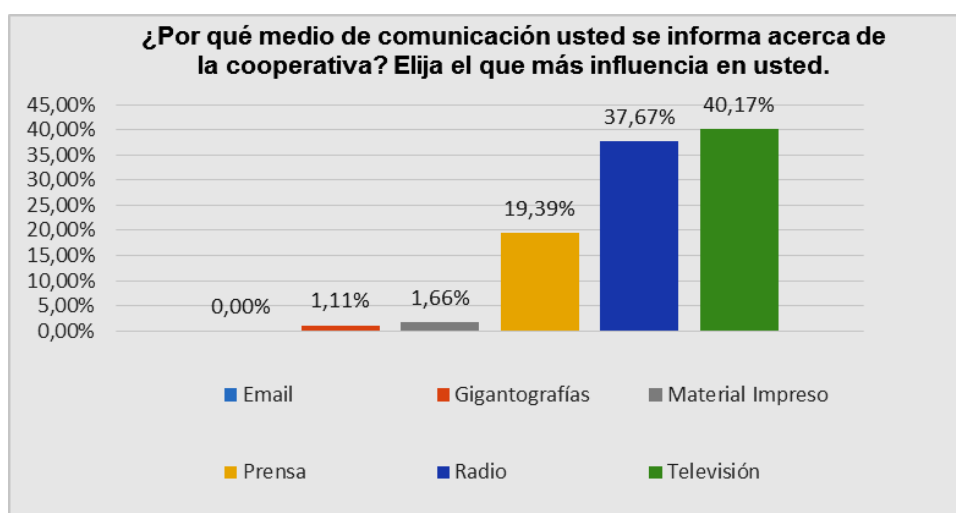
**Cuadro N°39:** Medio por el cual se informan los socios de la cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	136	37,67%
Prensa	70	19,39%
Gigantografías	4	1,11%
Televisión	145	40,17%
Material Impreso	6	1,66%
Email	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°29:** Medio por el cual se informan los socios de la cooperativa



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Los resultados de las encuestas muestran que el 40,17% de personas se informan de la cooperativa a través de la televisión, el 37,67% por medio de la radio, el 19,39% a través de la prensa y el 1,66% por gigantografías. El medio de comunicación que más influye en los socios para enterarse acerca de productos y servicios de la cooperativa es la televisión.

**Pregunta 7.** ¿Con qué propósito usted solicitó o solicitaría un crédito en la cooperativa?

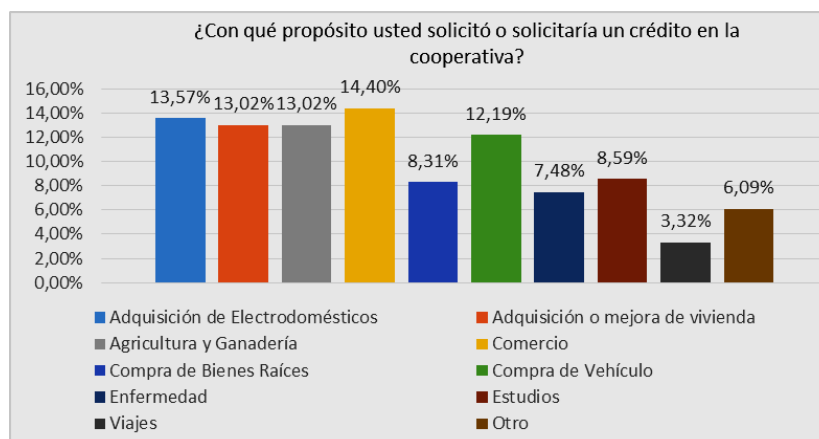
**Cuadro N°40:** Destino de los créditos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura y Ganadería	47	13,02%
Comercio	52	14,40%
Compra de Bienes Raíces	30	8,31%
Compra de Vehículo	44	12,19%
Adquisición o mejora de vivienda	47	13,02%
Adquisición de Electrodomésticos	49	13,57%
Enfermedad	27	7,48%
Estudios	31	8,59%
Viajes	12	3,32%
Otro ... pago de deudas	22	6,09%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°30:** Destino de los créditos



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** El 14,40% de los encuestados utilizan su crédito para el comercio, el 13,57% para la adquisición de electrodomésticos, el 13,03% para la adquisición o mejora de la vivienda, otro 13,02% para la agricultura y ganadería, el 12,19% para compra de vehículo, el 8,59% para estudios, el 8,31% para compra de bienes raíces, el 7,48% para enfermedad, el 6,02% destina a otros como pago de deudas y el 3,32% para viajes. La mayoría de socios utilizan los créditos para el comercio y adquisición de electrodomésticos, lo cual nos demuestra que los créditos son de consumo mayormente.

**Pregunta 8.** Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es.

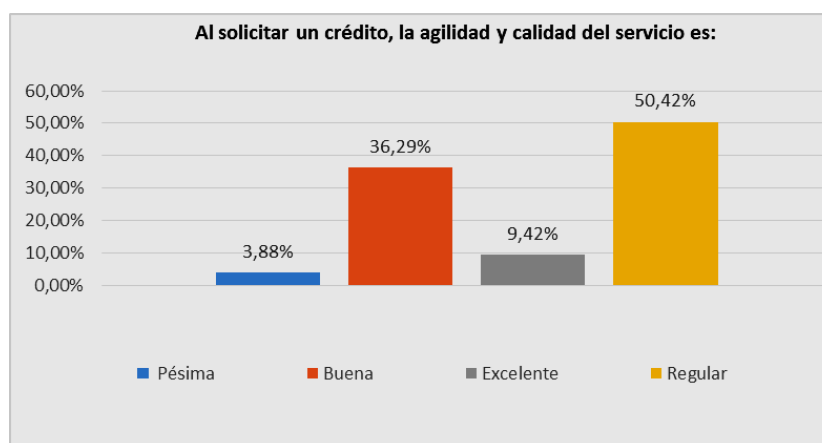
**Cuadro N°41:** Servicio en el área de créditos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	34	9,42%
Buena	131	36,29%
Regular	182	50,42%
Pésima	14	3,88%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°31:** Servicio en el área de créditos



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Los resultados de la encuesta muestran que el 50,42% de los socios creen que la agilidad y calidad del servicio al momento de solicitar

un crédito es pésima, mientras que el 36,29% cree que es buena, el 9,42% piensan que excelente y el 3,88% afirman que es pésima. La mayoría de socios encuestados opinan que la calidad y agilidad del servicio al momento de solicitar un crédito es regular, debido a que el trámite es largo y dificultoso.

**Pregunta 9.** ¿Qué le gustaría que mejore la cooperativa?

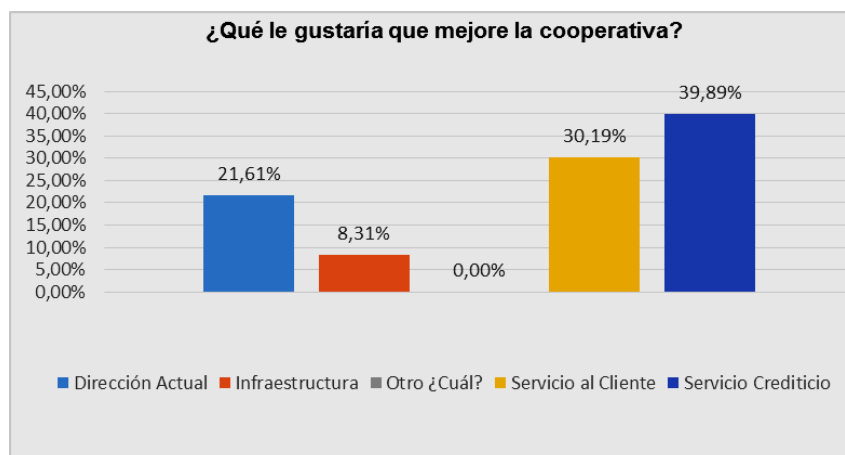
**Cuadro N°42:** Mejoras que debería hacer la cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura	30	8,31%
Dirección Actual	78	21,61%
Servicio Crediticio	144	39,89%
Servicio al Cliente	109	30,19%
Otro ¿Cuál?	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°32:** Mejoras que debería hacer la cooperativa



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Del 100% de personas encuestadas, el 39,89% opinan que la cooperativa debería mejorar el servicio crediticio, el 30,19% creen que el servicio al cliente, el 21,61% afirman que lo que se debería cambiar es la dirección actual y el 8,31% creen que debería mejorar la infraestructura. La mayoría de personas encuestadas coinciden que lo que debería mejorar la cooperativa es el servicio crediticio, pues el trámite es demasiado extenso.

**Pregunta 10.** ¿Los intereses que paga la cooperativa son atractivos?

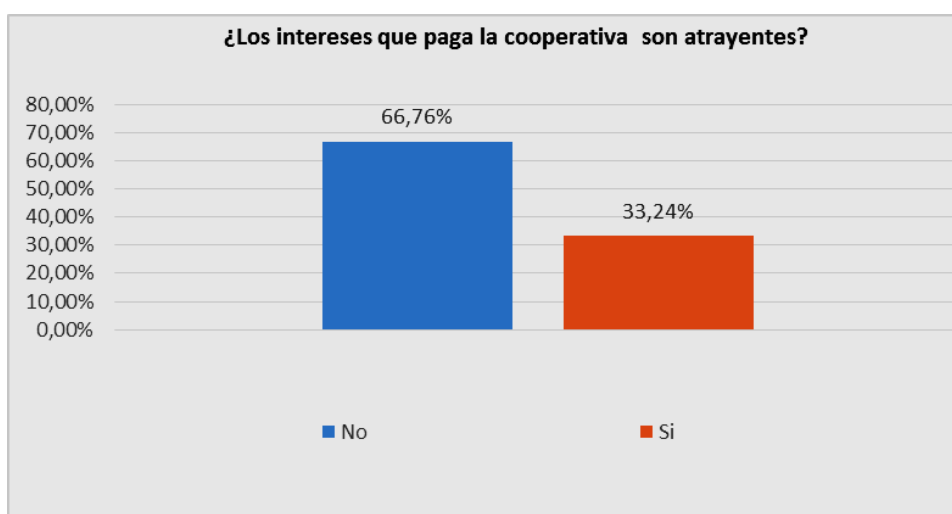
**Cuadro N°43:** Calificación de los intereses pagados por la cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	33,24%
No	241	66,76%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°33:** Calificación de los intereses pagados por la cooperativa



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** De los encuestados, el 66,76% opinan que los intereses que paga la cooperativa no son atractivos, mientras que, el 33,24% manifiestan que sí lo son. La mayoría de personas encuestas afirman que los intereses que paga la cooperativa no son atractivos, esto hace que ellos tengan que recurrir a la competencia.

**Pregunta 11.** ¿Los intereses que cobra la cooperativa por concepto de créditos son adecuados?

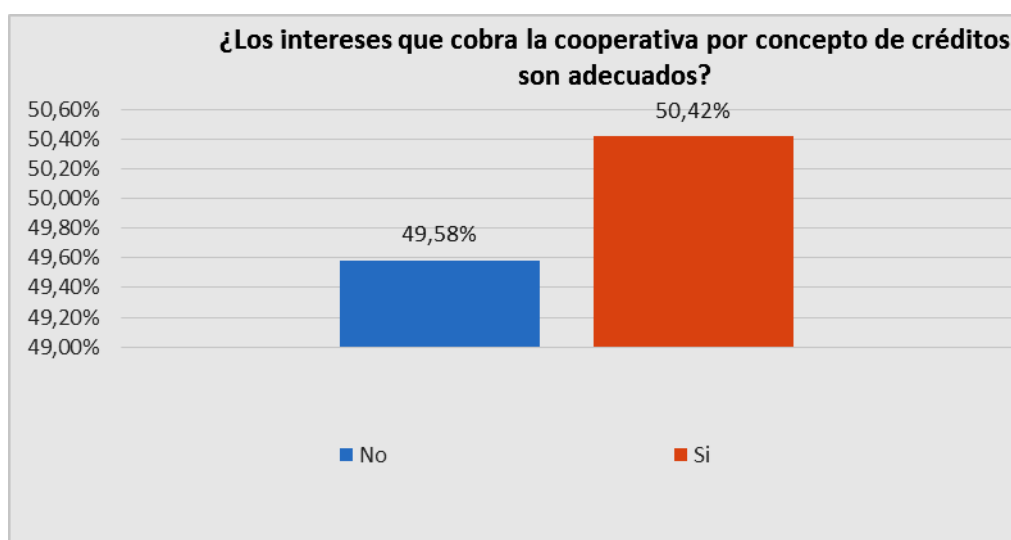
**Cuadro N°44:** Calificación de los intereses que cobra la cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	182	50,42%
No	179	49,58%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°34:** Calificación de los intereses que cobra la cooperativa



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** El 50,42% de las personas encuestadas afirman que los intereses cobrados por concepto de créditos no son adecuados y el 49,58% consideran que sí lo son. La mayoría de los socios cree que los intereses cobrados por concepto de créditos no son adecuados, pues al parecer son demasiado altos.



**Pregunta 12.** ¿Los montos de crédito que concede la cooperativa son atractivos?

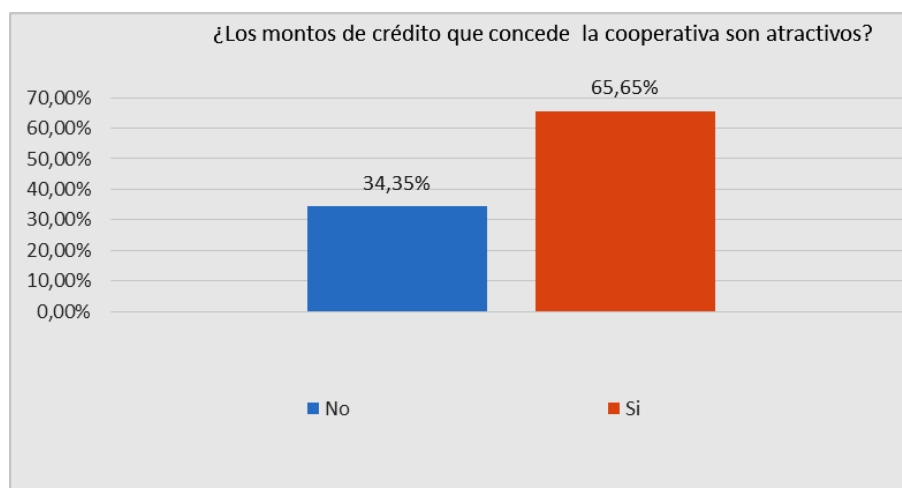
**Cuadro N°45:** Calificación de los montos de crédito

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	237	65,65%
No	124	34,35%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°35:** Calificación de los montos de crédito



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** Del 100% de personas encuestas, el 65,65% opinan que los montos de crédito que ofrece la cooperativa no son atractivos, mientras que el 34,35% restante cree que si lo son. La mayoría de las personas encuestadas piensan que los montos de crédito que ofrece la cooperativa no son atractivos, debido a que los mismos son muy bajos, razón por la cual los empresarios no piden créditos en la institución.

**Pregunta 13.** Elija la respuesta adecuada acerca de algunos aspectos importantes de la cooperativa.

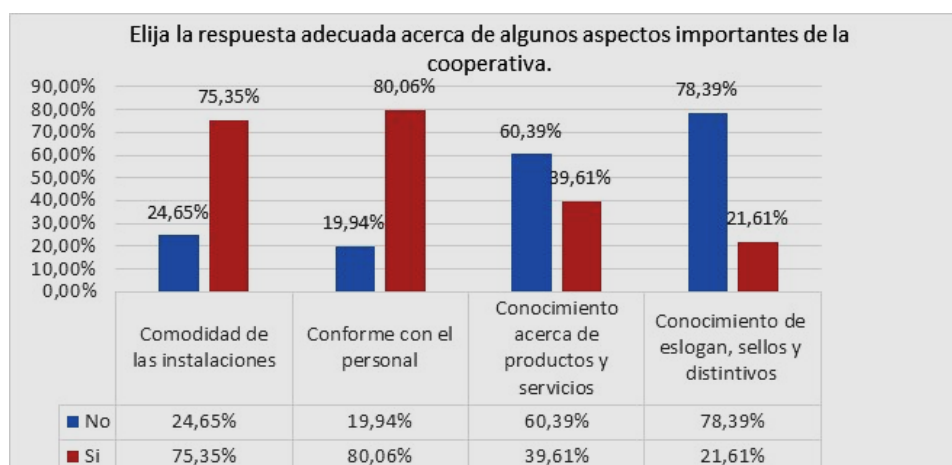
**Cuadro N°46:** Calificación de algunos aspectos importantes de la cooperativa

Aspectos importantes	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Comodidad de las instalaciones	Si	272	75,35%
	No	89	24,65%
	<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>
Conforme con el personal	Si	289	80,06%
	No	72	19,94%
	<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>
Conocimiento acerca de productos y servicios	Si	143	39,61%
	No	218	60,39%
	<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>
Conocimiento de eslogan, sellos y distintivos	Si	78	21,61%
	No	283	78,39%
	<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°36:** Calificación de algunos aspectos importantes de la cooperativa



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** La mayoría de personas encuestadas, es decir, el 75,35% se siente conforme con las instalaciones de la cooperativa; por otro lado, el 80,06% está de acuerdo con el personal que labora en la institución; el 60,39% desconoce acerca de los productos y servicios que ofrece la cooperativa y el 78,39% no tiene conocimiento acerca del eslogan, sellos y distintivos de la

empresa. Muchas de los socios se sienten conformes con las instalaciones y el personal de la cooperativa; sin embargo se debe difundir de una mejor manera la imagen corporativa de la institución y dar a conocer sus productos y servicios.

**Pregunta 14.** ¿Qué servicio le gustaría que incremente la cooperativa?

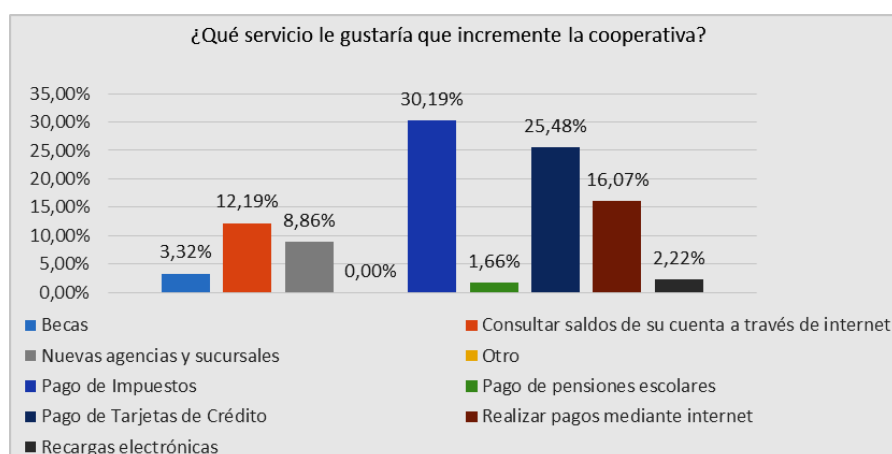
**Cuadro N°47:** Productos y servicios a incrementar en la cooperativa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nuevas agencias y sucursales	32	8,86%
Consultar saldos de su cuenta a través de internet	44	12,19%
Realizar pagos mediante internet	58	16,07%
Pago de pensiones escolares	6	1,66%
Becas	12	3,32%
Pago de Tarjetas de Crédito	92	25,48%
Pago de Impuestos	109	30,19%
Recargas electrónicas	8	2,22%
Otro	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Gráfico N°37:** Productos y servicios a incrementar en la cooperativa.



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e Interpretación.** El 30,19% de personas encuestadas creen que se debería incrementar el pago de impuestos, el 25,48% piensan que deberían

aumentar los pagos de tarjetas de crédito, el 16,07% opinan que deberían existir los pagos por internet, el 12,19% afirman que desean las consultas de saldos de cuenta a través de internet, el 8,86% opinan que se incrementen nuevas agencias y sucursales, el 3,32% creen que se deben aumentar las becas estudiantiles, el 2,22% las recargas telefónicas y 1,66% los pagos de pensiones escolares. La mayoría de personas encuestadas, es decir, el 30,19% desean que se incrementen los pagos de impuestos, debido a que es una gran necesidad para los socios.

**Cuadro N° 48:** Resumen de la Encuesta Aplicado al Personal Administrativo y Financiero de la COAC “9 de Octubre Ltda.”

<b>Preguntas</b>	<b>Análisis</b>	<b>Interpretación</b>
<b>1. ¿Según su criterio, qué término definiría al análisis financiero?</b>	El 53,85% que responden que el análisis financiero permite conocer la situación actual de la empresa y 46,15% contestan que el análisis financiero es una herramienta para tomar decisiones.	La mayoría de personas desconocen la gran utilidad del análisis financiero para ejecutar decisiones empresariales.
<b>2. Ordene de acuerdo al grado de importancia las alternativas que utiliza o utilizaría para ejecutar decisiones empresariales (Siendo 1 el más importante y 4 el de menor importancia).</b>	A la hora de tomar decisiones empresariales se da mayor importancia a la revisión general de estados financieros, otorgan el segundo lugar a la experiencia, se sitúa en tercer puesto la sugerencia de expertos y como menos importante consideran al análisis de la competencia.	Se considera que lo más importante es la revisión general de estados financieros pues en la cooperativa se revisan ciertas cifras económicas antes de determinar las decisiones futuras.
<b>3. Conforme al grado de importancia ordene los estados financieros que le permiten analizar la situación actual de la cooperativa. (Siendo 1 el más importante y 4 el de menor importancia)</b>	Una vez efectuadas las encuestas se observa que los ejecutivos dan mayor importancia al balance general para conocer la situación actual de la entidad, en segundo lugar de importancia ubican al estado de pérdidas y ganancias, en tercer puesto se encuentra el estado de flujo de efectivo, como último y menos importante consideran al estado de cambios en el patrimonio.	Muchos de los encuestados opinan que la mayor importancia para conocer la situación real de la cooperativa la tiene el balance general, porque en este estado se refleja cuentas importantes, donde se puede conocer liquidez, morosidad y rentabilidad
<b>4. ¿Con qué frecuencia se analizan los estados financieros?</b>	El 69,23% responden que se analizan los estados financieros en forma mensual y el 30,77% afirma que se lo efectúa en forma trimestral.	Se hacen estudios trimestrales, pues se elaboran informes que contienen un pequeño análisis de las principales cuentas de los balances.

<b>5. ¿Cree usted que un análisis a los estados financieros permitiría detectar puntos fuertes y débiles de la institución?</b>	El 61,54% creen que ocasionalmente el análisis financiero permitiría detectar puntos fuertes y débiles de la institución y el 7,69% que nunca.	No se han efectuado análisis financieros minuciosos, por lo cual, se desconocen los grandes beneficios que tendría aplicar dicho estudio eficientemente.
<b>6. ¿Cuál de los siguientes métodos de análisis financiero se realizan en la cooperativa?</b>	El 61,54% de los encuestados afirman que en la cooperativa se realizan indicadores financieros y el 38,46% responden que se efectúan análisis horizontal y vertical.	Se calculan indicadores financieros como cumplimiento obligatorio que exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
<b>7. ¿Para usted, cuáles serían las limitaciones que impiden realizar un análisis financiero?</b>	El 41,15% manifiesta que una de las limitaciones para realizar un análisis financiero es la inexistencia de tecnología y el 15,38% opinan que se debe a la falta de recursos.	No cuentan con un software que facilite el análisis financiero y esto es una de las principales limitaciones para los ejecutivos
<b>8. ¿En qué porcentaje cree usted que han incrementado los socios con relación a años anteriores?</b>	El 38,46% opinan que la cartera de socios ha incrementado de un 1% a 5%, al igual que otro 38,46% manifiestan que los socios no han aumentado y el 7,69% responden que el crecimiento es entre un 11% y 15%.	En la actualidad la cooperativa no ha captado socios nuevos, razón por la cual ellos creen que no ha incrementado la cartera de socios o que ha existido un incremento mínimo.
<b>9. ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de los indicadores financieros?</b>	El 84,62% de las personas encuestadas afirman que calculan indicadores financieros de forma mensual y el 15,38% responden que se los efectúa trimestralmente.	Se calculan indicadores financieros en forma mensual por exigencia del organismo de control pertinente.
<b>10.- Califique a la cooperativa de acuerdo a los siguientes indicadores financieros:</b>	El 53,85% de los piensan que el índice de liquidez está bien; con respecto al indicador de morosidad el 46,15% cree que se encuentra bien y otro 46,15% opinan que es regular; en cuanto al indicador de rentabilidad el 76,92% responden que está bien.	Con respecto al indicador de rentabilidad la mayoría creen que dicho ratio financiero está bien, esto como consecuencia de que desconocen la situación real de la empresa.
<b>11. ¿Cuál cree usted que es la razón por la cual la rentabilidad ha disminuido con relación a años anteriores?</b>	El 30,77% opinan que la causa fundamental de la baja rentabilidad son los elevados gastos y el 7,69% mencionan que se debe a los escasos ingresos.	Los gastos dentro de la cooperativa crecen en mayor proporción que los ingresos y esto hace que la rentabilidad sea mínima
<b>12. ¿Una vez calculados los indicadores financieros, qué se realiza con esta información?</b>	El 69,23% de los encuestados consideran que los indicadores financieros son calculados y presentados a manera de informes a la gerencia y el 7,69% piensan que con ellos se elaboran estrategias de mejora.	Se presentan informes a la gerencia, debido a que, se revisa parámetros específicos como liquidez y rentabilidad para no ser sancionados por la el organismo regulatorio pertinente.

<b>13.- ¿Ha escuchado hablar acerca de los Indicadores PERLAS?</b>	El 84,62% de los ejecutivos desconocen acerca de los indicadores PERLAS y el 15,38% tiene conocimiento acerca de dicho tema.	Casi todas las personas encuestadas no tiene conocimiento acerca de los indicadores PERLAS, pues es un tema nuevo y poco o nada aplicado en nuestro país.
<b>14.- ¿Se analiza continuamente el cumplimiento de los objetivos planteados por la cooperativa?</b>	El 92,31% afirman que se revisa el cumplimiento de objetivos de la cooperativa de forma trimestral y el 7,69% manifiesta que se lo realiza semestralmente.	El cumplimiento de objetivos de la empresa se revisa trimestralmente, ya que, se compara los resultados obtenidos con los planes operativos y se realizan ciertos ajustes.
<b>15.- ¿Considera que la cooperativa tiene una ventaja competitiva que la diferencie del resto?</b>	El 92,31% de las personas encuestadas afirman que la cooperativa no tiene una ventaja competitiva que le diferencie del resto y el 7,69% manifiestan que sí.	La institución no tiene una ventaja competitiva, pues no se ofrece un servicio excepcional o no cuentan con un valor agregado que haga de la cooperativa la favorita entre los socios.
<b>16. ¿Cuál de las siguientes estrategias se utilizan en la cooperativa para incrementar la cartera de socios?</b>	El 53,85% creen que una excelente estrategia para captar socios es el aumento de publicidad y el 15,38% manifiestan que debe ser otra estrategia y dentro de ella consideran el incremento de productos o servicios.	La estrategia actual de la cooperativa para ser la favorita entre los socios es el incremento de publicidad.
<b>17.- ¿Cree usted que las estrategias establecidas por la cooperativa son las mejores?</b>	El 61,54% consideran que las estrategias establecidas por la cooperativa no son las mejores y el 7,69% creen que no existen buenas estrategias.	Se cree que las estrategias establecidas por la cooperativa no son las mejores, debido a que, la institución no ha tenido un crecimiento sustentable en los últimos años.
<b>18. ¿Cómo considera usted a la misión y visión de la cooperativa?</b>	El 46,15% piensan que la misión y visión de la cooperativa son largas e incomprensibles y el 23,08% consideran que excelentes.	Se opina que la misión y visión de la cooperativa son largas e incomprensibles, pues los empleados no participaron activamente en la creación de las mismas y no se sienten identificados con estos lemas de la institución.
<b>19. ¿Se realizan estudios de mercados para determinar necesidades de los socios y establecer estrategias?</b>	El 53,85% manifiestan que nunca se hacen estudios de mercado y el 7,69% mencionan que siempre.	No se realizan análisis de mercado, pues no se estudia profundamente las necesidades de los socios, ni se analiza a la competencia antes del establecimiento de estrategias de mejora.
<b>20. ¿Cree usted que se debería actualizar y mejorar la planificación estratégica con la que cuenta la cooperativa?</b>	El 53,85% de los encuestados creen que si se debería actualizar y mejorar la planificación estratégica de la cooperativa y el 46,15% responden que no.	Se cree que se debería mejorar la planificación estratégica, debido a que los planes operativos no se realizan a cabalidad y no se cumple con las expectativas de los directivos de la cooperativa

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta N°1

**Cuadro N°49:** Resumen de la Encuesta Aplicada a los Socios de la COAC “9 de Octubre Ltda.”

<b>Preguntas</b>	<b>Análisis</b>	<b>Interpretación</b>
<b>1. ¿Usted a qué actividad pertenece?</b>	El 44,01% responde que es empleado privado, el 16,55% es de la pequeña industria, el 15,49% pertenece al sector agrícola, el 12,32% al ganadero, el 10,92% es empleado público y el 0,70% contesta que pertenece a otro sector, el cual es el de la construcción.	La mayoría de la cartera de socios que maneja la Cooperativa es empleado privado.
<b>2. ¿Qué tiempo de afiliación tiene en la cooperativa?</b>	El 45,71% tiene un tiempo de afiliación entre 5 y 10 años y el 9,97% tiene una afiliación en la cooperativa de más de 15 años.	La institución no ha ganado muchos socios nuevos, pues su cartera actual está conformada por socios antiguos.
<b>3. ¿Qué le motivó para asociarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre Ltda."?</b>	El 29,92% se asociaron a la institución por la confianza que tienen en la misma y el 13,57% responden que se asociaron por las referencias de terceros.	La mayoría de personas se asociaron a la cooperativa por la confianza que tienen en la misma, pues son 37 años desde su creación y eso la consolida como una de las primeras instituciones en ahorro y crédito en la provincia de Cotopaxi.
<b>4. Califique la calidad del servicio de la cooperativa en las diferentes áreas:</b>	Con respecto al área de cajas la mayoría de socios, es decir; el 40,17% manifiesta que el servicio está bien; en el área de crédito el 43,21% menciona que el servicio es regular; en atención al cliente el 49,03% coinciden en que el servicio es excelente y para la gerencia la mayoría de socios, es decir, el 51,25% contesta que el servicio es también excelente.	Para los socios los servicios de excelencia son los de las áreas de gerencia y atención al cliente, debido a que se trata de responder a todas las preguntas y necesidades de los socios; el área de crédito y cajas debería mejorar.
<b>5. ¿Qué servicio utiliza con frecuencia en la Cooperativa?</b>	El 34,35% responde que lo que utiliza con más frecuencia son los créditos y el 8,86% afirma que utiliza con más frecuencia las transferencias internacionales.	Los socios utilizan con mucha frecuencia los créditos.
<b>¿Por qué medio de comunicación usted se informa acerca de la cooperativa? Elija el que más influencia en usted.</b>	El 40,17% de personas se informan de la cooperativa a través de la televisión y el 1,66% por gigantografías	El medio de comunicación que más influye en los socios para enterarse acerca de productos y servicios de la cooperativa es la televisión.

<b>7. ¿Con qué propósito usted solicitó o solicitaría un crédito en la cooperativa</b>	El 14,40% de los encuestados utilizan su crédito para el comercio, el 13,57% para la adquisición de electrodomésticos y el 3,32% para viajes.	La mayoría de socios utilizan los créditos para el comercio y adquisición de electrodomésticos, lo cual nos demuestra que los créditos son de consumo mayormente.
<b>8. Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:</b>	El 50,42% de los socios creen que la agilidad y calidad del servicio al momento de solicitar un crédito es pésima y el 3,88% afirman que es pésima.	El trámite para conceder créditos es extenso, lo cual lo hace dificultoso para el socio.
<b>9. ¿Qué le gustaría que mejore la cooperativa?</b>	El 39,89% opinan que la cooperativa debería mejorar el servicio crediticio y el 8,31% creen que debería mejorar la infraestructura.	Se debería modificar el servicio crediticio y hacerlo más rápido y ágil para el socio
<b>10. ¿Los intereses que paga la cooperativa son atractivos?</b>	El 66,76% opinan que los intereses que paga la cooperativa no son atractivos, mientras que, el 33,24% manifiestan que sí lo son.	Se afirma que los intereses que paga la cooperativa no son atractivos, esto hace que ellos tengan que recurrir a la competencia.
<b>11. ¿Los intereses que cobra la cooperativa por concepto de créditos son adecuados?</b>	El 50,42% de las personas encuestadas afirman que los intereses cobrados por concepto de créditos no son adecuados y el 49,58% consideran que sí lo son.	Al parecer los intereses que cobra la cooperativa en los créditos son demasiado altos.
<b>12. ¿Los montos de crédito que concede la cooperativa son atractivos?</b>	El 65,65% opinan que los montos de crédito que ofrece la cooperativa no son atractivos, mientras que el 34,35% restante cree que sí lo son.	Los montos de crédito que ofrece la cooperativa no son atractivos, debido a que los mismos son muy bajos, razón por la cual los empresarios deben recurrir a otras instituciones.
<b>13. Elija la respuesta adecuada acerca de algunos aspectos importantes de la cooperativa.</b>	El 75,35% se siente conforme con las instalaciones de la cooperativa; por otro lado, el 80,06% está de acuerdo con el personal que labora en la institución; el 60,39% desconoce acerca de los productos y servicios que ofrece la cooperativa y el 78,39% no tiene conocimiento acerca del eslogan, sellos y distintivos de la empresa.	Muchas de los socios se sienten conformes con las instalaciones y el personal de la cooperativa; sin embargo se debe difundir de una mejor manera la imagen corporativa de la institución y dar a conocer sus productos y servicios.
<b>14. ¿Qué servicio le gustaría que incremente la cooperativa?</b>	El 30,19% de personas encuestadas creen que se debería incrementar el pago de impuestos y 1,66% los pagos de pensiones escolares.	La mayoría de personas encuestadas, es decir, el 30,19% desean que se incremente los pagos de impuestos, debido a que es una gran necesidad para los socios.

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta N°2



### 4.3. Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se elabora una tabla de contingencia con los resultados obtenidos en las encuestas considerando los ítems que enfocan las variables de la hipótesis en la investigación.

#### 4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** El análisis financiero **no** incide en el diseño de estrategias empresariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA.”

**Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):** El análisis financiero **si** incide en el diseño de estrategias empresariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre LTDA.”

#### 4.3.2. Nivel de Confianza

El nivel de confianza de la investigación es del 95%, en consecuencia el nivel de error es del 5%.

$$\alpha = 5\%$$

#### 4.3.3. Estadístico de Prueba

Se aplica Ji Cuadrado con tablas de contingencia, con la siguiente fórmula:

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

**En donde:**

**X<sup>2</sup>**=Ji Cuadrado o Chi Cuadrado

**∑**=Sumatoria

**O**= Frecuencias Observadas en la investigación

**E**= Frecuencias Esperadas

#### 4.3.4. Reglas de Decisión

##### 4.3.4.1 Grados de Libertad:

Los grados de libertad en una tabla de contingencia se determinan por el de la siguiente manera:

$$gl = (c-1) (f-1)$$

$$gl = (4-1) (4-1)$$

$$gl = (3) (3)$$

$$gl = 9$$

En donde:

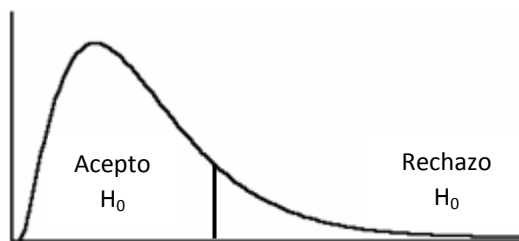
c= Número de columnas

f= Número de filas

**4.3.4.2 Ji Cuadrado Tabular:** con el 95% de Nivel de Confianza y 9 Grados de Libertad el valor de la tabla de Ji Cuadro es:

$$X_t^2 = 16,92$$

**Gráfico N°48:** Verificación de Hipótesis



$$X_t^2 = 16,92$$

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Tabla Ji Cuadrado

#### 4.3.4.3 Regla de Decisión

Se acepta la hipótesis nula  $H_0$  si el valor Ji Cuadrado calculado es menor al valor de Ji Cuadrado Tabular :

$$\text{Acepto } H_0 \text{ si : } X_c^2 < X_t^2$$

#### 4.3.5. Cálculo del Estadístico de Prueba y Decisión Final

##### 4.3.5.1 Cálculo del Estadístico de Prueba Aplicando tablas de contingencia con los ítems

**Cuadro N° 49:** Frecuencias Observadas en la investigación

Preguntas	Respuestas				Total
	Siempre	Ocasionalmente	Rara Vez	Nunca	
5. ¿Cree usted que un análisis a los estados financieros permitiría detectar puntos fuertes y débiles de la institución?	4	8	1	0	13
13. ¿Ha escuchado hablar acerca de los Indicadores PERLAS?	2	0	0	11	13
15. ¿Considera que la cooperativa tiene una ventaja competitiva que la diferencie del resto?	1	0	0	12	13
17. ¿Cree usted que las estrategias establecidas por la cooperativa son las mejores?	1	4	0	8	13
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>52</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta N°1

**Cuadro N° 50:** Frecuencias Esperadas

Preguntas	Respuestas				Total
	Siempre	Ocasionalmente	Rara Vez	Nunca	
5. ¿Cree usted que un análisis a los estados financieros permitiría detectar puntos fuertes y débiles de la institución?	2	3	0,25	7,75	<b>13</b>
13. ¿Ha escuchado hablar acerca de los Indicadores PERLAS?	2	3	0,25	7,75	<b>13</b>
15. ¿Considera que la cooperativa tiene una ventaja competitiva que la diferencie del resto?	2	3	0,25	7,75	<b>13</b>
17. ¿Cree usted que las estrategias establecidas por la cooperativa son las mejores?	2	3	0,25	7,75	<b>13</b>
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>52</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Encuesta N°1

#### 4.3.5.2 Cálculo del Chi Cuadrado

**Cuadro N° 51:** Cálculo de Chi Cuadrado

O	E	O-E	( O-E) <sup>2</sup>	( O-E) <sup>2</sup> /E
<b>4</b>	2,00	2,00	4,00	2,00
<b>2</b>	2,00	0,00	0,00	0,00
<b>1</b>	2,00	-1,00	1,00	0,50
<b>1</b>	2,00	-1,00	1,00	0,50
<b>8</b>	3,00	5,00	25,00	8,33
<b>0</b>	3,00	-3,00	9,00	3,00
<b>0</b>	3,00	-3,00	9,00	3,00
<b>4</b>	3,00	1,00	1,00	0,33
<b>1</b>	0,25	0,75	0,56	2,25
<b>0</b>	0,25	-0,25	0,06	0,25
<b>0</b>	0,25	-0,25	0,06	0,25
<b>0</b>	0,25	-0,25	0,06	0,25
<b>0</b>	7,75	-7,75	60,06	7,75
<b>11</b>	7,75	3,25	10,56	1,36
<b>12</b>	7,75	4,25	18,06	2,33
<b>8</b>	7,75	0,25	0,06	0,01
			<b>Total X<sub>c</sub><sup>2</sup> =</b>	<b>32,12</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Datos de la investigación

#### 4.3.5.3 Decisión Final

Aplicando la prueba de Chi Cuadrado, con nueve grados de libertad y un nivel de confianza del 95%, se obtiene: Ji Cuadrado calculado  $X_c^2 = 32,12$  y Ji cuadrado tabular es  $X_t^2 = 16,92$ ; como  $X_c^2 > X_t^2$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna que dice:

“El análisis financiero incide en el diseño de estrategias empresariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

\* En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda” se utiliza sólo una de todas las herramienta de análisis financiero: indicadores financieros, mismos que son muy elementales y elaborados únicamente como requisito de cumplimiento obligatorio que exige la SEPS, pero no son analizados minuciosamente a la hora de tomar decisiones dentro de la institución.

\*Luego de un estudio de campo se deduce que la cartera de socios no ha incrementado significativamente y la rentabilidad presenta una disminución notable, mostrando que las estrategias establecidas no dan los resultados deseados y son elaboradas de manera empírica.

\*Los socios no se sienten satisfechos con la calidad de servicio y los productos que ofrece la cooperativa, lo cual indica que los estudios de mercado no son sustentables y la planificación estratégica establecida no ayuda a alcanzar los objetivos de la institución.

\* Las personas que trabajan en la cooperativa desconocen acerca de los instrumentos de análisis financiero y de los indicadores PERLAS que propone la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, mismos que ayudarían a analizar efectivamente a la organización en todas sus áreas y a diseñar excelentes estrategias para el incremento de la rentabilidad.

## **5.2. Recomendaciones**

\* La cooperativa debe aplicar herramientas de análisis financiero minucioso como: análisis horizontal, vertical, de tendencias e indicadores financieros más sofisticados, de manera que se pueda conocer la situación real de la empresa, detectar puntos fuertes, débiles y a partir de eso planificar adecuadamente, tomando decisiones acertadas.

\*Las estrategias empresariales deben ser diseñadas apropiadamente y deben estar enfocadas al incremento de la rentabilidad y a un mejor posicionamiento en el mercado, lo cual se realizará a partir del estudio de toda la estructura financiera de la institución.

\* La planificación estratégica con la que cuenta la cooperativa debe ser reformada, debido a que los objetivos no son claros y el Análisis FODA no está actualizado a las necesidades de los socios y al estudio de la competencia actual; por otro lado, los empleados no se sienten identificados con la misión y visión, por lo cual no existe un compromiso para ayudar al crecimiento de la entidad.

\* La implementación de un modelo de análisis financiero con indicadores específicos para estudiar a cooperativas, ayudará a que la gerencia diseñe estrategias empresariales de excelencia, que permitan liderar el mercado financiero y obtener mayores utilidades.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Título.** La Información Financiera a través del Balanced Socorecard como herramienta de análisis, sostenibilidad y rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

**Institución Ejecutora.** Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

**Beneficiarios.** Socios, Personal Administrativo y Comunidad

**Ubicación:**

**Provincia** : Cotopaxi  
**Cantón** : Salcedo  
**Dirección** : Calle 9 de Octubre y 24 de Mayo  
**Teléfono** : 032 726-473

**Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: Junio 2014

Fin: Diciembre 2014

**Equipo técnico responsable**

**Gerente** : Ing. Pablo Vera  
**Personal** : 33 empleados

**Costo:** El costo estimado de la propuesta será de 2000,00 dólares.



## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Con el paso de los años, la estrategia de la empresa adquiere cada vez más importancia, la apertura de los mercados y la aceleración de los cambios tecnológicos han impulsado la competencia, los riesgos para las empresas son cada vez mayores, así como las recompensas potenciales. Plantear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar, es así, que a mediados de 1990, David P. Norton y Robert. S. Kaplan crean el Balanced Scorecard (BSC) que traduce la estrategia y visión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, el cuadro de mando integral ha resultado tan efectivo que Harvard Business Review lo proclamó como una de las 75 ideas más influyentes del siglo XX (Francés, 2006).

Previa la creación del BSC, David P. Norton y Robert. S. Kaplan realizaron un estudio a 200 empresas llegando a las siguientes conclusiones:

El 90% de las entidades opinan que la estrategia llevada a la acción sería la clave del éxito empresarial; pero ya en la realidad, un poco menos del 60% de los altos directivos y casi el 10% de los empleados entienden realmente la manera de llevar a cabo la estrategia. También, del 60% de altos directivos, menos del 30% pensaba que la estrategia había sido ejecutada de manera correcta (Rampersad, 2002, p.17)

El BSC fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan para medir el cumplimiento de la estrategia, para lo cual conjugan indicadores financieros y no financieros, de este modo el BSC se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Al realizar un estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.” se comprueba que existe un inadecuado manejo y análisis de la información contable y operativa, ya que no existen parámetros para evaluar el desempeño de la institución y no se cuenta con herramientas cuantitativas y cualitativas que permitan a la alta gerencia diseñar estrategias efectivas y medir su cumplimiento, por lo cual, se plantea la presente propuesta que proporcionará a

los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.” es una de las primeras instituciones financieras que apareció en la ciudad de Salcedo y con 37 años de trayectoria sus socios confían plenamente en esta organización, pues han depositado toda su confianza y sus ahorros con el objetivo de obtener beneficios y seguridad; sin embargo, en los últimos años y con el incremento sucesivo de la competencia, la cooperativa no ha tenido un crecimiento sustentable, debido a que no ha estado a la vanguardia de las nuevas necesidades de sus socios y se han desarrollado inadecuadas estrategias empresariales que han sido la causa de una baja rentabilidad. La cooperativa en la actualidad está compitiendo en entornos cada vez más complejos, por lo tanto, es muy importante que tenga una comprensión exacta de sus objetivos y de los métodos que ha de utilizar para alcanzarlos, entonces, el Balanced Scorecard sería una herramienta eficiente, pues permitiría describir y comunicar la visión y estrategia en forma coherente y clara.

El diseño de la presente propuesta, es vital, pues contiene una excelente metodología de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, permitiendo obtener beneficios como: alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, traducción de la visión y de la estrategia en acción, redefinición de la estrategia en base a resultados, orientación hacia la creación de valor, integración de la información de las diversas áreas del negocio y mejora de la capacidad de análisis y toma de decisiones (Niven, 2002).

En definitiva, el Balanced Scorecard propuesto, es un nuevo instrumento de gestión empresarial que ayudará a la cooperativa a tener niveles de competitividad altos y obtener un mejor posicionamiento en el mercado; así como, alcanzar una mayor rentabilidad, que se logrará mediante el cumplimiento cabal de las estrategias establecidas.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. General**

Diseñar un Balanced Scorecard como metodología de gestión y análisis de la información financiera en el cumplimiento de la visión y crecimiento de la rentabilidad.

### **6.4.2. Específicos**

\*Actualizar la misión, visión y valores corporativos a las nuevas matrices de gestión.

\* Proponer nuevos objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas del tablero de control (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y desarrollo).

\*Desarrollar un Balanced Scorecard que permita monitorear la información financiera a través del cumplimiento de la visión de la cooperativa y el crecimiento de la rentabilidad.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La realización de la presente investigación es factible de acuerdo a los aspectos detallados a continuación:

### **6.5.1. Sociocultural**

El desarrollo del Balanced Scorecard tiene factibilidad sociocultural, debido a que, esta iniciativa ayudará notablemente a mejorar las actividades financieras y operativas de la Cooperativa, a lograr una mayor participación en el mercado, un eficiente servicio al socio y forjará el desarrollo socio- económico de la provincia, propiciando crecimiento y mayores fuentes de empleo.

### **6.5.2. Tecnológico**

La institución cuenta con herramientas tecnológicas básicas como son equipos de cómputo en buen estado, internet de banda ancha, sistema contable Financial que facilita el procesamiento de la información contable y el programa Microsoft Excel que ayuda con el manejo de ciertos anexos importantes, con cálculos y fórmulas necesarias.

### **6.5.3. Organizacional**

En plena era de la información y con el diseño de un BSC la empresa podrá medir la forma en que se crea valor para clientes presentes y futuros, y la manera en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar la actuación futura, disminuyendo grados de incertidumbre y estableciendo una estrategia de calidad que permita alcanzar una mayor rentabilidad. Para el desarrollo de la investigación se cuenta con la ayuda y predisposición del Sr. Gerente y el personal administrativo de la institución, quienes están en total acuerdo con la propuesta que se desarrollará y comprometidos para que la implementación de la misma sea de la manera más rápida y eficiente.

### **6.5.4. Económico - Financiera**

La institución posee los recursos financieros para la implementación del presente proyecto, debido a que no representa un costo elevado y se cuenta con la información necesaria y el personal debido.

### **6.5.5. Legal**

El desarrollo del Balanced Scorecard no requiere mayormente de un análisis legal, sin embargo y de ser el caso se registrará en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, misma que dictamina los requisitos que deben cumplir las cooperativas para su normal desarrollo.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA

### Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) o conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por los norteamericanos Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) al realizar un estudio de varias empresas norteamericanas y fue en febrero de 1992 cuando realizaron una publicación en la prestigiosa Harvard Business Review; según el prólogo de dicho trabajo, este tenía el objetivo de :

Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio (Kaplan y Norton, 2002; p.8)

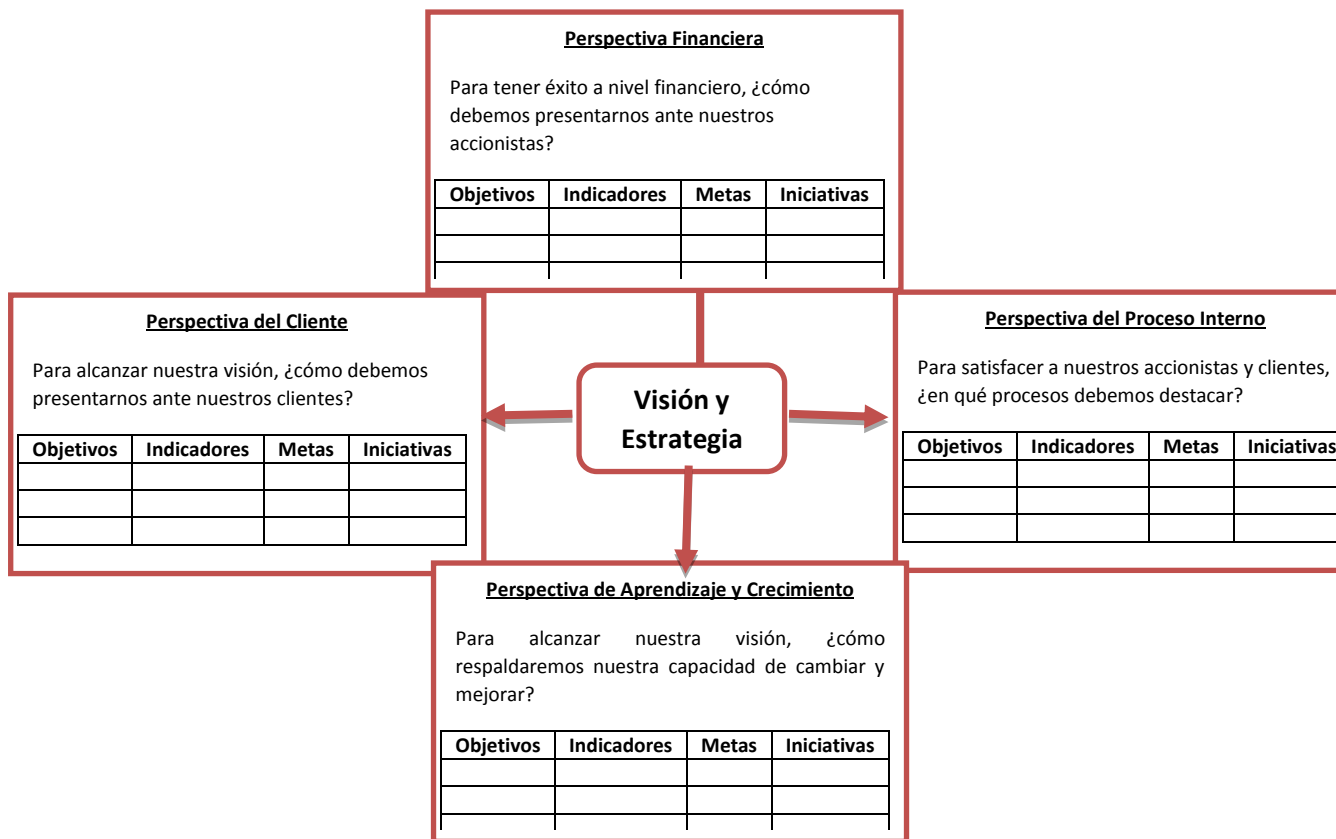
Se puede describir al cuadro de mando integral como un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la misión y visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal, para Niven (2002) “Lo que se pretende con el cuadro de mando integral es presentar indicadores que puedan servir como señales de alerta, para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia” (p. 12).

## **Importancia del Balanced Scorecard**

Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades como es el cuadro de mando integral que expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación en el futuro.

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral provienen de la visión y estrategia de la empresa, y examinan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y formación y crecimiento (Niven, 2002).

**Gráfico N°49: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**



**Fuente:** Kaplan y Norton, 2002; p.8

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de información táctica u operativa, pues las entidades innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica para definir sus tácticas a largo plazo y llevar a cabo procesos de gestión decisiva como (Kaplan y Norton; 2002):

- \* Clarificar la estrategia y conseguir un consenso sobre ella.
- \* Comunicar la estrategia a toda la organización.
- \* Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- \* Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- \* Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- \* Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- \* Ejecutar una retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de actuación gerencial, pero realiza un resumen crítico de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con un éxito económico a largo plazo.

## **Perspectivas del Balanced Scorecard**

### **Perspectiva Financiera**

El BSC conserva la tan antigua perspectiva financiera, debido a que el cálculo de indicadores financieros ayuda a tener un conocimiento real de la situación financiera de la empresa y a comprender exactamente a la misma. Las medidas financieras nos proporcionan una base para determinar si la estrategia



implementada está ayudando a la empresa a crecer económicamente y a mantener niveles de liquidez óptimos (Rampersad, 2002).

Los objetivos financieros pueden diferir de manera considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificarlo se identifican tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha (Kaplan y Norton, 2002).

En la fase de crecimiento las empresas tienen productos y servicios con un significativo potencial de desarrollo y para capitalizar ese potencial es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables a construir y ampliar las instalaciones de producción, invertir en sistemas, infraestructura, etc. Las organizaciones en esta fase pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido.

En la fase de sostenimiento las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan un gran rendimiento sobre el capital invertido, se espera que dichas entidades sigan manteniendo su cuota en el mercado y quizás lo incrementen de algún modo de año a año.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a la fase madura del ciclo de su vida, en la que la empresa quiere recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores; ya no se requieren inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades.

**Cuadro N°52: Objetivos Financieros y sus Fases**

<b>Fases</b>	<b>Objetivos Financieros</b>
<b>Crecimiento</b>	*Crecimiento en Ventas, en nuevos mercados y a nuevos clientes. *Mantener niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y servicios
<b>Sostenimiento</b>	*Excelente Rentabilidad, la cual es medida a través de indicadores como rendimiento sobre inversiones, rendimiento sobre el capital invertido y valor añadido económico.
<b>Cosecha</b>	*Aumentar al máximo el retorno del cash flow a la entidad. *Reducir las necesidades de capital circulante.

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Kaplan y Norton (2002)

### **Perspectiva del Cliente**

La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita (Francés, 2006). La perspectiva del cliente ayuda que las empresas identifiquen sus indicadores clave sobre: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, también les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

### **Grupos de indicadores centrales del cliente**

Los grupos de indicadores centrales de los clientes incluyen:

\*Cuota de mercado

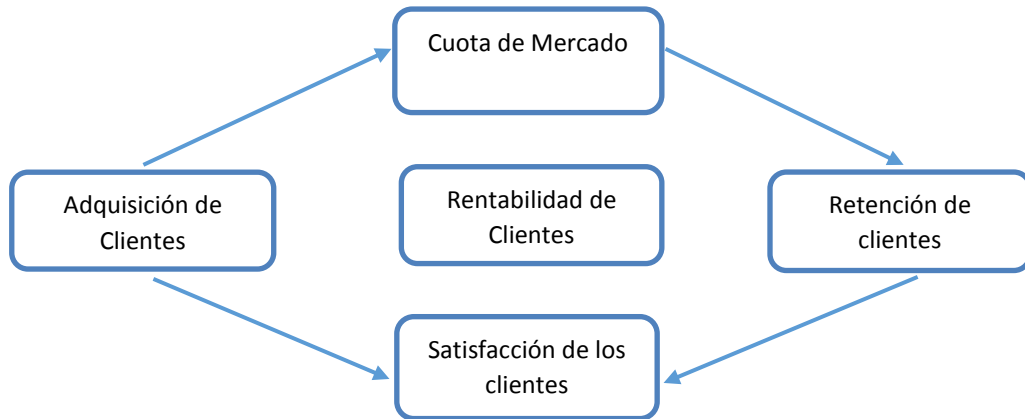
\*Incremento de Clientes

\*Adquisición de Clientes

\*Satisfacción de Clientes

\*Rentabilidad de los Clientes

**Gráfico N°51:** Grupo de indicadores centrales del cliente



**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Kaplan y Norton (2002)

**Cuadro N°55:** Grupo de indicadores centrales del cliente

<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, en términos de número de clientes o volumen de unidades vendidas.
<b>Incremento de Clientes</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de Clientes</b>	Sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa a la que la empresa retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción del Cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específica dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad del Cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos para mantener ese cliente

**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Kaplan y Norton (2002)

## El indicador de las propuestas de valor a los clientes

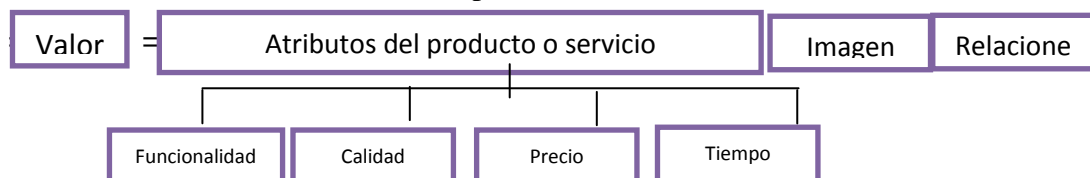
Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados; dichas propuestas de valor son (Rampersad, 2002):

- \*Los atributos de productos y/o servicios
- \*La relación con los clientes
- \*Imagen y prestigio

Los atributos de productos y/o servicios abarcan la funcionalidad, el precio y calidad de los mismos.

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la estrategia del producto y/o servicio, incluyendo plazos de entrega y la sensación que tiene el cliente respecto a comprar a tal o cual empresa.

**Gráfico N° 52: Propuesta de Valor a los Clientes**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Rampersad, 2002

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas organizaciones son capaces a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles. Las preferencias de los clientes por ciertas marcas de zapatos deportivos, ropa, cigarrillos, refrescos, entre otros, son la connotación del poder de la imagen y la reputación en los segmentos de clientes seleccionados.

## Perspectiva del Proceso Interno

Dentro de la perspectiva del proceso interno los administrativos reconocen todos aquellos procesos que deberían ser mejorados para cumplir con la estrategia y los objetivos planteados por la organización, dichos procesos ayudan a (Niven, 2002):

\*Crear valor agregado para incrementar la cartera de clientes y retener a los existentes.

\* Cumplir con las expectativas de los accionistas, generando mayores utilidades.

La perspectiva de los procesos internos marca ciertas diferencias entre lo tradicional y el BSC:

**Cuadro N°53:** Enfoques de la Perspectiva de procesos internos

<b>BSC</b>	<b>Enfoque tradicional</b>
Identifica procesos totalmente nuevos para satisfacer los objetivos financieros y del cliente	Intentan vigilar y mejorar procesos existentes
Incorpora procesos innovadores que administran una onda larga de creación de valor, la cual exige la innovación de los productos y servicios, satisfaciendo las necesidades de los clientes.	Manejan una onda corta de creación de valor que inicia con el pedido que hace un cliente y con la entrega de dicho producto, sin existir innovación en los procesos.

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Niven, 2002

## Perspectiva de Formación y Crecimiento

Para (Baquero, 2007) “La perspectiva de formación y crecimiento establece la mejor infraestructura que se debe edificar para cumplir las metas establecidas en el largo plazo” (p. 109). Las perspectivas del cliente y del proceso interno ayuda a la empresa a desarrollar habilidades e implementar nuevas tecnologías que le permitan alcanzar un éxito tanto presente como futuro, creando de esta manera valor para los clientes y los accionistas.

Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2002):

- \* Las capacidades de los empleados.
- \* Las capacidades de los sistemas de información.
- \* La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

### **La Capacidad de los Empleados**

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, deben provenir de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

La estructura de los indicadores claves de aprendizaje y conocimiento, está conformada por tres dimensiones fundamentales que son (Kaplan y Norton, 2002):

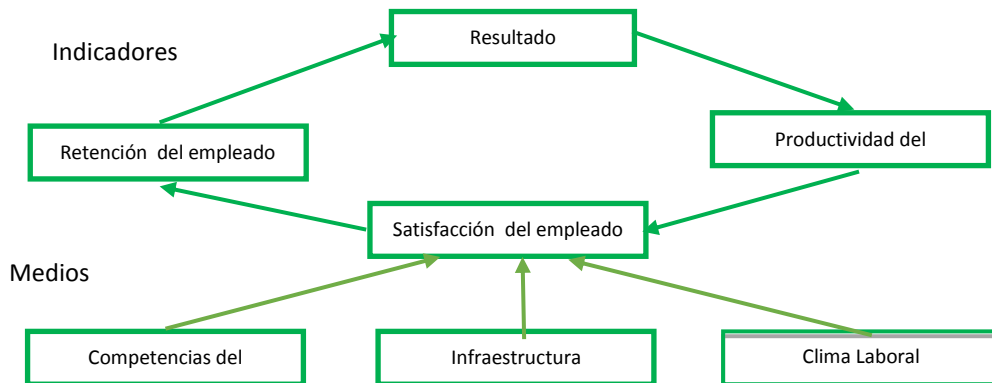
- \*La satisfacción del empleado.
- \*La retención del empleado.
- \*La productividad del empleado.

**Cuadro N° 52:** Indicadores Claves de la Perspectiva Formación y Crecimiento

Dimensiones	Indicadores Claves
<b>Satisfacción del Empleado</b>	*Cantidad de tiempo invertido en la solución de conflictos laborales. *Evolución de los conflictos. *Número de conflictos con los gremios *Horas perdidas por conflicto. *Reconocimiento por el trabajo bien realizado (índice de conflictos internos por problemas de escala salarial). *Acceso a la información y herramientas para realizar bien el trabajo *Cantidad de iniciativas presentadas por trabajador.
<b>Retención del empleado</b>	*Rotación del personal *Rotación por decisión del empleado
<b>Productividad el empleado</b>	*Productividad del personal *Disminución de costos y tiempos de procesos por la capacitación de los empleados *Disminución del número de accidentes de trabajo *Cantidad de tareas que son realizadas en un período mayor de tiempo al programado

**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Kaplan y Norton (2002)

**Gráfico N° 54:** La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



**Elaborado por:** Viviana Toro  
**Fuente:** Kaplan y Norton (2002)

## 6.7. MARCO METODOLOGICO

**Cuadro N°53:** Modelo Operativo de la Propuesta

<b>Direccionamiento estratégico</b>	Análisis Externo Análisis Interno ( Análisis Financiero) Misión Visión Valores Corporativos
<b>Diseño del Balanced Scorecard</b>	Derivar Objetivos Estratégicos y las acciones estratégicas a seguir. Elaboración del Mapa Estratégico
<b>Definir los Indicadores</b>	Seleccionar indicadores para cada una de los objetivos estratégicos del BSC.
<b>Monitoreo de BSC</b>	Creación de una herramienta en Excel para el control del BSC

**Elaborado por:** Viviana Toro

## 6.8 DESARROLLO DEL MODELO OPERATIVO

### ANÁLISIS FODA

#### Análisis Externo

#### Análisis de la Economía del Ecuador

##### **Inflación**

La inflación mensual de diciembre de 2012 fue de -0,19%, 0,58 puntos menos que la inflación mensual del mismo mes del año anterior (0,40%) y 0,33 puntos menos que la inflación de noviembre de 2012 (0,14%). Por otra parte, la inflación anual del mes de diciembre de 2012 se ubica en 4,16%, 1,25 puntos menos que la inflación del mismo mes del año anterior (5,41%).

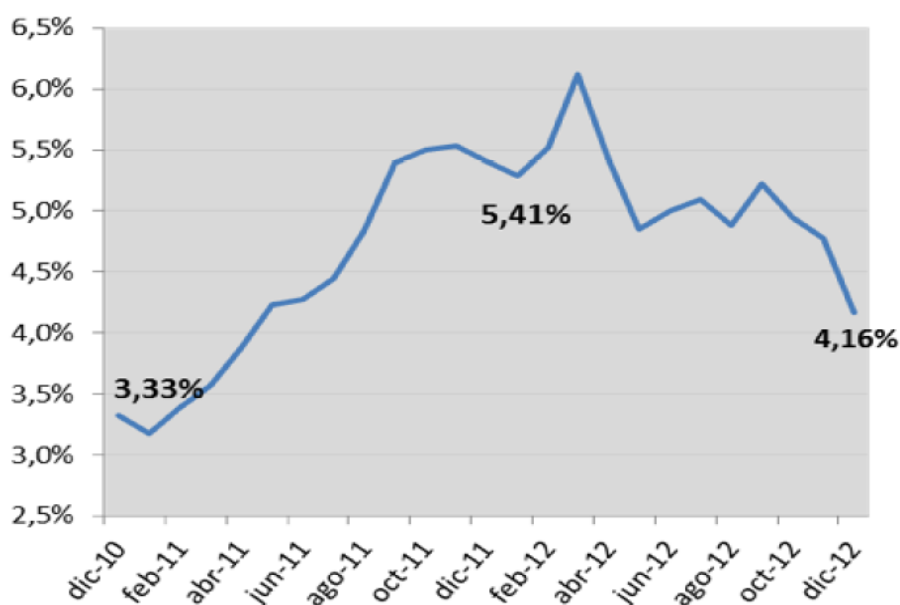


**Cuadro N° 54:** Variación de la inflación

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
dic-11	135,97	0,40%	5,41%	5,41%
ene-12	136,74	0,57%	5,29%	0,57%
feb-12	137,80	0,78%	5,53%	1,35%
mar-12	139,05	0,90%	6,12%	2,26%
abr-12	139,26	0,16%	5,42%	2,42%
may-12	138,99	-0,19%	4,85%	2,22%
jun-12	139,24	0,18%	5,00%	2,40%
jul-12	139,60	0,26%	5,09%	2,67%
ago-12	140,00	0,29%	4,88%	2,97%
sep-12	141,58	1,12%	5,22%	4,12%
oct-12	141,70	0,09%	4,94%	4,21%
nov-12	141,89	0,14%	4,77%	4,36%
<b>dic-12</b>	<b>141,63</b>	<b>-0,19%</b>	<b>4,16%</b>	<b>4,16%</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

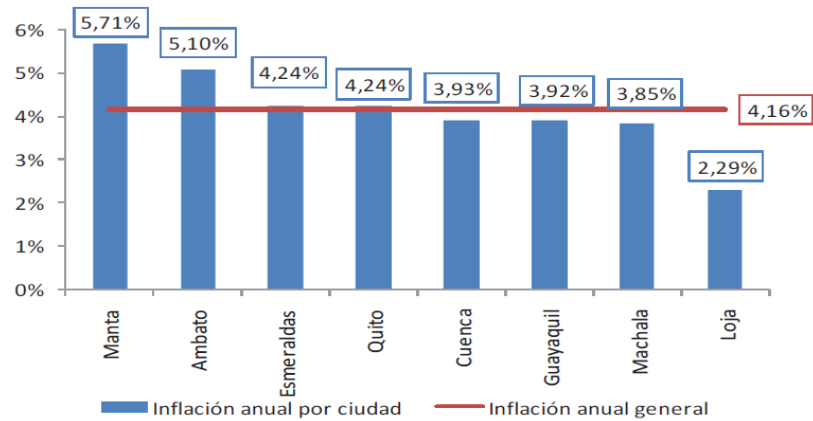
**Gráfico N 55:** Evolución de la inflación anual



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Al mes de diciembre de 2012, la ciudad con mayor incremento de precios con respecto al año anterior y por encima de la inflación nacional fue Manta, con una variación del IPC del 5,71%, seguida de Ambato (5,10%), Esmeraldas y Quito (4,24%).

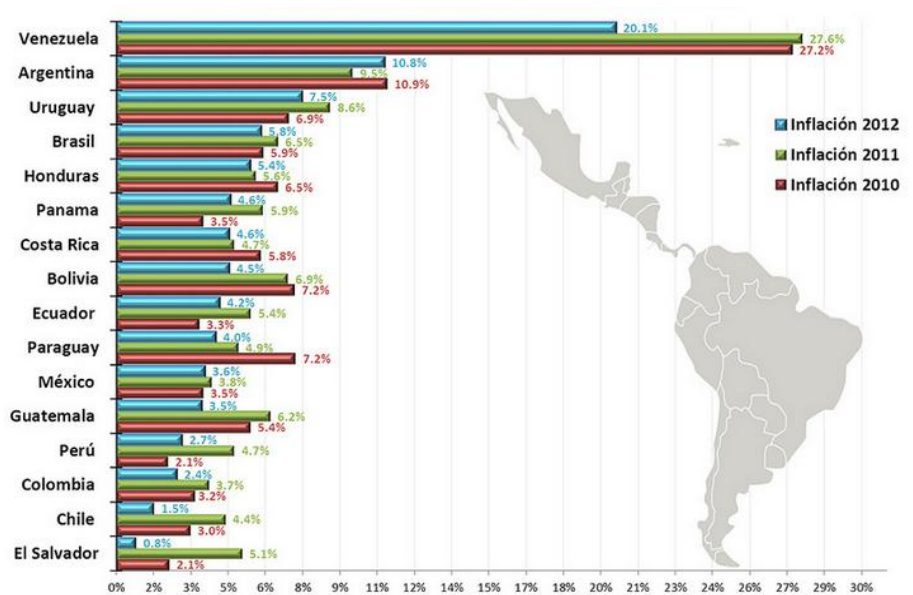
**Gráfico N°56: Inflación anual general nacional y por ciudades**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Al analizar la inflación en América Latina del año 2012 se puede observar que Venezuela y Argentina siguen siendo los países que año tras año finalizan con los índices de inflación más altos en toda la región e incluso a nivel mundial, al igual que Uruguay que repite por segundo año consecutivo el tercer lugar en la zona. Cabe destacar que a excepción de Argentina en todos los demás países de la región, se presentó un decremento en el índice, lo cual indica positivos resultados para América Latina en sus resultados inflacionarios, Ecuador se encuentra cercano del promedio.

**Gráfico N°57: Tasas de Inflación en América Latina**

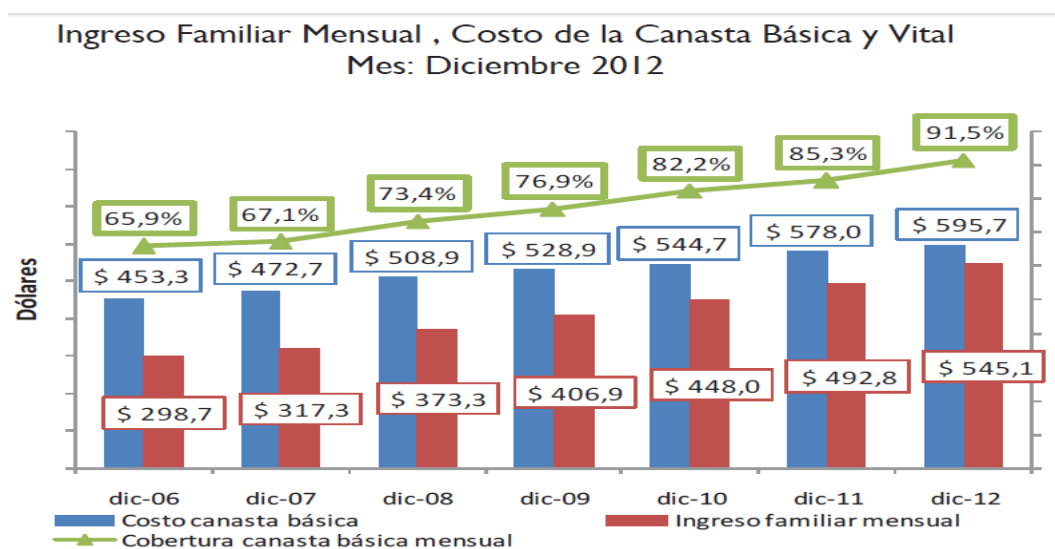


**Fuente:** Entidades Oficiales-Institutos Nacionales de Estadística

## Canasta Familiar

Para el mes de diciembre de 2012 la canasta básica tuvo un costo de USD 595,7 y el ingreso familiar mensual ascendió a USD 545,1; así, la cobertura de la canasta básica fue del 91,5%, 6,2 puntos más que la cobertura del mes de diciembre de 2011 (85,3%).

**Gráfico N°58:** Ingreso Familiar Mensual y Costo de la Canasta Básica



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

## Recaudación Tributaria

La recaudación tributaria entre enero y diciembre del 2012, alcanzó un monto de USD 11.267 millones, lo que representa un incremento interanual del 15,3% (USD 1.706 millones) en relación al mismo periodo del 2011. Este resultado se debe al aumento en 27% (USD 1083 millones) de los impuestos directos y en 11% (USD 622 millones más) de los impuestos indirectos. Los impuestos con el mayor impacto durante este periodo, fueron: el Impuesto al Valor Agregado con USD 5.498 millones recaudados, en segundo lugar el Impuesto a la Renta con 3.391 millones recaudados y el Impuesto a la Salida de Divisas con USD 1.159 millones recaudados.

Gráfico N° 59: Recaudación Tributaria

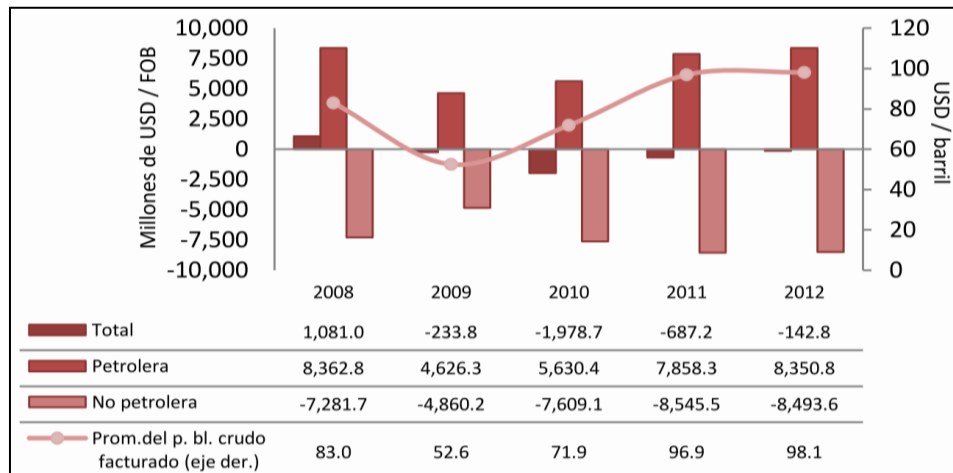


Fuente: Servicio de Rentas Internas

### Balanza Comercial

Las cifras divulgadas por el Banco Central del Ecuador con corte a diciembre de 2012, muestran que la balanza comercial del Ecuador finalizó este período con un déficit acumulado de US\$142,8 millones FOB. Esta evolución sin embargo, frente al período 2011 presenta un repunte en términos porcentuales del 79,2%, considerando que el déficit de ese período fue de US\$687,2 millones FOB. Al revisar el desempeño de la balanza comercial petrolera, se observa que ésta registró un superávit de US\$8.350,7 millones FOB, que implicó un incremento anual del 6,3% en valores, en relación al período anterior. De su parte la balanza comercial no petrolera mantuvo su tendencia negativa al acumular un déficit de US\$8.493,6 millones, misma que si se la compara con el 2011, presenta un incremento marginal (0,6% anual en valores). Cabe recalcar que durante el período 2012, el sector comercial ecuatoriano siguió dependiendo en más del 55% de las exportaciones petroleras, las cuales se vieron favorecidas por el alto precio que mantuvo el barril de petróleo a nivel internacional y, que para el Ecuador durante el 2012 fue de US\$99.49 (precio promedio del Crudo Oriente por barril). Pero otro lado, se observa que el sector no petrolero tuvo un comportamiento poco dinámico, afectado en gran medida por la caída en la exportación en volumen y valor del principal producto tradicional, banano y plátano.

**Gráfico N°59: Balanza Comercial**

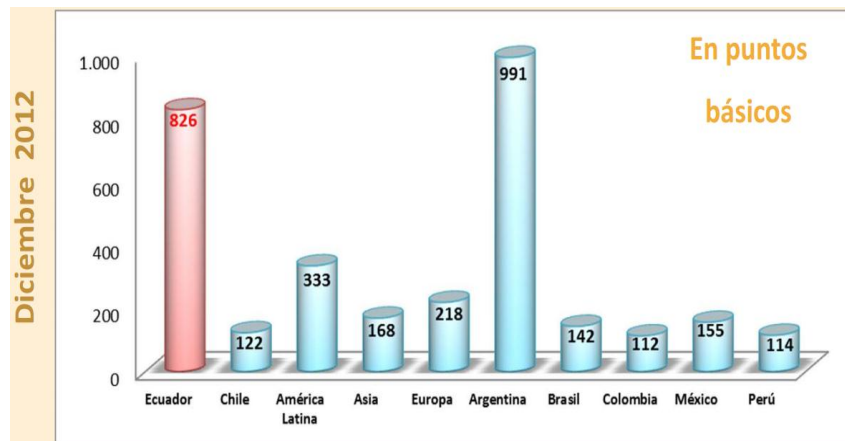


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Riesgo País**

Las cifras de riesgo país al finalizar el 2012, muestran que el promedio en América Latina se mantuvo por encima de los 300 puntos, al registrar un índice de 333 puntos básicos (p.b.). Dentro de la región, entre los países con mayores ratios se encuentra Argentina con 991 y Ecuador con 826 puntos (ver gráfica). En el caso ecuatoriano, esta cifra frente a noviembre no presenta mayores variaciones, su reducción fue de 3 p.b. y, en forma anual de 20 p.b. De esta manera, el promedio para el país estuvo por encima de los 800 puntos básicos y en relación a la región fue superior en más de 2 veces.

**Gráfico N°60: Riesgo País en América Latina**



**Fuente:** Centro de Estudios Estratégicos ESPE

## Producto Interno Bruto

En el 2012 Producto Interno Bruto (PIB) del país creció en el orden del 5,01%, según Diego Martínez Vinueza, Presidente del Directorio del Banco Central del Ecuador (BCE). El crecimiento obtenido supera las previsiones macroeconómicas publicadas el año anterior en donde se planteaba un posible crecimiento para el 2012 y 2013 de 4,82% y 3,98% respectivamente. Entre los sectores que motivaron el crecimiento del PIB en el 2012 se destacan Administración Pública y de Defensa, Construcción y Hoteles y Restaurantes. Estos sectores crecieron en un 13,50%, 9,60% y 8,98% respectivamente.

### Gráfico N°61: Producto Interno Bruto

Miles de Dólares

	2011	2012	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,497,878	4,524,478	0.59%
Pesca y Acuicultura	738,094	780,454	5.74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5,943,445	6,033,135	1.51%
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	7,204,954	7,452,506	3.44%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	959,240	1,000,295	4.28%
Suministro de electricidad y agua	909,500	949,973	4.45%
Construcción	5,964,491	6,537,082	9.60%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6,681,137	6,938,361	3.85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones	5,763,794	5,968,901	3.56%
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1,673,835	1,782,634	6.50%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,124,777	3,546,622	13.60%
Otros elementos del PIB	2,931,389	3,044,694	3.87%
Hogares privados con servicio doméstico	145,485	146,940	1.00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,052,160	4,266,924	5.30%
Otros servicios	9,371,499	9,949,201	6.16%
Hoteles y Restaurantes	1,159,780	1,263,928	8.98%
<b>PIB Total</b>	<b>61,121,458</b>	<b>64,186,129</b>	<b>5.01%</b>

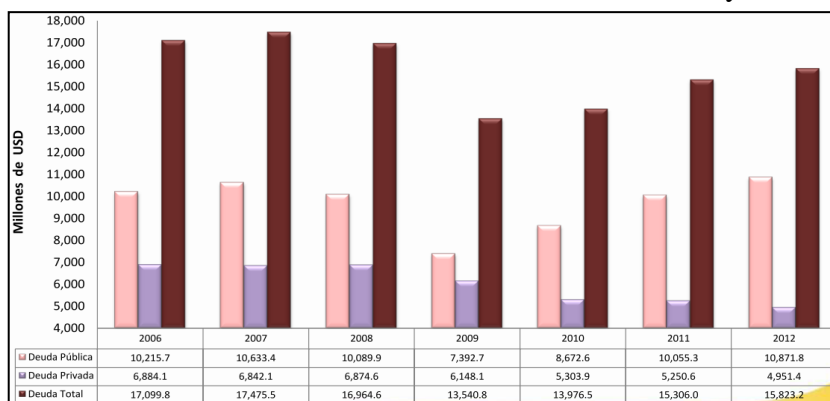
Fuente: Banco Central del Ecuador

## Deuda Externa

El saldo total de la deuda externa se ha incrementado en \$517.2 (3,4%) millones de dólares en el 2012 con respecto del 2011, principalmente por el incremento en

la deuda pública en el año 2012 de \$816.5 millones de dólares (8,1%). La deuda privada por el contrario, se redujo en \$299.2 millones de dólares (5.7%).

**Gráfico N° 62: Saldo de la Deuda Externa Pública y Privada**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

## Mercado Laboral

Se observan datos positivos en el Ecuador, la población económicamente activa ha incrementado en los últimos años y la tasa de desempleo y subempleo continúa decreciendo, lo cual indica que cada vez los ecuatorianos tienen más plazas de trabajo aportando cada día más al desarrollo de nuestra economía.

**Gráfico N° 63: Mercado Laboral**

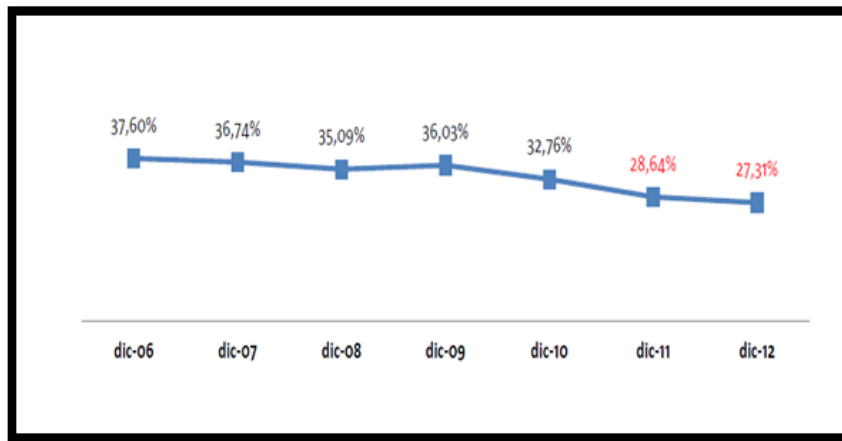
Años	Población Económicamente Activa PEA (1)	Tasa de Desempleo (2)	Tasa de Subempleo (2)
1994	2,904,662	7.1	n.d.
1995	3,104,314	6.9	n.d.
1996	3,223,456	10.4	n.d.
1997	3,373,810	9.2	n.d.
1998	3,560,484	11.5	n.d.
1999	3,769,581	14.4	68.4
2000	3,709,254	9.0	66.5
2001	4,124,183	10.9	62.7
2002	3,801,339	9.2	59.3
2003	3,992,288	11.5	62.1
2004	4,220,610	8.6	59.3
2005	4,225,446	7.9	60.8
2006	4,373,435	7.8	61.5
2007	4,293,138	6.1	50.2
2008	4,383,512	7.3	48.8
2009	4,431,196	7.9	50.5
2010	4,342,647	6.1	47.1
2011	4,453,985	5.1	44.2
2012	4,526,773	5.0	39.8

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

## Pobreza

La pobreza nacional (urbano y rural) en Ecuador a diciembre del 2012 es 27,3%, 1,3 puntos porcentuales menos que lo registrado en diciembre del 2011 cuando alcanzó el 28,6%.

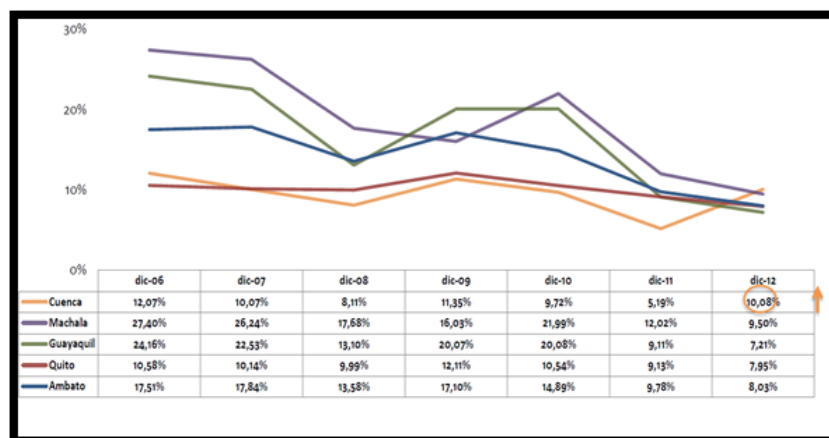
**Gráfico N°64: Pobreza Nacional**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Al analizar la pobreza por ciudades se puede evidenciar que lo más alarmante se presenta en la ciudad de Cuenca en donde existe un incremento del 4,09% con relación al 2011, en todas las demás ciudades analizadas la pobreza disminuye.

**Gráfico N°65: Pobreza por Ciudades**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



## Análisis del Sector Financiero

### Activos

A Diciembre de 2012 el total de Activos del Sector Financiero es de USD 40.243,25 millones; lo cual representa un crecimiento del 21% con relación al año 2011; la banca privada tiene el mayor porcentaje de participación sobre dichos activos con 69,27%; en segundo lugar se ubica la banca pública con 15,79% y en tercer lugar la cooperativas de ahorro y crédito con el 9,52%.

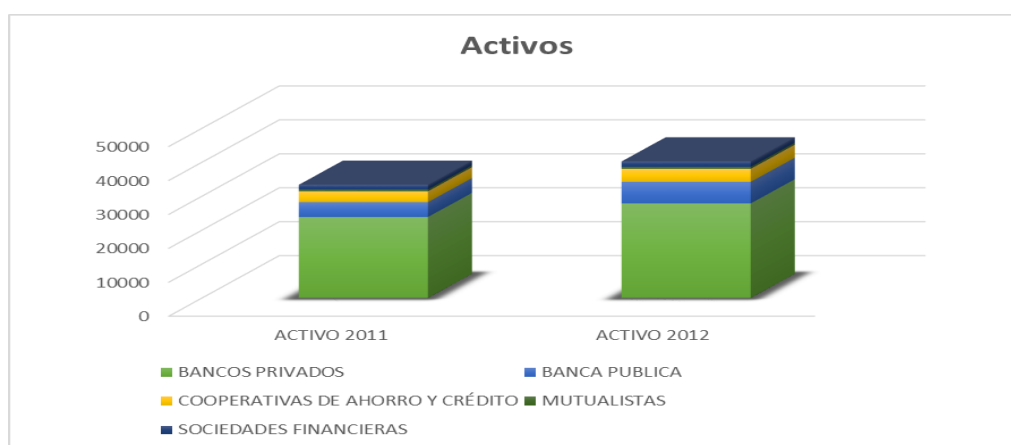
**Cuadro N°55: Activos del Sector Financiero**

	ACTIVO 2011	% PARTICIP.	ACTIVO 2012	% PARTICIP.	VARIACION
BANCOS PRIVADOS	23865,86	71.53%	27875,4	69.27%	17%
BANCA PUBLICA	4389,69	13.16%	6355,11	15.79%	45%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	3183,59	9.54%	3831,86	9.52%	20%
MUTUALISTAS	510,59	1.53%	558,03	1.39%	9%
SOCIEDADES FINANCIERAS	1416,85	4.25%	1622,86	4.03%	15%
<b>TOTAL</b>	<b>33,366.57</b>	<b>100.00%</b>	<b>40,243.25</b>	<b>100.00%</b>	<b>21%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Gráfico N°66: Activos del Sector Financiero**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

## Inversiones

A Diciembre de 2012 el total de Inversiones del Sector Financiero es de USD 5.323,28 millones, creciendo en un 36% con relación a diciembre del 2011.

**Cuadro N°56:** Inversiones del Sector Financiero

	INVERSIONES 2011	% PARTICIP.	INVERSIONES 2012	% PARTICIP.	VARIACION
BANCOS PRIVADOS	3093,64	79.29%	3202,76	60.17%	4%
BANCA PUBLICA	461,8	11.84%	1696,27	31.87%	267%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	277,81	7.12%	288,27	5.42%	4%
MUTUALISTAS	34,33	0.88%	50,69	0.95%	48%
SOCIEDADES FINANCIERAS	34,2	0.88%	85,28	1.60%	149%
<b>TOTAL</b>	<b>3,901.77</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,323.28</b>	<b>100.00%</b>	<b>36%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Gráfico N°67:** Inversiones del Sector Financiero



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

## Cartera de Crédito

Al 2012 la cartera de crédito del sector financiero es de 23.840,22 millones, presenta un incremento del 15% con relación al año 2011 que fue de USD 20.800,69 millones; esto se da principalmente por el crecimiento del 22% de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito y por el 15% de los bancos privados.

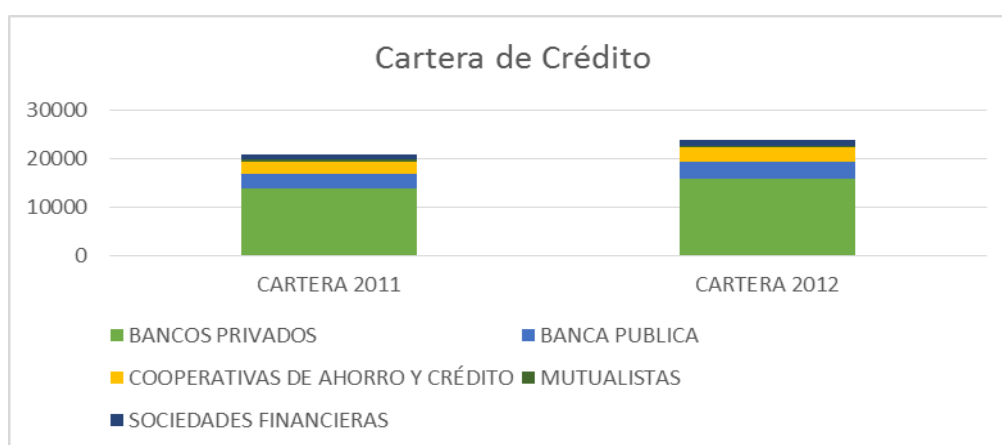
**Cuadro N°57: Cartera de Crédito del Sector Financiero**

	CARTERA 2011	% PARTICIP.	CARTERA 2012	% PARTICIP.	VARIACION
BANCOS PRIVADOS	13677,34	65.75%	15774,6	66.17%	15%
BANCA PUBLICA	3104,61	14.93%	3369,45	14.13%	9%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	2536,77	12.20%	3096,92	12.99%	22%
MUTUALISTAS	339,96	1.63%	349,11	1.46%	3%
SOCIEDADES FINANCIERAS	1142,01	5.49%	1250,14	5.24%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>20,800.69</b>	<b>100.00%</b>	<b>23,840.22</b>	<b>100.00%</b>	<b>15%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Gráfico N°68: Cartera de Crédito del Sector Financiero**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

A diciembre de 2012 la cartera de crédito bruta del sector financiero está compuesto en su mayoría por el segmento comercial con USD 9634,78 millones y en segundo lugar por el de consumo con USD 8502,51 millones

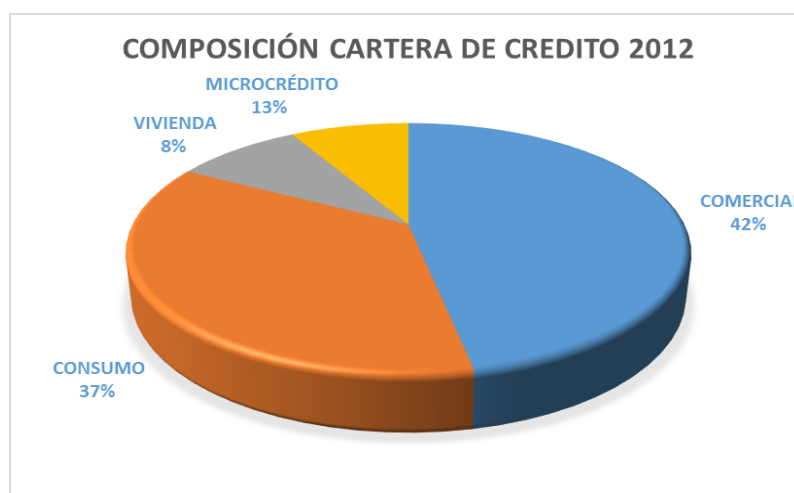
**Cuadro N°58: Composición de la Cartera de Crédito**

	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	MICROCRÉDITO	TOTAL
BANCOS PRIVADOS	7395,21	5689,24	1392,96	1293,29	15,770.70
BANCA PUBLICA	1961,3	27,12	15,8	388,96	2,393.19
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	97,3	1573,95	239,56	1186,11	3,096.92
MUTUALISTAS	65,78	113,26	159,92	10,15	349.11
SOCIEDADES FINANCIERAS	115,18	1098,94	4,76	31,25	1,250.14
<b>TOTAL</b>	<b>9634,78</b>	<b>8502,51</b>	<b>1813</b>	<b>2909,76</b>	<b>\$ 22.860,05</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Gráfico N°69:** Composición de la Cartera de Crédito



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

En todos los tipos de cartera de crédito los bancos privados tienen el primer lugar, sin embargo, en la cartera de microcrédito las cooperativas de ahorro y crédito casi igualan a los bancos privados.

**Cuadro N°59:** Participación de la cartera de Crédito

INSTITUCIONES FINANCIERAS	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	MICROCRÉDITO	TOTAL
BANCOS PRIVADOS	76.76%	66.91%	76.83%	44.45%	68.99%
BANCA PÚBLICA	20.36%	0.32%	0.87%	13.37%	10.47%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	1.01%	18.51%	13.21%	40.76%	13.55%
MUTUALISTAS	0.68%	1.33%	8.82%	0.35%	1.53%
SOCIEDADES FINANCIERAS	1.20%	12.92%	0.26%	1.07%	5.47%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

### Obligaciones con el Público

En el año 2012 las obligaciones con el público son de USD 30277,95 millones, incrementando en un 22% con relación a 1 año 2011 que fue de USD 24862,8, la mayor participación la tiene la banca pública con 74,19%, la banca pública con 12% y las cooperativas de ahorro y crédito con 9,48%, lo cual denota que los ecuatorianos tienen mayor grado de confianza en el sector bancario.

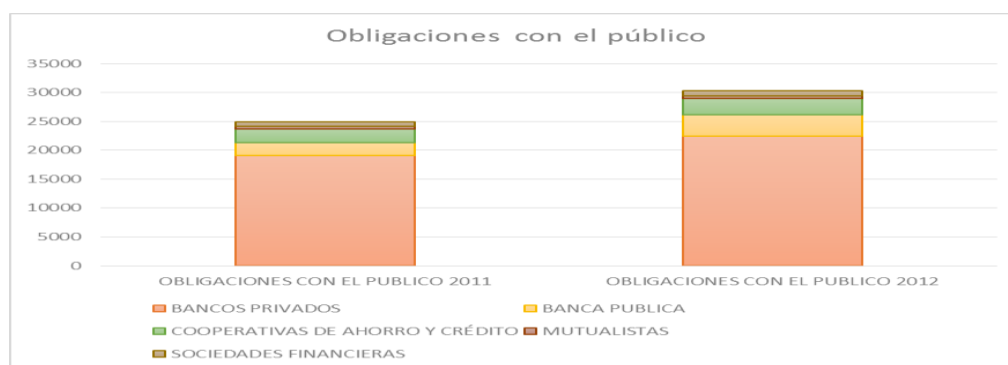
**Cuadro N°60: Obligaciones con el Público del Sector Financiero**

	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO 2011	% PARTICIP.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO 2012	% PARTICIP.	VARIACION
BANCOS PRIVADOS	19033,25	76,55%	22463,81	74,19%	18%
BANCA PUBLICA	2283,29	9,18%	3633,6	12,00%	59%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	2384,34	9,59%	2870,52	9,48%	20%
MUTUALISTAS	434,27	1,75%	479,84	1,58%	10%
SOCIEDADES FINANCIERAS	727,69	2,93%	830,17	2,74%	14%
<b>TOTAL</b>	<b>24,862.83</b>	<b>100.00%</b>	<b>30,277.95</b>	<b>100.00%</b>	<b>22%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Gráfico N°70: Obligaciones con el Público del Sector Financiero**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

Del total del sector financiero el mayor rubro de las obligaciones con el público lo constituye los depósitos a plazo con USD 11376,5 y luego se ubican los depósitos monetarios con USD 8345,50.

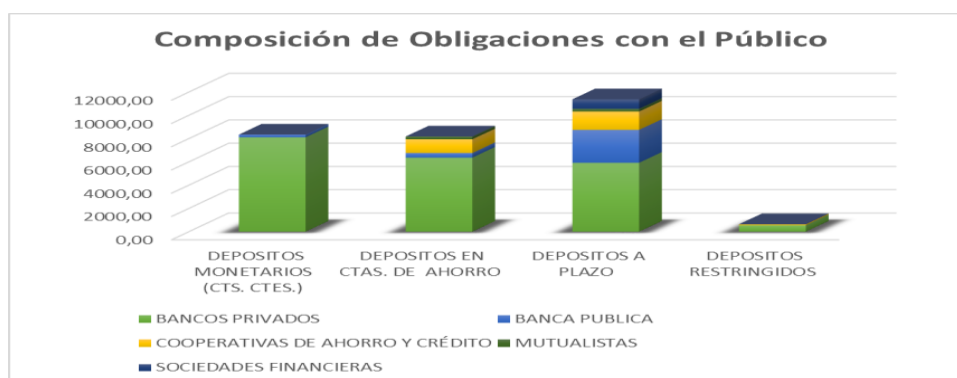
**Cuadro N°61: Composición de Obligaciones con el Público**

	DEPOSITOS MONETARIOS (CTS. CTES.)	DEPOSITOS EN CTAS. DE AHORRO	DEPOSITOS A PLAZO	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	TOTAL
BANCOS PRIVADOS	8110,30	6365,48	5920,88	547,37	20944,02
BANCA PUBLICA	235,21	395,36	2828,05	-	3458,62
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	-	1179,63	1576,94	77,53	2834,10
MUTUALISTAS	-	236,76	233,12	6,00	475,87
SOCIEDADES FINANCIERAS	-	-	817,54	7,56	825,10
<b>TOTAL SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>8345,50</b>	<b>8177,23</b>	<b>11376,53</b>	<b>638,45</b>	<b>28537,71</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Gráfico N°71: Composición de Obligaciones con el Público**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

El sector cooperativo en los depósitos en cuentas de ahorros se ubica en el segundo lugar con un 14,43% luego de los bancos privados con 77,84%.

**Cuadro N°62: Participación de las Obligaciones con el Público**

INSTITUCIONES FINANCIERAS	DEPOSITOS MONETARIOS (CTS. CTES.)	DEPOSITOS EN CTAS. DE AHORRO	DEPOSITOS A PLAZO	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	TOTAL
BANCOS PRIVADOS	97.18%	77.84%	52.04%	85.73%	73.39%
BANCA PUBLICA	2.82%	4.83%	24.86%	0.00%	12.12%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	0.00%	14.43%	13.86%	12.14%	9.93%
MUTUALISTAS	0.00%	2.90%	2.05%	0.94%	1.67%
SOCIEDADES FINANCIERAS	0.00%	0.00%	7.19%	1.18%	2.89%
<b>TOTAL SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

De todas las obligaciones con el público las cooperativas de ahorro y crédito están conformadas en su mayoría, es decir 55,64% por depósitos a plazo fijo, depósitos en cuentas de ahorro con 41,62% y depósitos restringidos con 2,74%.

**Cuadro N°63: Conformación de las Obligaciones con el Público**

INSTITUCIONES FINANCIERAS	DEPOSITOS MONETARIOS (CTS. CTES.)	DEPOSITOS EN CTAS. DE AHORRO	DEPOSITOS A PLAZO	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	TOTAL
BANCOS PRIVADOS	38.72%	30.39%	28.27%	2.61%	100.00%
BANCA PUBLICA	6.80%	11.43%	81.77%	0.00%	100.00%
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	0.00%	41.62%	55.64%	2.74%	100.00%
MUTUALISTAS	0.00%	49.75%	48.99%	1.26%	100.00%
SOCIEDADES FINANCIERAS	0.00%	0.00%	99.08%	0.92%	100.00%
<b>TOTAL SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>29.24%</b>	<b>28.65%</b>	<b>39.86%</b>	<b>2.24%</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

## Análisis del Sector Cooperativo

En Ecuador, Pichincha presenta el mayor número de cooperativas de ahorro y crédito en el país con 186 instituciones, luego se ubica Tungurahua con 161, Chimborazo con 92, Cotopaxi con 82 y Guayas con 64 de estas organizaciones.

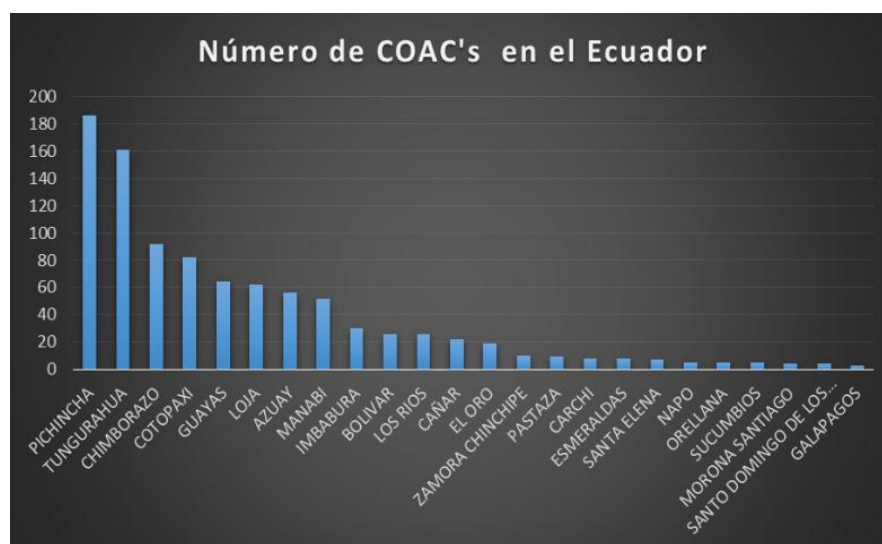
**Cuadro N°64: Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador**

Provincia	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Total
PICHINCHA	90	67	17	12	186
TUNGURAHUA	61	83	12	5	161
CHIMBORAZO	62	22	7	1	92
COTOPAXI	45	29	6	2	82
GUAYAS	38	23	2	1	64
LOJA	30	24	5	3	62
AZUAY	26	19	9	2	56
MANABI	33	12	2	5	52
IMBABURA	10	11	8	1	30
BOLIVAR	16	5	3	2	26
LOS RIOS	19	4	3		26
CAÑAR	11	10		1	22
EL ORO	12	5		2	19
ZAMORA CHINCHIPE	7	1	2		10
PASTAZA	4	3	1	1	9
CARCHI	3	1	2	2	8
ESMERALDAS	6	2			8
SANTA ELENA	5	2			7
NAPO	1	3	1		5
ORELLANA	2	1	2		5
SUCUMBIOS	3	2			5
MORONA SANTIAGO	1	2	1		4
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	3	1			4
GALAPAGOS	0	3			3
<b>Total</b>	<b>488</b>	<b>335</b>	<b>83</b>	<b>40</b>	<b>946</b>

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

**Gráfico N°72: Número de COAC's en Ecuador**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

## Principales cuentas del Balance

Al 31 de Diciembre del 2012 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria presenta el boletín financiero, en el cual se observa que la mayor participación tanto en Activos, Pasivos y Patrimonio lo tienen las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4, mismas que anteriormente estaban reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Cuadro N°65:** Principales cuentas del balance de las COAC's

	Total Segmento 1 (390 COACs)	Total Segmento 2 (308 COACs)	Total Segmento 3 (81 COACs)	Total Segmento 4 (40 COACs)	Total Sector financiero popular y solidario (819 COACs)
ACTIVOS	\$ 92.587.935	\$ 569.659.126	\$ 1.474.337.064	\$ 3.890.891.286	\$ 6.027.475.411
PASIVOS	\$ 72.704.681	\$ 474.842.098	\$ 1.235.343.031	\$ 3.329.629.736	\$ 5.112.519.546
PATRIMONIO	\$ 19.883.254	\$ 94.817.028	\$ 238.994.033	\$ 561.261.550	\$ 914.955.865
CAPITAL SOCIAL	\$ 14.347.615	\$ 65.090.014	\$ 159.679.557	\$ 262.210.412	\$ 501.327.598
CRÉDITOS (CUENTA 14)	\$ 64.751.946	\$ 413.467.349	\$ 1.116.298.509	\$ 2.967.617.832	\$ 4.562.135.636
DEPÓSITOS (CUENTA 21)	\$ 60.098.796	\$ 391.400.941	\$ 1.027.898.208	\$ 2.918.618.055	\$ 4.398.015.999

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

**Cuadro N°66:** Participación de las principales cuentas de balance de las COAC's

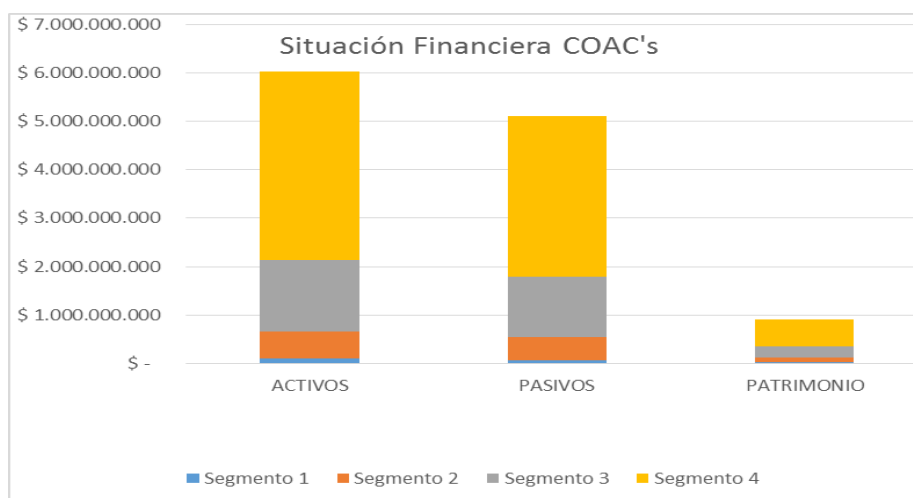
Participación	Total Segmento 1 (390 COACs)	Total Segmento 2 (308 COACs)	Total Segmento 3 (81 COACs)	Total Segmento 4 (40 COACs)	Total
ACTIVOS	2%	9%	24%	65%	100%
PASIVOS	1%	9%	24%	65%	100%
PATRIMONIO	2%	10%	26%	61%	100%
CAPITAL SOCIAL	3%	13%	32%	52%	100%
CRÉDITOS (CUENTA 14)	1%	9%	24%	65%	100%
DEPÓSITOS (CUENTA 21)	1%	9%	23%	66%	100%

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS



**Gráfico N°73: Principales cuentas de Balance de las COAC's**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

## Índices Financieros

### Morosidad

Los mayores índices de morosidad los tienen las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1 con 11,27% y segmento 2 con 9,77%, especialmente en las carteras de crédito comercial, microempresa y educativo.

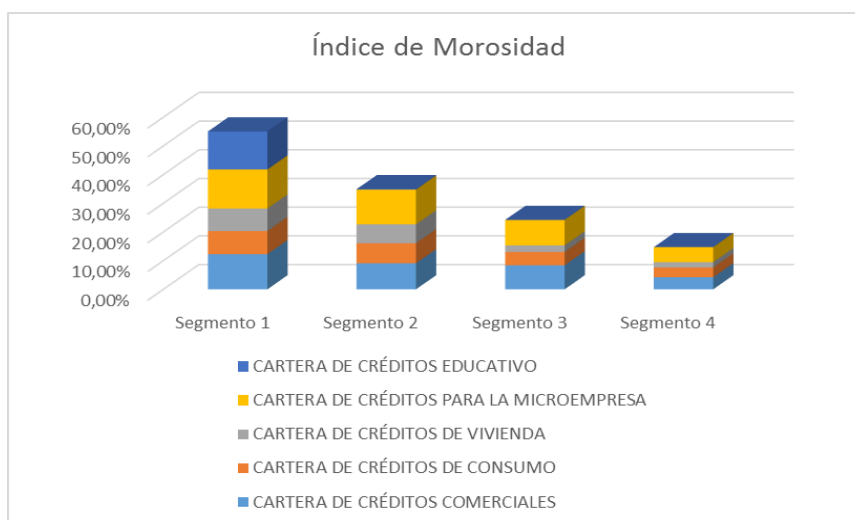
**Cuadro N° 67: Morosidad de la Cartera de Crédito**

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Total
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES	12,26%	9,08%	8,36%	4,20%	5,63%
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	8,08%	7,00%	4,69%	3,42%	4,02%
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	7,83%	6,58%	2,27%	1,87%	2,17%
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	13,62%	12,12%	8,88%	5,22%	7,10%
CARTERA DE CRÉDITOS EDUCATIVO	13,28%	0,13%	0,00%	0,00%	0,83%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	11,27%	9,77%	6,33%	4,01%	5,19%

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

**Gráfico N°74: Morosidad de la Cartera de Crédito**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

### Índice de Liquidez

Los índices de liquidez más altos se encuentran en los segmentos 2 con 33,20% y en el segmento 1 con 21,12%

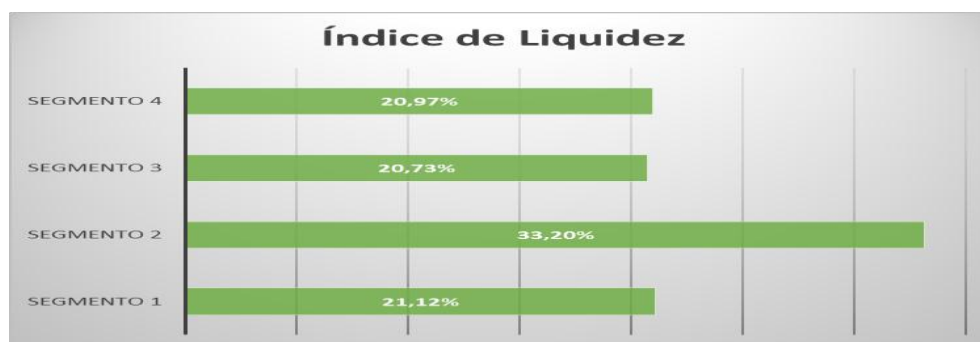
**Cuadro N°68: Índice de Liquidez**

LIQUIDEZ	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Total
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	21,12%	33,20%	20,73%	20,97%	21,85%

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

**Gráfico N°75: Índice de Liquidez**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

## Análisis de la Competencia

En la provincia de Cotopaxi existen 82 Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo cual significa que presenta un alto índice de competencia, la ciudad de Latacunga tiene el mayor número de estas instituciones, 49 COAC's que representan el 60%.

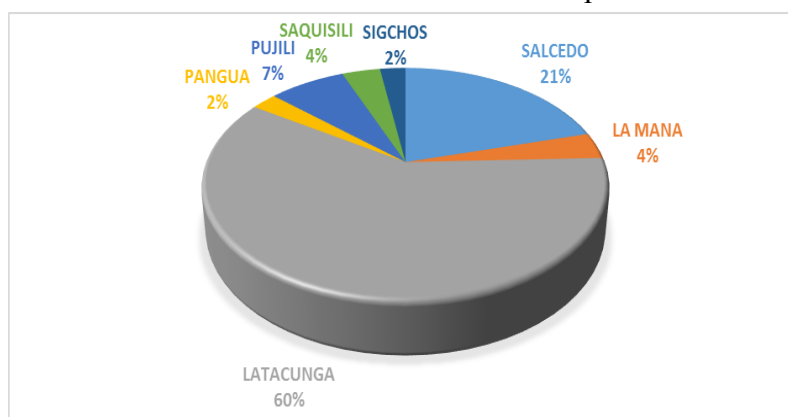
**Cuadro N°69: COAC's en Cotopaxi**

Cantones de Cotopaxi	N° COAC's	% Participa.
SALCEDO	17	21%
LA MANA	3	4%
LATACUNGA	49	60%
PANGUA	2	2%
PUJILI	6	7%
SAQUISILI	3	4%
SIGCHOS	2	2%
Total	82	100%

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

**Gráfico N° 76: COAC's en Cotopaxi**



**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

Las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia de Cotopaxi son: 29 de Octubre, OSCUS, CACPECO, San Francisco, Sagrario Y 9 de Octubre, mismas que pertenecen al segmento 4 según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, reguladas anteriormente por la Superintendencia de Bancos y Seguros:

\* El mayor porcentaje tanto en activo, pasivo y patrimonio de las cooperativas nombradas anteriormente lo tiene la 29 de Octubre, seguida de la cooperativa OSCUS.

\* Al analizar los resultados obtenidos por las cooperativas más importantes de la provincia de Cotopaxi: tienen las utilidades más altas la cooperativa 29 de Octubre y San Francisco.

\* De las 40 cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al segmento 4, la Cooperativa "9 de Octubre Ltda" se ubica en la posición 37 por utilidades registradas en el año 2012.

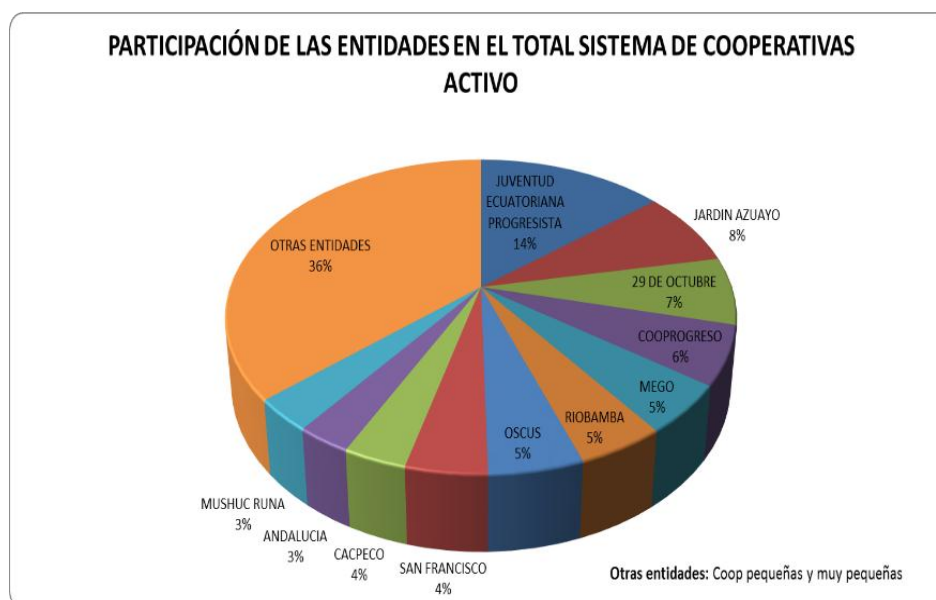
**Cuadro N°70:** Activos de las Principales COAC's de la Provincia de Cotopaxi

ACTIVOS				
ENTIDADES	30/11/2012		31/12/2012	
	\$	%	\$	%
29 DE OCTUBRE	259.187,58	6,93	266.189,26	6,95
OSCUS	187.458,05	5,01	193.760,32	5,06
SAN FRANCISCO	163.398,53	4,37	166.815,58	4,35
CACPECO	126.295,54	3,38	130.563,70	3,41
MUSHUC RUNA	126.916,52	3,39	127.091,29	3,32
EL SAGRARIO	100.395,24	2,68	103.835,70	2,71
9 DE OCTUBRE	8.708,41	0,23	9.061,14	0,24

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

**Gráfico N°77:** Ranking Comparativo de Activos de las COAC's



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

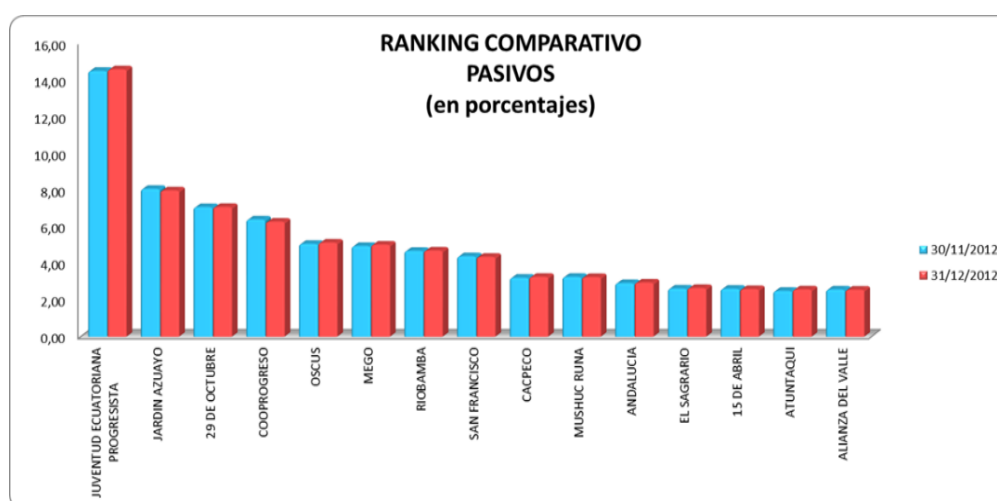
**Cuadro N°71: Pasivos de las Principales COAC's de la Provincia de Cotopaxi**

PASIVOS				
ENTIDADES	30/11/2012	30/11/2012	31/12/2012	31/12/2012
	\$	%	\$	%
29 DE OCTUBRE	224.965,59	7,05	231.202,54	7,06
OSCUS	161.079,78	5,05	167.626,07	5,12
SAN FRANCISCO	139.560,06	4,37	142.220,02	4,34
CACPECO	102.252,70	3,20	106.534,33	3,25
MUSHUC RUNA	103.672,56	3,25	106.091,03	3,24
EL SAGRARIO	83.328,77	2,61	86.557,59	2,64
9 DE OCTUBRE	6.411,00	0,20	6.783,44	0,21

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

**Gráfico N°78: Ranking Comparativo de Pasivos de las COAC's**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

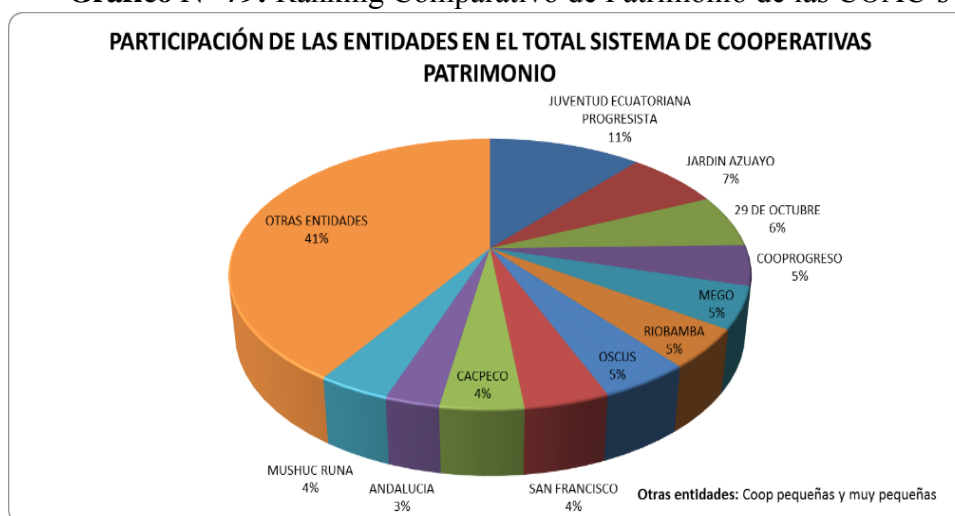
**Cuadro N°72: Patrimonio de las Principales COAC's de la Provincia de Cotopaxi**

PATRIMONIO				
ENTIDADES	30/11/2012	30/11/2012	31/12/2012	31/12/2012
	\$	%	\$	%
29 DE OCTUBRE	30.747,33	6,20	34.986,72	6,30
OSCUS	23.374,03	4,71	26.134,25	4,71
SAN FRANCISCO	20.417,32	4,12	24.595,56	4,43
CACPECO	20.477,67	4,13	24.029,37	4,33
MUSHUC RUNA	20.779,31	4,19	21.000,27	3,78
EL SAGRARIO	14.981,50	3,02	17.278,11	3,11
9 DE OCTUBRE	2.247,08	0,45	2.277,71	0,41

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** SEPS

**Gráfico N° 79: Ranking Comparativo de Patrimonio de las COAC's**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

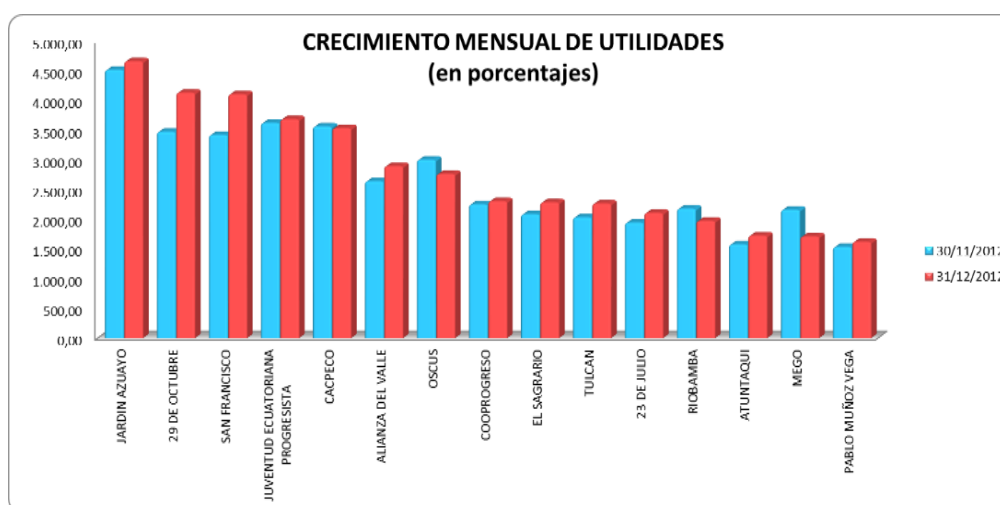
**Cuadro N°73: Utilidades de las Principales COAC's de la provincia de Cotopaxi**

RESULTADOS					
ENTIDADES	30/11/2012	30/11/2012	31/12/2012	31/12/2012	31/12/2012
	\$	%	\$	%	
29 DE OCTUBRE	3.474,65	6,48	4.133,10	7,85	2
SAN FRANCISCO	3.421,15	6,38	4.107,17	7,80	3
CACPECO	3.565,17	6,65	3.536,74	6,71	5
OSCUS	3.004,23	5,61	2.766,27	5,25	7
EL SAGRARIO	2.084,97	3,89	2.287,52	4,34	9
MUSHUC RUNA	2.464,65	4,60	203,53	0,39	32
9 DE OCTUBRE	50,33	0,09	27,81	0,05	37

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Gráfico N°80: Ranking Comparativo de Utilidades de las COAC's**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

## Análisis FODA

**Cuadro N° 79:** Análisis FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento de la población económicamente activa , disminución en tasas de inflación e incremento de ingresos familiares	La confianza empresarial, la inversión extranjera y las remesas han disminuido; así como, la deuda externa ha incrementado
El Sector Financiero presenta un incremento en activos, pasivos y patrimonio, además; Las cooperativas de Ahorro y Crédito presentan el mayor crecimiento de la cartera de crédito	Crecimiento del índice de morosidad a nivel cooperativo.
El sector Cooperativo muestra un gran desenvolvimiento económico incrementando en depósitos, utilidades e índices de liquides	Excesivos requerimientos por parte de la SEPS.
Limitantes para la creación de nuevas instituciones financieras.	Disminución de tasas de interés activas, pasivas y cobro por servicios financieros.
Participación del Estado para regular, apoyar el crecimiento y estabilidad económica de las cooperativas de ahorro y crédito.	Presencia de cooperativas de ahorro y crédito con gran trayectoria en la provincia de Cotopaxi.
Existencia de instituciones de fondeo para las cooperativas como FINANCOOP y el Programa Nacional de Finanzas Populares, emprendimiento y Economía Solidaria	Escasa cultura de ahorro
Nueva Ley de Economía Popular y Solidaria que ayuda al normal desenvolvimiento de las COAC's	Riesgo de lavado de Dinero
Apoyo de Organismos Internacionales como la Asociación Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito	Incremento de crédito informal
Mayor confianza de las personas en el sector cooperativo.	Gran reportorio de productos y servicios financieros, cada vez con mayores beneficios y facilidad de acceso a los mismos
La ONU declara al 2012 el año de las Cooperativas.	Personas inescrupulosas que causan pánico financiero y con ello el retiro de dinero que hacen los principales inversionistas
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
La cartera de crédito, así como, los depósitos de los socios presentan un incremento en la cooperativa	Los ingresos y la utilidad de la cooperativa ha disminuido, pero los gastos han incrementado
Buenos índices de liquidez	Los índices de rentabilidad son demasiado bajos
Trabajo en Equipo Excelente	El índice de morosidad en la cartera de microcrédito es elevado

Regulada desde sus primeros años de existencia por la Superintendencia de Bancos y Seguros	Nulas estrategias para incrementar la cartera de socios
Personal con capacidad profesional	Análisis financiero ineficiente
Capacitación Permanente	Tasas de interés poco competitivas
Sistema contable eficiente	Desfalcos por parte de ciertos empleados
Instalaciones propias y con gran comodidad	Calificación de Riesgo BB+
Poca rotación de personal	Poca participación en el mercado
Confianza de sus socios por su permanencia en el mercado	Escasa innovación en productos y servicios financieros

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Cuadro N° 80:** Matriz de Análisis FODA

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES ( D)</b>
	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>F4:O7:</b> Aplicar la experiencia y conocimientos que se obtuvieron al ser regulados por la SBS para dominar la Nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, teniendo ventaja sobre el resto de cooperativas de ahorro y crédito que antes actuaban informalmente.	<b>O6:D9:</b> Aprovechar el Apoyo de instituciones como FINANCOOP y El Programa Nacional de Finanzas Populares para obtener fondos que permitan incrementar la participación en el mercado.
	<b>F3:O9:</b> Trabajar conjuntamente en equipo para aprovechar la confianza que mantienen las personas en el sector cooperativo e incrementar la cartera de socios, conjuntamente con las utilidades de la empresa.	<b>O8:D5:</b> Mejorar el análisis financiero de la cooperativa mediante la aplicación de nuevos indicadores , apoyados de instituciones internacionales como la Asociación Mundial de Cooperativas
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
	<b>F6:A7:</b> Impulsar aún más la capacitación periódica de los empleados para disminuir los riesgos de lavado de dinero	<b>D6:A5:</b> Aplicar técnicas de administración como el Benchmarking para dar seguimiento a las estrategias de las grandes cooperativas presentes en Cotopaxi y mejorar las tasas de interés activas y pasivas.
	<b>F2:A9:</b> Destinar los excedentes de liquidez para mejorar los productos y servicios financieros de la cooperativa.	<b>D3:A3:</b> Cumplir cada uno de los requerimientos, exigencias y recomendaciones de la SEPS para disminuir los niveles de morosidad

**Elaborado por:** Viviana Toro



## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO “9 DE OCTUBRE LTDA”**

**Misión Anterior:** “Somos una institución transparente con principios cooperativos que satisface las necesidades financieras de nuestros socios y clientes, con talento humano experimentado y comprometido con el desarrollo de la comunidad donde tenemos cobertura, a través de nuestros productos y servicios”

**Nueva Misión:** Hacemos realidad cada uno de los sueños de nuestros socios mediante productos y servicios financieros con los más altos estándares de calidad y excelencia.

**Visión Anterior:** “Consolidar la estructura institucional y recuperar el posicionamiento, que permita generar soluciones financieras transparentes y oportunas, para un desarrollo sostenido de la cooperativa, sus asociados y la comunidad dentro de sus zonas de influencia”.

**Visión Nueva:** Liderar el mercado cooperativo siendo los mejores asesores financieros de las familias y negocios cotopaxenses con soluciones ágiles y oportunas, superando cada una de las expectativas de nuestros asociados.

### **Valores Corporativos Anteriores:**

- Integridad
- Confianza
- Compromiso

### **Nuevos Valores Corporativos:**

- **Integridad.** Expresada a través de una administración honesta y transparente, con lineamiento a las normas establecidas por los organismos de control y

respetando los recursos de nuestros asociados.

- **Confianza.** Construcción de relaciones laborales basadas en el respeto, procurando la satisfacción de todos los colaboradores.

- **Compromiso.** Trabajo en equipo eficiente y alto grado de involucramiento para ayudar al crecimiento de nuestros socios.

- **Orientación al servicio.** Todos nuestros clientes son atendidos amable y cortésmente, sus problemas son resueltos a la brevedad posible y con total profesionalismo.

- **Liderazgo.** Actitud positiva y esfuerzos encaminados hacia el logro de los objetivos planteados.

- **Innovación.** Optimizar y mejorar procesos mediante la certificación de organismos internacionales.

## Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas

**Cuadro N°81:** Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas

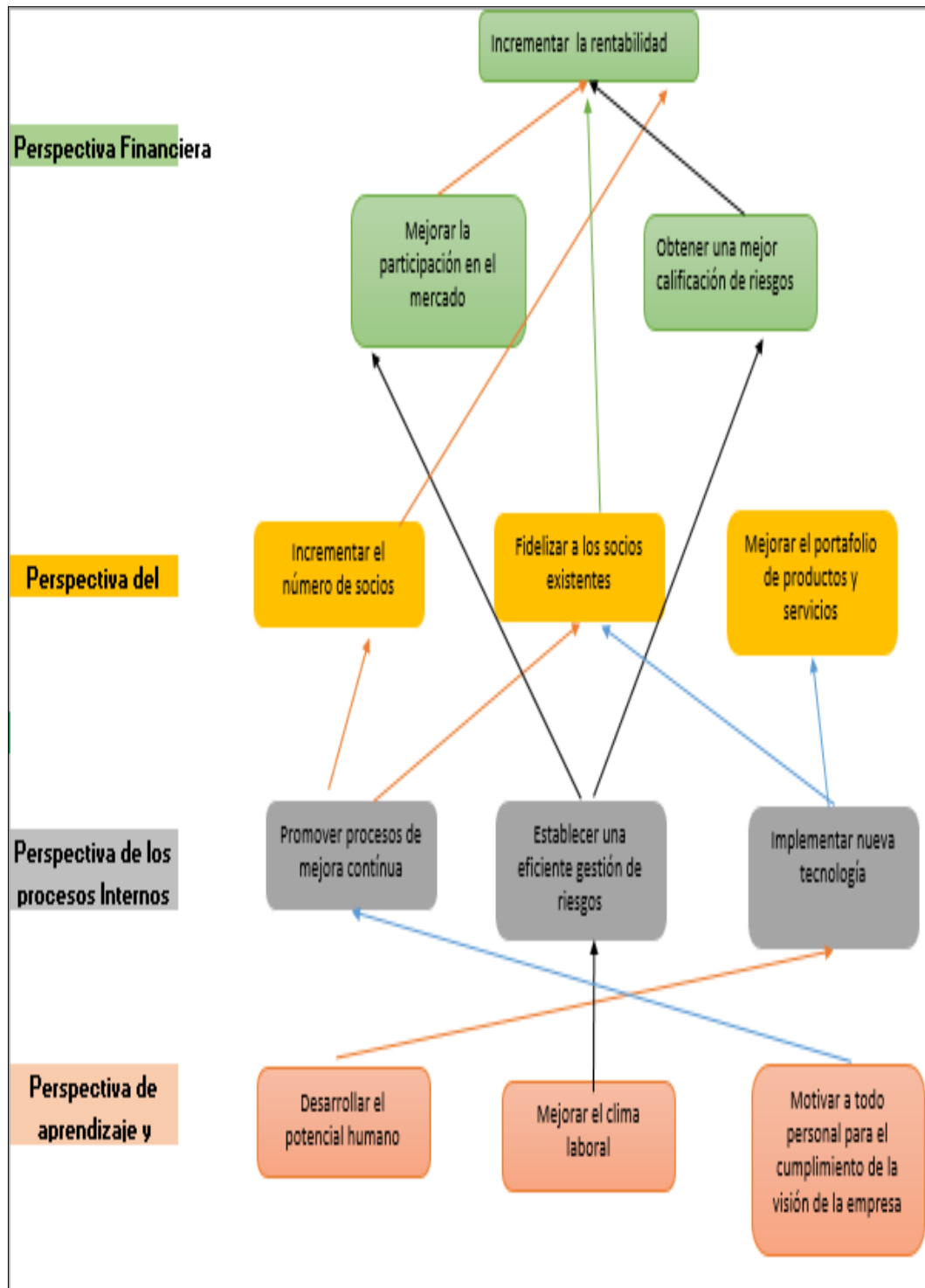
	<b>Objetivos Generales</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	Crear una estructura financiera óptima que propicie un desarrollo económico sostenible en el tiempo.	Incrementar los índices de rentabilidad	Reducción de costos y gastos, mediante una metodología de costeo y un manual para adquisiciones
			Aumento de los ingresos, con un crecimiento en cartera de crédito y servicios ofertados
		Mejorar la participación en el mercado	Incremento en las colocaciones, mediante fuentes de fondeo y aplicación a programas de ayuda para cooperativas
			Incremento en captaciones con alternativas de ahorro innovadoras
			Estudios de Factibilidad para la creación de una nueva agencia
		Obtener una mejor calificación de riesgos	Diseño de mejores estrategias de cobranza y zonificación de la cartera de crédito
			Fortalecimiento de los índices de liquidez
			Crear un Plan de Emergencia de Matrices y Agencias
			Contratar un calificadora de riesgos reconocida en el país, así como una firma auditora de excelencia
		<b>Perspectiva del Cliente</b>	Satisfacer la necesidad de los socios generando soluciones financieras de calidad.
Campañas publicitarias de bajo costo, con pequeñas rifas y actividades organizadas donde la prensa difunda los mismos sin ningún costo			
Creación de un Plan de Marketing y Negocios			
Fidelizar y retener a los socios existentes	Tasas de interés competitivas		
	Agilizar procesos para concesión de créditos		
	Disminución del tiempo de respuesta a dudas y problemas de los asociados		
	Creación de un buzón de quejas y reclamos para socios		

			Capacitación a los socios con cursos ocupacionales-micro empresariales, artesanales, de actividades agropecuarias y pecuniarias
		Mejorar el portafolio de productos y servicios acorde a las necesidades del mercado	Alianzas estratégicas con Money Gram, FINANCOOP y Servipagos para ofrecer mayores servicios Investigaciones de mercado para definir nuevos requerimientos de los clientes
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	Innovar constantemente, reduciendo riesgos y mejorando la calidad en los servicios prestados.	Impulsar procesos de mejora continua y medición de resultados	Obtener conocimientos sofisticados de cooperativas de ahorro y crédito a nivel mundial
			Creación de un Manual de Excelencia en la Calidad del Servicio
			Monitoreo del servicio al cliente mediante socios ficticios
			Nuevos comités para optimización de procesos
		Desarrollar una eficiente gestión de riesgos y prevención de lavado de activos	Creación de un Manual Integral de Riesgos
			Nuevas Políticas para prevención del Lavado de Activos.
			Inversión en un sistema tecnológico para la administración de riesgos
Implementar nueva tecnología para mejorar la calidad en el servicio	Formularios específicos para actualización de datos de los socios y origen lícito de fondos		
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	Desarrollar las capacidades potenciales de los empleados con un excelente clima laboral y un alto nivel de capacitación.	Desarrollo del potencial humano	Banca Virtual
			Realizar capacitaciones constantes a los empleados para mantenerlos motivados
			Pasantías de los empleados en otras cooperativas de alto nivel
			Actualización de manuales de funciones y organigramas
		Mejorar el ambiente laboral	Establecer Planes de Trabajo por áreas
			Plan de acción de clima laboral
		Alineación de la empresa con la planificación estratégica	Charlas de motivación al personal
			Emprender un sistema de alineamiento de todas las áreas hacia la visión de la cooperativa

**Elaborado por:** Viviana Toro

## Mapa Estratégico

Gráfico N° 89: Mapa Estratégico



Elaborado por: Viviana Toro

## Balanced Scorecard

Cuadro N° 82: Balanced Scorecard

	Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Indicadores		Meta 2013	Meta 2014	Responsable de la Medición
			Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo			
Perspectiva Financiera	Crear una estructura financiera óptima que propicie un desarrollo económico sostenible en el tiempo.	Incrementar los índices de rentabilidad	ROE	Utilidad del Ejercicio / Patrimonio Total	7%	10%	Contador
			ROA	Utilidad del Ejercicio/Activo Total	1,70 %	2,00 %	Contador
		Mejorar la participación en el mercado	Participación en captaciones	Captaciones Totales 9 de Octubre / Captaciones Totales de COAC's del sistema	10,00 %	15,00 %	Jefe de Negocios
			Participación en colocaciones	Colocaciones Totales 9 de Octubre/ Colocaciones Totales de COAC's del sistema	10,00 %	15,00 %	Jefe de Negocios
			Estudio de Factibilidad	Proceso de ejecución de un estudio de factibilidad para la creación de una agencia	100,0 0%	100,0 0%	Jefe de Negocios
		Obtener una mejor calificación de riesgos	Morosidad de la Cartera	Cartera Improductiva/ Cartera Bruta	3%	3%	Contador
			Estructura y Calidad de los Activos	Activos Productivos/ Activos Totales	97%	97%	Contador
			Razón de Endeudamiento	Crédito Externo/ Total Activo	3%	3%	Contador
			Liquidez	Fondos Disponibles/ Pasivos a Corto Plazo	21%	21%	Contador
			Cumplimiento de recomendaciones de la SEPS	Número de recomendaciones implementadas/ Total de recomendaciones realizadas	95%	100%	Auditor
			Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Externa	Número de recomendaciones implementadas/ Total de recomendaciones realizadas	95%	100%	Auditor
		Perspectiva del Cliente	Satisfacer la necesidad de los socios generando soluciones	Adquirir nuevos socios	Nuevos Socios	Nuevos Socios Ganados	50
Fidelizar y retener a los socios existentes	Clientes Satisfechos			Total Clientes Satisfechos/ Total Clientes encuestados	89%	95%	Atención al Cliente

	financieras de calidad.	Mejorar el portafolio de productos y servicios acorde a las necesidades del mercado	Productos Financieros Mejorados	Productos Financieros Mejorados/ Total de Productos Financieros	80%	100%	Jefe de Negocios
			Investigaciones de Mercado	Investigación de Mercado Realizada	100%	100%	Jefe de Negocios
			Incremento de servicios	Número de alianzas con entidades públicas y privadas para brindar mayores servicios	10	15	Gerencia
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	Innovar constantemente, reduciendo riesgos y mejorando la calidad en los servicios prestados.	Impulsar procesos de mejora continua y medición de resultados	Sistemas exclusivos de análisis financiero	Instrumento de medición de resultado implementado	100%	100%	Jefe de cumplimiento
			Gestión de calidad	Comités creados para asegurar procesos de excelencia	9	9	Jefe de cumplimiento
			Procesos mejorados	Procesos mejorados/ Total de procesos	80%	100%	Jefe de cumplimiento
		Desarrollar una eficiente gestión de riesgos y prevención de lavado de activos	Manual para la prevención de lavado de activos	Manual para la prevención de lavado de activos	100%	100%	Jefe de Riesgos
			Matrices de Riesgo	Número de matrices de riesgo terminadas/ Total matrices de riesgo	80%	100%	Jefe de Riesgos
		Implementar nueva tecnología para mejorar la calidad en el servicio	Banca Virtual	Proceso de creación de socio virtual	100%	100%	Jefe de Sistemas
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	Desarrollar las capacidades potenciales de los empleados con un excelente clima laboral y un alto nivel de capacitación.	Desarrollo del potencial humano	Capacitaciones al personal	Empleados Capacitados/ Total de empleados	75%	100%	Jefe de Recursos Humanos
			Manuales de funciones actualizados	Manuales de funciones actualizados/ Total de manuales	80%	100%	Jefe de Recursos Humanos
		Mejorar el ambiente laboral	Satisfacción de Empleados	Empleados Satisfechos/ Total de empleados	90%	100%	Jefe de Recursos Humanos
			Motivación al personal	Charlas de motivación al personal realizadas/ Charlas propuestas	80%	100%	Jefe de Recursos Humanos
		Alineación de la empresa con la planificación estratégica	Conocimiento de Visión	Empleados que conocen la visión/ Total de empleados	90%	100%	Jefe de Recursos Humanos

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Aplicación del Balanced Scorecard con los datos obtenidos de Enero a Junio del 2013**

**Cuadro N°83:** Aplicación del Balanced Scorecard

<b>Perspectiva</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Enero - Junio 2013</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	ROE	2,74%
	ROA	0,65%
	Participación en captaciones	5,56%
	Participación en colocaciones	5,52%
	Proceso de estudio de factibilidad para la creación de una agencia	0,00%
	Morosidad de la Cartera	4,29%
	Estructura y Calidad de los Activos	96,96%
	Razón de Endeudamiento	3,53%
	Liquidez	22,74%
	Cumplimiento de recomendaciones de la SEPS	45,53%
	Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Externa	69,84%
<b>Perspectiva del Cliente</b>	Nuevos Socios	35,00
	Clientes Satisfechos	51,12%
	Productos Financieros Mejorados	42,11%
	Proceso de realización de Investigación de Mercado	25,00%
	Alianzas Estratégicas	4,00
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	Proceso de la Implementación del Sistema de Medición de Resultados	0,00%
	Gestión de calidad	5,00
	Procesos mejorados	40,32%
	Proceso de culminación del Manual para la prevención de lavado de activos	68,00%




<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	Matrices de Riesgo	52,50%
	Proceso de creación de Socio Virtual	0,00%
	Capacitaciones al personal	58,82%
	Manuales de funciones actualizados	64,71%
	Satisfacción del Empleado	76,47%
	Motivación al personal	10,00%
	Conocimiento de Visión	70,59%

Elaborado por: Viviana Toro

Fuente: COAC "9 de Octubre Ltda."

### Monitoreo del Balanced Scorecard

## MONITOREO BSC



		ENERO-JUNIO 2013							
Perspectiva Financiera		Perspectiva del Clientes		Perspectiva de Procesos Internos		Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo			
ROE	2,74%	Nuevos Socios	35	Sistema de Medición de Resultados	0,00%	Capacitaciones al personal	58,82%		
ROA	0,65%	Clientes Satisfechos	51,12%	Gestión de calidad	5	Manuales de funciones actualizados	64,71%		
Participación en captaciones	5,56%	Productos Financieros Mejorados	42,11%	Procesos mejorados	40,32%	Satisfacción del Empleado	76,47%		
Participación en colocaciones	5,52%	Investigación de Mercado	25,00%	Manual para la prevención de lavado de activos	68,00%	Motivación al personal	10,00%		
Estudio de factibilidad	0,00%	Alianzas Estratégicas	4	Matrices de Riesgo	52,50%	Conocimiento de Visión	70,59%		
Morosidad	4,29%			Socio Virtual	0,00%				
Estructura y Calidad de los Activos	96,96%								
Razón de Endeudamiento	3,53%								
Liquidez	22,74%								
Cumplimiento de recomendaciones de la SEPS	45,53%								
Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Externa	69,84%								

Elaborado por : Viviana Toro Moreno

## Manual para el uso adecuado del Balanced Scorecard en el programa utilitario Excel

### Pantalla Inicial

Gráfico N° 79: Pantalla de Inicio del Programa Utilitario de Excel

Menú para acceso rápido a las diferentes fases del Balanced Scorecard



Elaborado por: Viviana Toro

Primera Opción: Análisis Financiero

**Análisis Financiero**

Al dar clic en esta opción se encuentra la primera donde pide el ingreso de los estados financieros de tres años anteriores para la ejecución del análisis financiero, así como estados financieros mensuales del año venidero para la ejecución del Balanced Scorecard.

**Gráfico N° 85: Ingreso de Balances Financieros**

**INGRESO DE BALANCES FINANCIEROS**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.**

*Balance General*  
(Expresado en dólares Americanos)

Código	Nombre de la Cuenta	2010	2011	2012	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>							
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>1101</u>	<u>CAJA</u>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
110105	EFFECTIVO				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
110110	CAJA CHICA				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>1103</u>	<u>BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS</u>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
110305	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>1104</u>	<u>EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO</u>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	<u>PARA NEGOCIAR DE ENTIDADES DEL SECTOR</u>							
<u>1301</u>	<u>PRIVADO</u>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
130105	DE 1 A 30 DÍAS				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	<i>Disponibles para la venta de entidades del sector privado</i>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>1303</u>	<u>privado</u>				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
130305	De 1 a 30 días				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
130310	De 31 a 90 días				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
130315	De 91 a 180 días				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	<u>MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE</u>							

Estados Financieros de tres años anteriores

Estados Financieros del año venidero para el BSC

Elaborado por: Viviana Toro

En la siguiente aparecerá de forma automática el análisis horizontal, vertical y conclusiones de los movimientos económicos de las principales cuentas del balance:

**Gráfico N° 86: Análisis Financiero Automático**

**Análisis Vertical**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO" 9 DE OCTUBRE LTDA"**  
*Análisis Horizontal y Vertical*  
 En dólares

Cuentas	2010	% Particip.	2011	% Particip.	2012	% Particip.	% Variación	
							2011 - 2010	2012
<b>ACTIVO</b>								
FONDOS DISPONIBLES	471,613.75	6.24%	816,002.40	10.34%	1,102,436.60	12.17%	73.02%	
INVERSIONES	420,787.69	5.56%	433,866.15	5.50%	425,378.43	4.69%	3.11%	
CARTERA DE CREDITOS	6,113,363.42	80.83%	6,116,661.08	77.53%	7,033,754.68	77.63%	0.05%	
CUENTAS POR COBRAR	56,311.57	0.74%	94,651.72	1.20%	73,867.44	0.82%	68.09%	
BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTIT.	22,290.00	0.29%	-	0.00%	-	0.00%	-100.00%	
PROPIEDADES Y EQUIPO	295,617.09	3.91%	293,359.04	3.59%	269,740.02	2.98%	-4.15%	
OTROS ACTIVOS	182,787.23	2.42%	144,480.80	1.83%	155,967.01	1.72%	-20.96%	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7,562,770.75</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,889,021.19</b>	<b>100.00%</b>	<b>9,061,144.18</b>	<b>100.00%</b>	<b>4.31%</b>	
<b>PASIVOS</b>								
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	5,317,593.14	98.10%	5,295,717.82	93.55%	6,099,846.24	89.92%	-0.41%	
CUENTAS POR PAGAR	96,519.66	1.78%	146,429.18	2.59%	208,790.64	3.08%	51.71%	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	0.00%	211,687.36	3.74%	468,801.07	6.91%	100.00%	1
OTROS PASIVOS	6,496.07	0.12%	6,919.33	0.12%	5,998.47	0.09%	6.52%	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5,420,608.87</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,660,753.69</b>	<b>100.00%</b>	<b>6,783,436.42</b>	<b>100.00%</b>	<b>4.43%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>								

**OBSERVACIONES**  
**Principales Cuentas del Balance**

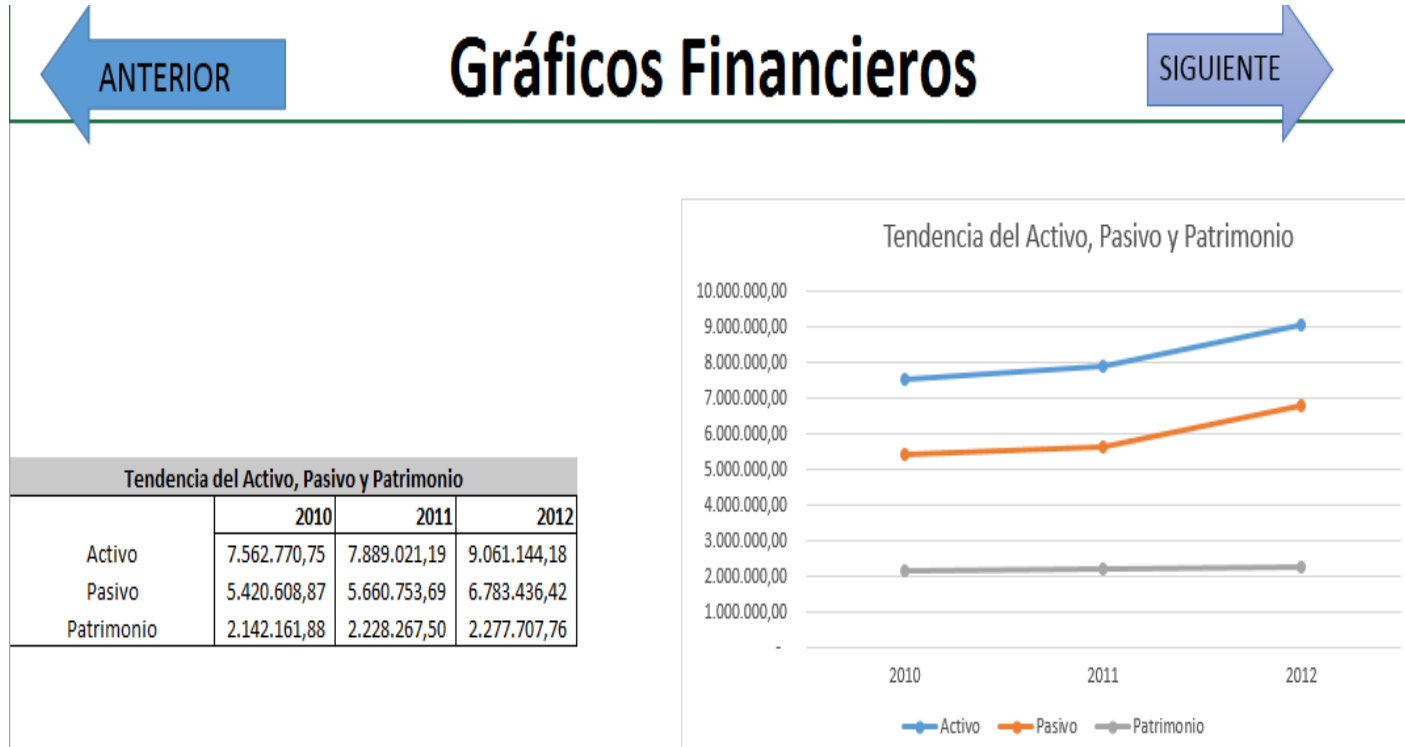
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Fondos Disponibles</b>	Los FONDOS DISPONIBLES aumentan del año 2010 al 2011 en un 73.02% Los FONDOS DISPONIBLES aumentan del año 2011 al 2012 en un 35.1%
<b>Inversiones</b>	Las INVERSIONES aumentan del año 2010 al 2011 en un 3.11% Las INVERSIONES disminuyen del año 2010 al 2011 en un -1.96%
<b>Cartera de Crédito</b>	La CARTERA DE CREDITOS aumentan del año 2010 al 2011 en un 0.05% La CARTERA DE CREDITOS aumentan del año 2010 al 2011 en un 14.99%
<b>PASIVOS</b>	
<b>Obligaciones con el público</b>	Las OBLIGACIONES CON EL PUBLICO disminuyen del año 2010 al 2011 en un -0.41% Las OBLIGACIONES CON EL PUBLICO aumentan del año 2010 al 2011 en un 15.68%
<b>Obligaciones Financieras</b>	Las OBLIGACIONES FINANCIERAS aumentan del año 2010 al 2011 en un 100% Las OBLIGACIONES FINANCIERAS aumentan del año 2010 al 2011 en un 121.46%
<b>PATRIMONIO</b>	
<b>Capital Social</b>	El CAPITAL SOCIAL disminuye del año 2010 al 2011 en un -2.57%
<b>Reservas</b>	El CAPITAL SOCIAL aumenta del año 2010 al 2011 en un 102.7%
<b>INGRESOS</b>	
<b>Intereses y Descuentos Ganados</b>	Los INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS aumentan del año 2010 al 2011 en un 18.38%

**Conclusiones de las principales cuentas del**

Elaborado por: Viviana Toro

Dando clic en el botón siguiente hoja, se observarán los gráficos financieros, mismos que estudian la tendencia del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos y utilidad ( se realizan automáticamente al ingresar los balances financieros).

**Gráfico N° 87:** Gráficos Financieros Automáticos



**Elaborado por:** Viviana Toro

En la siguiente se encuentra un estudio de los principales indicadores financieros, calculados en base a los estados financieros, cada uno de los mismos se encuentra con una calificación ( excelente, regular y pésimo), de manera que la gerencia pueda observar los puntos fuertes y débiles que maneja la institución .

**Gráfico N° 88:** Indicadores Financieros Automáticos



## Indicadores Financieros

Indicadores	2010	2011	2012	Calificación
Liquidez	13.76%	23.09%	28.61%	Excesivo
Morosidad Cartera Total	4.23%	5.42%	5.34%	Regular
Morosidad Cartera de Consumo	2.00%	3.73%	3.88%	Excelente
Morosidad de la Cartera de Microempresa	6.69%	7.34%	7.01%	Pésimo
Morosidad de la Cartera de Vivienda	0.14%			
Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva	180.37%	155.70%	144.98%	Excelente
Estructura y Calidad de los Activos	95.02%	94.42%	95.75%	Excelente
Eficiencia Microeconómica	96.03%	85.43%	96.88%	Pésimo
Rentabilidad sobre el Activo	0.70%	1.33%	0.31%	Pésimo
Rentabilidad sobre el Patrimonio	2.55%	4.93%	1.24%	Pésimo
Razón de Endeudamiento	-	2.68%	5.17%	Regular

**Elaborado por:** Viviana Toro

**Segunda Opción: Matriz de Análisis FODA**

**Matriz de Análisis FODA**

Al escoger esta opción se encuentra el ingreso de datos, donde se digitará información externa e interna de la cooperativa, con ello se podrán identificar automáticamente las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

**Gráfico N° 80:** Ingreso de Datos para Análisis FODA

Digitar datos del Ambiente Externo

Ingreso de Aspectos internos.

INGRESO DE DATOS PARA ANÁLISIS FODA			
ASPECTOS EXTERNOS		ASPECTOS INTERNOS	
ECONOMÍA DEL ECUADOR		Clima Laboral	
	2011	2012	
Inflación			
Cobertura de la Canasta Familiar			
Remesas			
Balanza Comercial			
SECTOR FINANCIERO		Liderazgo asumido por gerencia y jefaturas	
	2011	2012	
Colocaciones			
Captaciones			
Total Activos			
SECTOR COOPERATIVO		Proceso de Comunicación cooperativa a sus habilidades impulsados por la Trabajo en equipo	
	2011	2012	
Activos			
Cartera de Crédito			
Depósitos			
Regulaciones Positivas del Estado		Nivel de Satisfacción general del trabajo	
Regulaciones Negativas del Estado		Excelente	
Otros Factores Positivos		Bueno	
Otros Factores Negativos		Regular	
		Malo	
		Otros Aspectos Positivos	
		Otros Aspectos Negativos	

Elaborado por: Viviana Toro

**Ingreso de Datos del Ambiente Externo:** Se digitarán datos correspondientes a la economía del Ecuador, así como referentes al sector financiero y cooperativo, además, se ingresarán opiniones de interés como: regulaciones positivas y negativas del Estado, así como factores positivos y negativos para el cooperativismo, mismos que irán de acuerdo a la perspectiva del usuario.

**Gráfico N° 81:** Ingreso de Datos del Ambiente Externo

ASPECTOS EXTERNOS		
ECONOMÍA DEL ECUADOR		
	2011	2012
Inflación		
Cobertura de la Canasta Familiar		
Remesas		
Balanza Comercial		
Riesgo País		
Confianza empresarial		
Inversión Extranjera Directa		
PIB		
Deuda Externa		
Desempleo		
Pobreza		
SECTOR FINANCIERO		
	2011	2012
Colocaciones		
Captaciones		
Total Activos		
SECTOR COOPERATIVO		
	2011	2012
Activos		
Cartera de Crédito		
Depósitos		
Utilidades		
Índice de Liquidez		
Índice de Morosidad		
Rentabilidad sobre el Activo		
Rentabilidad sobre el Patrimonio		
Regulaciones Positivas del Estado		
Regulaciones Negativas del Estado		
Otros Factores Positivos		
Otros Factores Negativos		

Ingreso de temas económicos del Ecuador como: inflación, canasta familiar, remesas, etc.

Digitar datos del sector financiero como colocaciones, captaciones, total de activos

Ingreso de rubros económicos del sector cooperativo como: activos, cartera de crédito, colocaciones, índices financieros.

Digitar las regulaciones positivas y negativas del Estado, así como otros factores positivos y negativos de acuerdo a la opinión del usuario

Elaborado por: Viviana Toro



## Ingreso de Datos del Ambiente Interno de la Cooperativa

**Gráfico N° 82:** Ingreso de Datos del Ambiente Externo

ASPECTOS INTERNOS				
Clima Laboral				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Liderazgo asumido por gerencia y jefaturas				
Proceso de Comunicación				
Bienestar que brinda la cooperativa a sus				
Desarrollo de capacidades y habilidades impulsados por la institución:				
Trabajo en equipo				
Nivel de Satisfacción general del trabajo				
Otros Aspectos Positivos				
Otros Aspectos Negativos				

Digitar datos de clima laboral, mismos que son calculados mensualmente por el departamento de RR.HH.

Ingresar tanto puntos fuertes como débiles que el usuario cree que la Cooperativa Posee

**Elaborado por:** Viviana Toro

Una vez ingresados todos los datos pertinentes, pasamos a la siguiente hoja, en donde dando clic en el botón análisis FODA automáticamente aparecerá un cuadro en donde identificará oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

**Gráfico N° 83: Análisis FODA**

Análisis Externo		Análisis Interno	
Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades

Se obtiene el siguiente resultado:

Análisis Externo		Análisis Interno	
Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
La Inflación ha disminuido , La Cobertura de la Canasta Familiar ha incrementado , El déficit de la Balanza Comercial ha disminuido , El Riesgo País ha disminuido , El PIB ha incrementado , El Desempleo ha disminuido y La Pobreza ha disminuido	La Confianza empresarial ha disminuido , La Inversión Extranjera Directa ha disminuido , La Deuda Externa ha incrementado y Las Remesas han disminuido	Los Activos han aumentado , La Cartera de Crédito ha aumentado y Los Depósitos han aumentado	Los Ingresos han disminuido , Los Gastos han aumentado y La Utilidad ha disminuido
Las Colocaciones del sector financiero han incrementado , Las Captaciones del sector financiero han incrementado , El Total Activos del sector financiero ha incrementado y Las COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO presentan el mayor crecimiento en cartera de	El Índice de Morosidad del sector cooperativo ha incrementado , La Rentabilidad sobre el Activo del sector cooperativo ha disminuido y La Rentabilidad sobre el Patrimonio del sector cooperativo ha disminuido	EL Índice de Liquidez es Excesivo	EL Índice de Rentabilidad sobre el Activo es Pésimo , EL Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio es Pésimo y EL Índice de Eficiencia Microeconómica es Pésimo

**Elaborado por:** Viviana Toro

Con el cuadro de Análisis FODA y en la misma, el usuario procederá a llenar la matriz de análisis FODA, en donde elaborará las estrategias para el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas, así como para reducir el impacto de amenazas y mejorar aquellas debilidades.

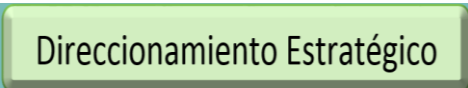
**Gráfico N° 84:** Matriz de Análisis FODA

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS FODA</b>		
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES (O)		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Estrategias elaboradas por el usuario en base al análisis FODA


**Elaborado por:** Viviana Toro

### Tercera Opción: Direccionamiento Estratégico



Al dar clic en esta opción encontramos tanto la misión, visión, valores de la cooperativa anteriores así como las reformas a los mismos (digitados manualmente por el usuario).

Gráfico N° 89: Direccionamiento Estratégico




**MISIÓN ANTERIOR:** “Somos una institución transparente con principios cooperativos que atiende las necesidades financieras de nuestros socios y clientes, con talento humano experimentado comprometido con el desarrollo de la comunidad donde tenemos cobertura, a través de nuestros productos y servicios financieros.”

**NUEVA MISIÓN :** Hacemos realidad cada uno de los sueños de nuestros socios a través de nuestros productos y servicios financieros con los más altos estándares de calidad y transparencia.

Elaborado por: Viviana Toro

En la página posterior se observan los objetivos generales, objetivos específicos y estrategias por cada una de las perspectivas del BSC:

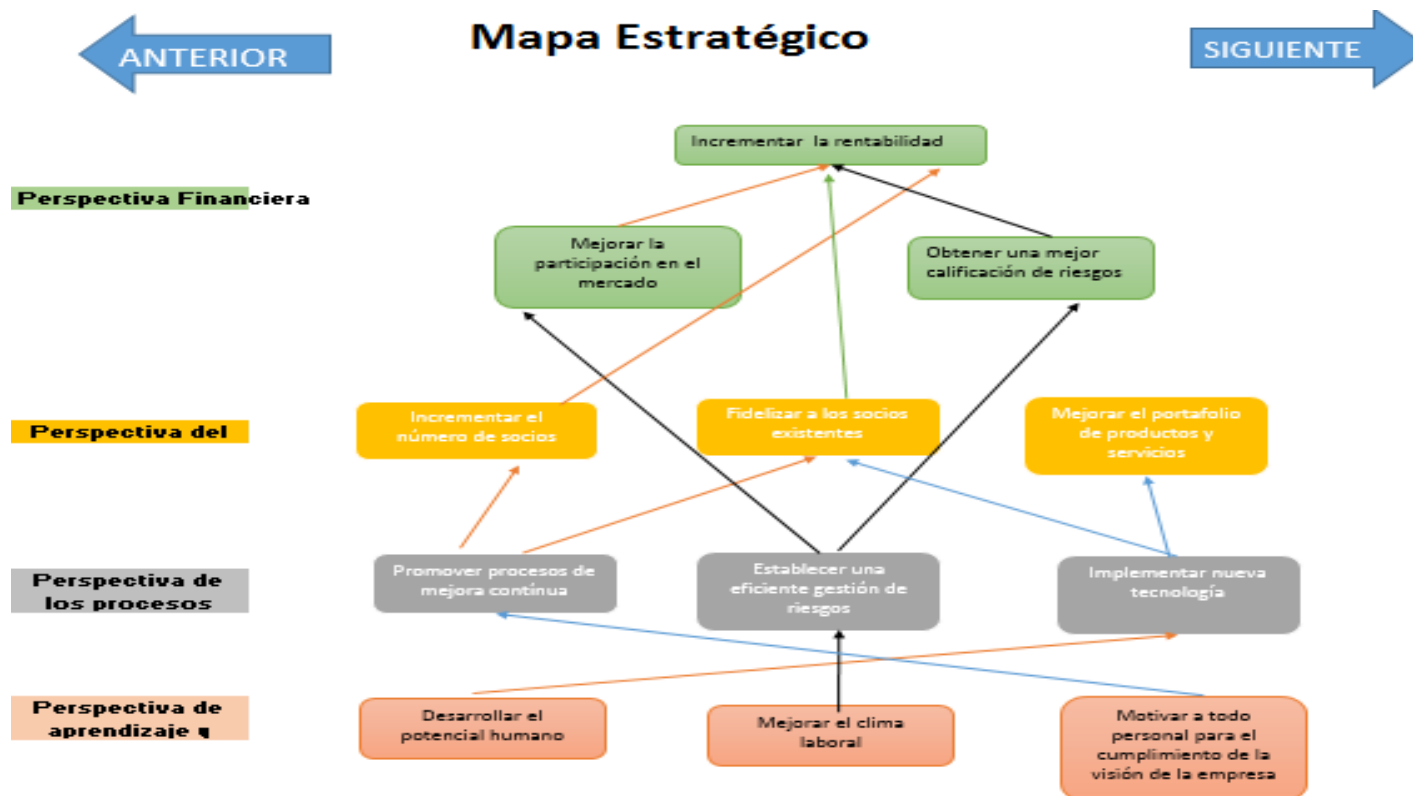
**Gráfico N° 91: Objetivos Estratégicos**

A	B	C	D
			
<b>Objetivos Estratégicos</b>			
	Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Estrategias
Perspectiva Financiera	Crear una estructura financiera óptima que propicie un desarrollo económico sostenible en el tiempo.	Incrementar los índices de rentabilidad  Mejorar la participación en el mercado  Obtener una mejor calificación de riesgos	Reducción de costos y gastos, mediante una metodología de costeo y un manual para adquisiciones Aumento de los ingresos, con un crecimiento en cartera de crédito y servicios ofertados Incremento en las colocaciones, mediante fuentes de fondeo y aplicación a programas de ayuda para cooperativas Incremento en captaciones con alternativas de ahorro innovadoras Estudios de Factibilidad para la creación de una nueva agencia Diseño de mejores estrategias de cobranza y zonificación de la cartera de crédito Fortalecimiento de los índices de liquidez Crear un Plan de Emergencia de Matrices y Agencias Contratar un calificador de riesgos reconocida en el país, así como una firma auditora de excelencia

**Elaborado por:** Viviana Toro

Posteriormente se encuentra el mapa estratégico, donde se detalla la manera en la que se cumplirá la visión de la empresa describiendo cada objetivo estratégico y las relaciones existentes entre ellos.

Gráfico N° 92: Mapa Estratégico



Elaborado por: Viviana Toro

En la página siguiente se encuentran detallados los indicadores que medirán el cumplimiento de cada objetivo específico, así como la meta que se debe alcanzar:

Gráfico N° 93: Indicadores del Cuadro de Mando Integral

	Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Indicadores		Meta 2013	Meta 2014	Unidad de Medición	Responsable de la Medición	Periodicidad
			Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo					
Perspectiva Financiera	Crear una estructura financiera óptima que propicie un desarrollo económico sostenible en el tiempo.	Incrementar los índices de rentabilidad	ROE	Utilidad del Ejercicio / Patrimonio Total	7%	10%	%	Contador	Mensual
			ROA	Utilidad del Ejercicio / Patrimonio Total	170%	200%	%	Contador	Mensual
		Mejorar la participación en el mercado	Participación en captaciones	Captaciones Totales 3 de Octubre / Captaciones Totales de COAC's del sistema	10,00%	15,00%	%	Jefe de Negocios	Mensual
			Participación en colocaciones	Colocaciones Totales 3 de Octubre/ Colocaciones Totales de COAC's del sistema	10,00%	15,00%	%	Jefe de Negocios	Mensual
		Obtener una mejor calificación de riesgos	Estudio de Factibilidad	Proceso de ejecución de un estudio de factibilidad para la creación de una agencia	100,00%	100,00%	%	Jefe de Negocios	Anual
			Morosidad de la Cartera	Cartera Inproductiva/ Cartera Bruta	3%	3%	%	Contador	Mensual
			Estructura y Calidad de los Activos	Activos Productivos/ Activos Totales	97%	97%	%	Contador	Mensual
			Razón de Endeudamiento	Crédito Externo/ Total Activo	3%	3%	%	Contador	Mensual
			Liquidez	Fondos Disponibles/ Pasivos a Corto Plazo	21%	21%	%	Contador	Mensual
			Cumplimiento de recomendaciones de la SEPS	Número de recomendaciones implementadas/ Total de recomendaciones realizadas	35%	100%	%	Auditor	Mensual
Perspectiva del Cliente	Satisfacer la necesidad de los socios generando soluciones financieras de calidad.	Adquirir nuevos socios.	Nuevos Socios	Nuevos Socios Ganados	50	100	Valor	Jefe de Negocios	Mensual
		Fidelizar y retener a los socios existentes	Clientes Satisfechos	Total Clientes Satisfechos/ Total Clientes encuestados	83%	95%	%	Atención al Cliente	Mensual
		Mejorar el portafolio de productos y servicios acorde a las necesidades del mercado	Productos Financieros Mejorados	Productos Financieros Mejorados/ Total de Productos Financieros	80%	100%	%	Jefe de Negocios	Mensual
			Investigaciones de Mercado	Investigación de Mercado Realizada	100%	100%	Valor	Jefe de Negocios	Anual
		Incremento de servicios	Número de alianzas con entidades públicas y privadas para brindar mayores servicios	10	15	Valor	Gerencia	Anual	
Perspectiva de procesos internos	Innovar constantemente, reduciendo riesgos y mejorando la calidad en los servicios prestados.	Impulsar procesos de mejora continua y medición de resultados	Sistemas exclusivos de análisis financiero	Instrumento de medición de resultado implementado	100%	100%	%	Jefe de cumplimiento	Anual
			Gestión de calidad	Comités creados para asegurar procesos de excelencia	3	3	Valor	Jefe de cumplimiento	Anual
		Desarrollar una eficiente gestión de riesgos y prevención de lavado de activos	Procesos mejorados	Procesos mejorados/ Total de procesos	80%	100%	%	Jefe de cumplimiento	Mensual
			Manual para la prevención de lavado de activos	Manual para la prevención de lavado de activos	100%	100%	%	Jefe de Riesgos	Anual
Perspectiva de recursos humanos	Desarrollar las capacidades	Desarrollo del potencial humano	Matrices de Riesgo	Número de matrices de riesgo terminadas/ Total matrices de riesgo	80%	100%	%	Jefe de Riesgos	Mensual
			Banca Virtual	Proceso de creación de socio virtual	100%	100%	%	Jefe de Sistemas	Anual
			Capacitaciones al personal	Empleados Capacitados/ Total de empleados	75%	100%	%	Jefe de Recursos Humanos	Mensual
	Manuales de funciones actualizados	Manuales de funciones actualizados/ Total de manuales	80%	100%	%	Jefe de Recursos Humanos	Mensual		

Elaborado por: Viviana Toro

**Cuarta Opción: Balanced Scorecard**



Ingreso: Digitar los datos que pide dicha hoja, mismos que están divididos por perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y desarrollo.

**Gráfico N° 94: Ingreso de Datos para el Balanced Scorecard**

<b>INGRESO DE DATOS BSC</b>														
	Enero-Junio 2013	Julio - Diciembre 2013	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Perspectiva Financiera</b>														
Captaciones Totales del Sistema	118.608.085,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Captaciones 9 de Octubre	6590622,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Colocaciones Totales del Sistema	142573277	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Colocaciones 9 de Octubre	7871483,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proceso de estudio de factibilidad para la creación de una agencia	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Número de Recomendaciones de la SEPS	235	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Número de Recomendaciones SEPS implementadas	107	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Número de Recomendaciones Auditoría Externa	126	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Número de Recomendaciones A.E. implementadas	88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Perspectiva del Cliente</b>														
Número de Nuevos Socios	35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes Encuestados	1250	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes Satisfechos	639	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Productos Financieros Mejorados	8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Productos Financieros	19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proceso de la Investigación de Mercado	25%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alianzas Estratégicas	4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>														
Proceso de Implementación del Sistema de Medición de Resultados	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Elaborado por: Viviana Toro**



Posteriormente se encuentra el cálculo automático de indicadores:

**Gráfico N° 95:** Cálculo Automático de Indicadores

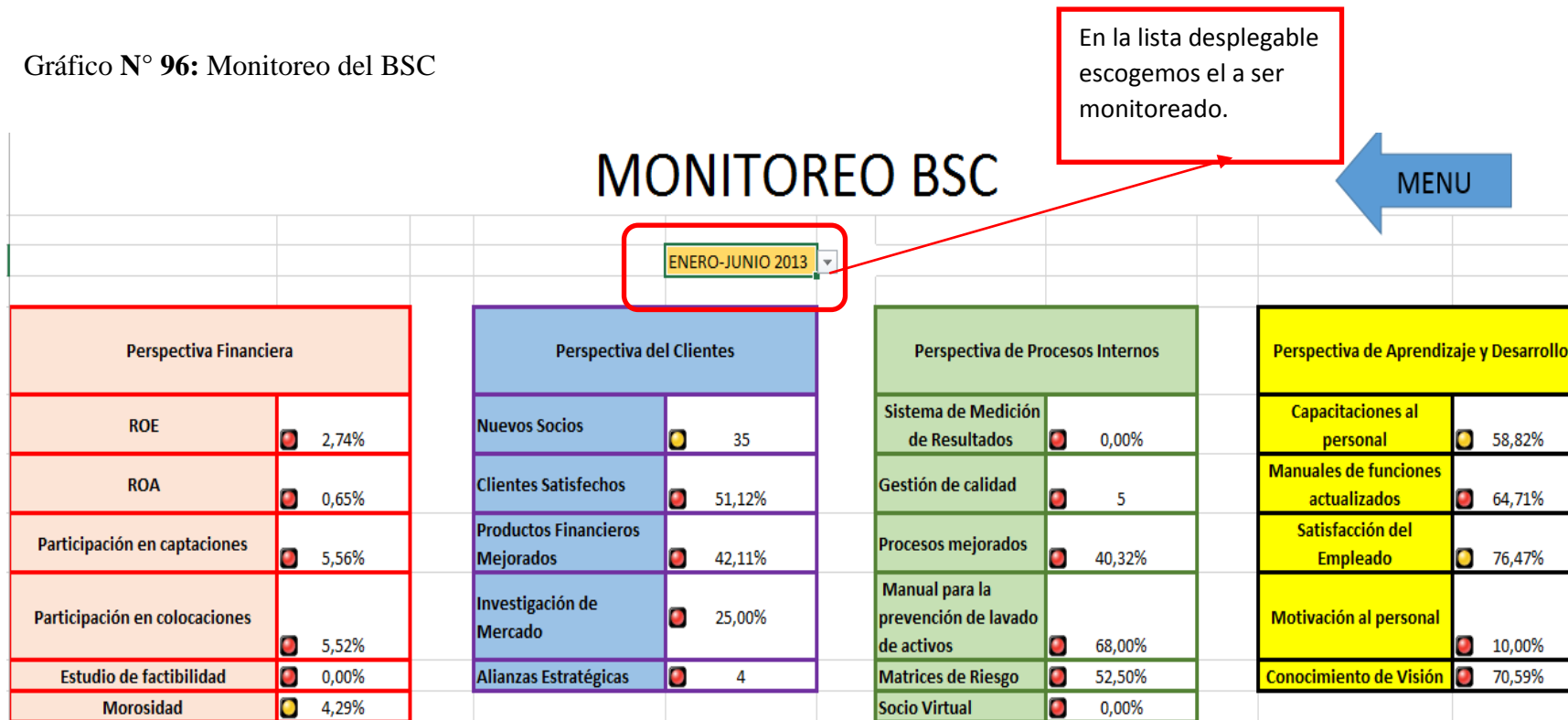
The diagram illustrates the flow of data from a previous stage to the current calculation stage. A blue arrow labeled 'ANTERIOR' points to the left, indicating the source of data. The main table, titled 'CALCULO DE INDICADORES', shows the results of calculations for various financial indicators. A red circle highlights the 'Enero - Junio 2013' column, and a red arrow points from this column to a red-bordered box labeled 'Cálculo automático de indicadores', indicating the automated calculation process.

		Enero - Junio 2013	Julio- Diciembre 2013	ene-14	feb-14
Perspectiva Financiera	ROE	2,74%	0,00%	0,00%	0,00%
	ROA	0,65%	0,00%	0,00%	0,00%
	Participación en captaciones	5,56%	0,00%	0,00%	0,00%
	Participación en colocaciones	5,52%	0,00%	0,00%	0,00%
	Proceso de estudio de factibilidad para la creación de una agencia	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Morosidad de la Cartera	4,29%	0,00%	0,00%	0,00%
	Estructura y Calidad de los Activos	96,96%	0,00%	0,00%	0,00%
	Ratio de Endeudamiento	2,52%	0,00%	0,00%	0,00%

**Elaborado por:** Viviana Toro

Para el monitoreo de los indicadores del Balanced Scorecard se cuenta con un cuadro resumen con cada indicador y una semaforización que permita al gerente tomar decisiones acertadas.

Gráfico N° 96: Monitoreo del BSC



Elaborado por: Viviana Toro

## 6.9. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El monitoreo de los indicadores lo realizarán: Gerente, Contador, Jefe de Negocios, Jefe de Sistemas, Jefe de Riesgos y el Jefe de Recursos Humanos.

## 6.10 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Se realizará el monitoreo de la presente propuesta con el objetivo fundamental de controlar el cumplimiento de cada una de las metas propuestas, para que de esta manera se dé solución a la baja rentabilidad que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

**Cuadro N°84:** Monitoreo de la Propuesta

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
<b>1. ¿Qué evaluar?</b>	El cumplimiento de cada una de las metas planteadas para cada indicador.
<b>2. ¿Por qué evaluar?</b>	Para mejorar la rentabilidad de la cooperativa.
<b>3. ¿Con qué criterios?</b>	Con las metas establecidas para cada indicador, mismas que se encuentran en el Balanced Scorecard
<b>4. Indicadores</b>	Indicadores divididos por perspectiva: financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y desarrollo
<b>5. ¿Quién evalúa?</b>	Gerente, contador, jefe de negocios, jefe de riesgos y jefe de sistemas.
<b>6. ¿Cuándo Evaluar?</b>	Mensualmente.
<b>7. ¿Cómo evaluar?</b>	Según el cuadro de monitoreo que se encuentra en Excel, siendo el semáforo rojo señal de alerta, el amarillo muestra que el indicador es bueno y el verde que es excelente.
<b>8. Fuentes de Información</b>	Estados Financieros y algunos datos que serán ingresados directamente en las hojas de cálculo respectivas.
<b>9. ¿Con qué evaluar?</b>	Con el programa utilitario Excel

**Elaborado por:** Viviana Toro Moreno

## Bibliografía

BAENA, D. (2010). Análisis Financiero, Enfoque Proyecciones Financieras. Ecoe Ediciones. Colombia.

BAENA, G. (2009). I+E investigación Estratégica. Editorial Mejoras. Colombia.

BAQUERO, J. (2007). Marketing de clientes. McGraw Hill interamericana S.A. México.

BETEMAN, T. y SNELL, S. (2009). Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8va edición. McGraw- Hill. México.

BRAVO, M. (2002). Contabilidad General, 5ta. Edición. Quito.

CERTO, S. (2001). Administración Moderna. 8va. Edición. Editorial PEARSON. Bogotá.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). Administración en los Nuevos Tiempos. 10ma edición. Mcgraw-Hill. Colombia.

DÍEZ, E. (2001). Administración y Dirección. McGraw-Hill Interamericana. México.

FRANCÉS, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Colombia.

FRANCES, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México S.A. México

FREUND, J. (1987) Estadística matemática con aplicaciones. Prentice Hall. Colombia.

GALEANO, M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Ediciones EAFYT. Medellín.

GERRIT, J. (2002). Planificación estratégica y operativa. Editorial Abyayala. Quito.

GOMEZ, M. (2006). Metodología de la investigación. Editorial brujas. Colombia.

GRINBLATT, M. – SHERINDAN, T. (2003). Mercados Financieros y Estrategia Empresarial. 2da. Edición. EDIGRAFOS S.A. Chile.

HITT, M. - BLACK, S. (2006). Administración. 9na. Edición. Pearson Educación. New York.

KAPLAN, R. - NORTON D. (2002). Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

KUHN, T. (1975). La estructura de las revoluciones científicas. D'VINNI editorial Ltda. Colombia

LAWRENCE, J. (2003). Principios de Administración Financiera, 3era. edición. Editorial PEARSON, México.

MIÑO GRIJALVA, W. (2013). Historia del Cooperativismo en el Ecuador. EDITOGRAM S.A. Quito.

NIVEN, P. (2002). Cuadro de mando integral paso a paso. Gestión 2000. New York

ORTEGA, A. (2002). Introducción a las Finanzas. Nueva Editorial Interamericana. México.

ORTEGA, A. (2008). Planificación Financiera. Nueva Editorial Interamericana. México

ORTIZ, A. (1994). Gestión financiera un enfoque estratégico. Editorial McGRAW – HILL Interamericana. México.

ORTIZ, H. (1996). Análisis Financiero Aplicado. D'VINNI editorial Ltda. Colombia.

RAMBERSAD, H. (2002). Cuadro de mando integral personal y operativo. McGraw Hill interamericana. España

SERNA, H. (2003). Gerencia estratégica. Global ediciones. 2003. México.

VERNARDILLO, A. - COORD, G. (2006). Administración Financiera. Colombia.

ZAPATA, P. (2005). Contabilidad General. 5ta. Editorial. McGraw Hill. Ecuador.

#### **Artículo Periodístico**

Cronología de los problemas en cooperativas de ahorro y crédito. (23 de Abril del 2013). El Comercio, p.12

#### **Páginas de Internet Consultadas**

ALVAREZ, M - OCHOA, B. (15 de marzo del 2009) información financiera base para el análisis de estados financieros. Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/18a-informacion\\_financiera\\_base\\_para\\_el\\_analisis\\_de\\_estados\\_financieros.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/18a-informacion_financiera_base_para_el_analisis_de_estados_financieros.pdf)

Asociación de Cooperativas Internacional (12 de junio del 2012). Hechos y cifras del cooperativismo en las Américas y el mundo. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/>

BARÓN, J. (22 de septiembre del 2005). Bioestadística: métodos y aplicaciones. Recuperado en <http://www.bioestadistica.uma.es/baron/apuntes/>

BIRCHALL, J. (12 de abril del 2013). Cooperativas financieras: Una apuesta segura en tiempos de crisis. Recuperado de [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_210379/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_210379/lang--es/index.htm).

FERNÁNDEZ, S. (13 de octubre de 1997. Uso de la estadística y la epidemiología en atención primaria. Recuperado de <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>

FIGUEROA, A. (18 de abril del 2008). Estado de flujo de efectivo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos29/flujos-efectivo/flujos-efectivo.shtml>

GROSS, M. (9 de diciembre del 2010). El análisis FODA para generar estrategias. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/actualizacion-use-el-analisis-foda-para-generar-estrategias>

GUAJARDO, G – ANDRADE, M (12 de mayo del 2013). Contabilidad Financiera. Recuperado en <http://www.slideshare.net/angelsantibanez/libro-contabilidad-financiera-gerardo-guajardo-y-nora-andrade-5-ed-itesm>

HERNÁNDEZ, M. (14 de diciembre de 2012). Recuperado en <http://finanzasucv.wordpress.com/2012/12/14/metodologia-camel/>.

PHILIPPE, H. (11 de diciembre del 2011). Glosario de Finanzas. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?finanza>

Universidad de Sucre. (9 de Agosto del 2012). Gerencia Estratégica. Recuperado de <http://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/acercamiento-a-la-gerencia-estrategia.pdf>.

# ANEXOS



<p><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b></p> <p><b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b></p> <p>ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "9 DE OCTUBRE LTDA"</p>
<p><b>Objetivo.</b> Analizar la incidencia de los instrumentos de análisis financiero en el diseño de estrategias empresariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre Ltda."</p>

**Género:**

Masculino  Femenino

**Instrucciones.**

Estimado ejecutivo, gracias por su tiempo, ayúdenos seleccionando una de las siguientes opciones:

**Preguntas:**

**1. ¿Según su criterio, qué término definiría al análisis financiero?**

- a. Permite conocer la situación actual de la empresa.
- b. Herramienta para la toma de decisiones.
- c. Estudio extenso y sin importancia.
- d. Requisito de cumplimiento obligatorio.

**2. Ordene de acuerdo al grado de importancia las alternativas que utiliza o utilizaría para ejecutar decisiones empresariales (Siendo 1 el más importante y 4 el de menor importancia).**

- \_\_\_\_\_ Experiencia
- \_\_\_\_\_ Análisis de la Competencia
- \_\_\_\_\_ Revisión general de estados financieros
- \_\_\_\_\_ Sugerencia de expertos

**3. Conforme al grado de importancia ordene los estados financieros que le permiten analizar la situación actual de la cooperativa. (Siendo 1 el más importante y 4 el de menor importancia).**

- \_\_\_\_\_ Balance General
- \_\_\_\_\_ Estado de Pérdidas y Ganancias
- \_\_\_\_\_ Estado de Flujo de Efectivo
- \_\_\_\_\_ Estado de Cambios en el Patrimonio

**4. ¿Con qué frecuencia se analizan los estados financieros?**

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. No se realiza análisis de estados financieros

**5. ¿Cree usted que un análisis a los estados financieros permitiría detectar puntos fuertes y débiles de la institución?**

- a. Siempre
- b. Ocasionalmente
- c. Rara Vez
- d. Nunca

**6. ¿Cuál de los siguientes métodos de análisis financiero se realizan en la cooperativa?**

- a. Análisis Horizontal y Vertical
- b. Análisis de Tendencias
- c. Indicadores Financieros
- d. Todos los anteriores
- e. Ninguno de los anteriores

**7. ¿Para usted, cuáles serían las limitaciones que impiden realizar un análisis financiero?**

- a. Ausencia de personal capacitado
- b. Inexistencia de tecnología para efectuarlo.
- c. Falta de recursos
- d. Otro ¿Cuál?.....

**8. ¿En qué porcentaje cree usted que han incrementado los socios con relación a años anteriores?**

- a. De 1% a 5%
- b. De 6% a 10%
- c. De 11% a 15%
- d. De 16% a 20%
- e. De 20% en adelante
- f. No han incrementado

**9. ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de los indicadores financieros?**

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual

**10.- Califique a la cooperativa de acuerdo a los siguientes indicadores financieros:**

Indice	Excelente	Bien	Regular	Mal
Rentabilidad				
Liquidez				
Morosidad				

**11. ¿Cuál cree usted que es la razón por la cual la rentabilidad ha disminuido con relación a años anteriores?**

- a. Elevados Gastos
- b. Escasos Ingresos
- c. Baja colocación de crédito
- d. Pérdida de socios
- e. Poca o nula innovación en los servicios

**12. ¿Una vez calculados los indicadores financieros, qué se realiza con esta información?**

- a. Elaborar estrategias de mejora.
- b. Presentar informes a la gerencia para que tome las medidas necesarias
- c. Únicamente presentar dicha información a la entidad gubernamental pertinente.

**13.- ¿Ha escuchado hablar acerca de los Indicadores PERLAS?**

- a. Si
- b. No

**14.- ¿Se analiza continuamente el cumplimiento de los objetivos planteados por la cooperativa?**

- a. Semanal
- b. Mensual
- c. Trimestral
- d. Semestral
- e. Anual

**15.- ¿Considera que la cooperativa tiene una ventaja competitiva que la diferencie del resto?**

- a. Sí
- b. No

**16. ¿Cuál de las siguientes estrategias se utilizan en la cooperativa para incrementar la cartera de socios?**

- a. Aumento de publicidad
  - b. Mejores tasas de interés activas y pasivas
  - c. Calidad en el servicio
  - d. Mejores condiciones crediticias para los socios
  - e. Otro
- ¿Cuál?.....

**17.- ¿Cree usted que las estrategias establecidas por la cooperativa son las mejores?**

- a. Si
- b. No
- c. Sólo algunas

**18. ¿Cómo considera usted a la misión y visión de la cooperativa?**

- a. Excelente
- b. Demasiado largas e incomprensibles
- c. No concuerdan con la cooperativa
- e. Deberían modificarse

**19. ¿Se realizan estudios de mercados para determinar necesidades de los socios y establecer estrategias?**

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. Nunca

**20¿Cree usted que se debería actualizar y mejorar la planificación estratégica con la que cuenta la cooperativa?**

- a. Sí
- b. No

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b> <b>ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "9 DE</b>
<b>Objetivo.</b> Identificar la percepción que tienen los socios frente al tipo y calidad de servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre Ltda."

**Género:**

Masculino  Femenino

**Nivel de Instrucción:**

Primaria  Secundaria  Tercer Nivel  Postgrado

**Instrucciones.**

Estimado usuario, gracias por su tiempo, ayúdenos seleccionando una de las opciones según sea el caso.

**1. ¿Usted a qué actividad pertenece?**

- a. Comercio
- b. Agrícola
- c. Ganadero
- d. Pequeña Industria
- e. Empleado Público
- f. Empleado Privado
- g. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. ¿Qué tiempo de afiliación tiene en la cooperativa?**

- a. 0 a 1 año
- b. 1 a 5 años
- c. 5 a 10 años
- d. 10 a 15 años
- e. Más de 15 años

**3. ¿Qué le motivó para asociarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre Ltda."?**

- a. Confianza
- b. Beneficios que ofrece
- c. Servicio
- d. Cercanía
- e. Referencia de terceros
- f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**4. Califique la calidad del servicio de la cooperativa en las diferentes áreas:**

Area	Excelente	Bien	Regular	Mal
Cajas				
Crédito				
Atención al Cliente				
Gerencia				

**5. ¿Qué servicio utiliza con frecuencia en la Cooperativa?**

- a. Ahorros
- b. Depósito a Plazo Fijo
- c. Depósitos a la Vista
- d. Pagos de Servicios Generales
- e. Créditos
- f. Atención Médica
- g. Transferencias Nacionales e Internacionales

**6. ¿Por qué medio de comunicación usted se informa acerca de la cooperativa? Elija el que más influencia en usted.**

- a. Radio
- b. Televisión
- c. Prensa Impreso
- d. Material
- f. Gigantografías
- g. Email

**7. ¿Con qué propósito usted solicitó o solicitaría un crédito en la cooperativa?**

- a. Agricultura y Ganadería
- b. Comercio
- c. Compra de Bienes Raíces
- d. Compra de Vehículo
- e. Adquisición o mejora de vivienda
- f. Adquisición de Electrodomésticos
- g. Enfermedad
- h. Estudios
- i. Viajes
- j. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**8. Al solicitar un crédito, la agilidad y calidad del servicio es:**

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Pésima

**9. ¿Qué le gustaría que mejore la cooperativa?**

- a. Infraestructura
- b. Dirección Actual
- c. Servicio Crediticio
- d. Servicio al Cliente
- e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**10. ¿Los intereses que paga la cooperativa son atractivos?**

- a. Si
- b. No

**11. ¿Los intereses que cobra la cooperativa por concepto de créditos son adecuados?**

- a. Sí
- b. No

**12. ¿Los montos de crédito que concede la cooperativa son atractivos?**

- a. Sí
- b. No

**13. Elija la respuesta adecuada acerca de algunos aspectos importantes de la cooperativa.**

Aspectos Importantes de la Cooperativa	Si	No
Las instalaciones de la cooperativa le brindan las comodidades que Ud. Requiere		
Está de acuerdo con el personal con el que cuenta la cooperativa		
Ud. conoce acerca de los productos y servicios que ofrece la cooperativa.		
Conoce el eslogan, sellos y distintivos de la cooperativa		

**14 ¿Qué servicio le gustaría que incremente la cooperativa?**

- a. Nuevas agencias y sucursales
  - b. Consultar saldos de su cuenta a través de internet
  - c. Realizar pagos mediante internet
  - d. Pago de pensiones escolares
  - e. Becas Estudiantiles
  - f. Pago de Tarjetas de Crédito
  - g. Pago de Impuestos
  - h. Recargas electrónicas
  - i. Otro
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_

