

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

TEMA:

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA Y LA TOMA DE
DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK
RUNA LTDA.**

INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA EN CONTABILIDAD C.P.A.

Autor: Cristina Alexandra Cacuango Galarza

Tutor: Ing. Fabrizio Viera

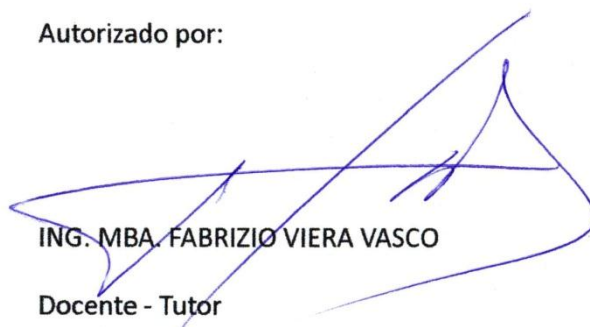
**AMBATO – ECUADOR
2015**

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por la señora: **Cristina Alexandra Cacuango Galarza**, con Cédula de Identidad N° 1804608287, para optar al título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe y con los requisitos y méritos suficientes para su aprobación.

En la ciudad de Ambato, a los 04 días del mes de abril de 2015.

Autorizado por:



ING. MBA. FABRIZIO VIERA VASCO

Docente - Tutor

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado aprueba el trabajo de graduación sobre el tema: **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK RUNA LTDA.** , elaborado por la Sra. Cristina Alexandra Cacuangó Galarza, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la **Facultad de Contabilidad y Auditoría**

Miembros del tribunal examinador:



.....
Econ. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
Dra. María Augusta Albornoz
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....
Dra. Janet Urrutia
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AUTORÍA

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **La gestión administrativa-financiera y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.**, corresponde exclusivamente a **Cristina Alexandra Cacuango Galarza** autora del informe de investigación.



Cristina Alexandra Cacuango Galarza
AUTORA

DEDICATORIA

Quisiera dedicar esta investigación a mis queridos padres Juan Cacuango y Mariana Galarza, los cuales han sido un pilar fundamental para que este sueño se haya cumplido, por su paciencia y comprensión que siempre me han brindado, por el apoyo incondicional y la perseverancia de mi madre que día a día me brindo en este camino arduo y espinoso y a mi padre que supo darme el ejemplo de honestidad y trabajo arduo a los que siempre estaré agradecida porque sin ellos no hubiese sido posible que yo cumpliera este gran anhelo. A mi precioso hijo Christopher, el cual ha sido el motor fundamental de lucha y perseverancia para ser mejor madre, amiga y compañera, el que con su luz ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro.

Agradezco a Dios por haber bendecido mi vida y guiado cada uno de mis pasos, por concederme el privilegio de ser madre, la joya más preciada que la vida me pudo brindar, a mi familia que siempre ha estado en los buenos y malos momentos pero que a pesar de todo siempre ha estado conmigo extendiéndome su mano para nunca desistir.

Son muchas las personas a las que me gustaría agradecer por su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos más profundos y especialmente en mi corazón, sin importar donde se encuentren quisiera darles las gracias infinitamente por ser parte de mi vida y brindarme su afecto y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A mi familia fuente de apoyo constante e incondicional, a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad, a mis Amigos y Compañeros por el afán mutuo de superación.

Un enorme y profundo agradecimiento a mi madre que supo darme su apoyo y afecto y esas ganas de salir adelante a pesar de los obstáculos que se me presentaron que sin su ayuda no hubiese sido posible culminar mi profesión.

Mi agradecimiento sincero al Ing. Fabrizio Viera, quien supo brindarme su tiempo, paciencia y dedicación en todo este trayecto de constante trabajo y esfuerzo, por los múltiples conocimientos, consejos y experiencias brindadas, sembrando en nosotros el deseo constante de superación.

Finalmente, pero no menos importante a la Universidad Técnica de Ambato que me supo acoger todos estos años, llenos de esfuerzo, conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

La gratitud es una virtud que nos vuelve más humanos, gracias a ello se alimenta el amor, la bondad y los buenos recuerdos. Es necesario entonces presentar nuestros agradecimientos a todos quiénes de una u otra manera nos alentaron y guiaron para seguir adelante, en especial a nuestros maestros, quienes con su cúmulo de experiencia y conocimientos sembrados en nosotros el deseo constante de superación.

Índice general

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	5
1.2.3. Prognosis.....	11

1.2.4. Formulación del problema.....	12
1.2.5. Preguntas directrices	12
1.2.6. Delimitación	13
1.3. Justificación	14
1.4. Objetivos.....	16
1.4.1. Objetivo General.....	16
1.4.2. Objetivo Específicos	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes investigativos.....	18
2.2. Fundamentación filosófica	19
2.3. Fundamentación legal.....	21
2.4. Categorías fundamentales	25
2.4.1. Supraordinación de variables.....	25
2.4.2. Subordinación de las variables	26
2.4.3. Elementos variable independiente	28
2.5. Conceptos fundamentales	36
2.6. Hipótesis.....	43
2.7. Señalamiento de variables de la hipótesis	43
CAPÍTULO III.....	44
METODOLOGÍA.....	44
3.1. Enfoque de la investigación	44
3.2. Modalidad básica de la investigación	45
3.2.1. Investigación de campo	45

3.2.2. Investigación bibliográfica – documental.....	45
3.3. Nivel investigativo	46
3.3.1. Nivel exploratorio	46
3.3.2. Nivel descriptivo.....	46
3.4. Población y muestra	47
3.4.1. Población.....	47
3.4.2. Muestra	48
3.5. Operacionalización de las variables	51
3.6. Plan de la recolección de la información	53
3.7. Plan de procesamiento de la información	53
CAPITULO IV	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	54
4.1. Análisis e interpretación de los resultados	54
4.2. Verificación de la hipótesis.....	74
4.2.1. Métodos estadísticos	75
4.2.2. Determinación del Nivel de Significación de Riesgo.....	76
CAPITULO V	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1. Conclusiones	81
5.2. Recomendaciones	82
CAPÍTULO VI	83
LA PROPUESTA.....	83
6.1. DATOS INFORMATIVOS	83

6.2. ANTECEDENTES.....	84
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	85
6.4. OBJETIVOS.....	87
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	87
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA.....	89
6.7. METODOLOGÍA: MODELO OPERATIVO.....	103
FASE 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	111
1.1. Enunciados actuales de visión y misión	111
1.2. Actuales valores institucionales	112
1.3. Enunciados de visión y misión planteados.....	112
FASE2.- DIAGNOSTICO ORGANIZATIVO DE LA COOPERATIVA.....	118
2.1. Dirección, ejecución y control de la cooperativa.....	118
2.2. Niveles jerárquicos (estructura funcional)	118
2.3. Organigrama estructural	120
2.4.Análisis FODA	121
2.4.1. Factores externos	121
2.4.2. Factores internos	124
2.4.3. Análisis de factores externos	127
2.4.4.Análisis de factores internos	132
2.4.5. Análisis financiero	136
FASE 3.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	174
3.1. Objetivos a largo plazo	174
3.2. Formulación de estrategias.....	175

3.2.1. Formulación del BalancedScorecard	175
3.3 Análisis y determinación de estrategias	176
3.3.1 Perspectiva financiera.....	176
3.3.2 Perspectiva del socio	177
3.3.3 Perspectiva de procesos internos	178
3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo organizacional.....	180
3.3.5 Mapa estratégico	181
3.3.5 Balanced Scorecard.....	182
3.4Evaluación y control.....	191
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	194
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	194
6.9.1 RESULTADOS ESPERADOS	196
BIBLIOGRAFÍA.....	197

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de problemas.....	11
Ilustración 2 Delimitación Espacial.....	13
Ilustración 3 Supra ordenación de variables	25
Ilustración 4: Subordinación Variable Independiente.....	26
Ilustración 5: Subordinación Variable dependiente.....	27
Ilustración 6 Calificación del servicio	55
Ilustración 7: Nivel de confianza en la cooperativa	56
Ilustración 8 Decisiones enfocadas en el cliente	57
Ilustración 9 Principal razón por la que acude a la cooperativa.....	58
Ilustración 10: Solución a las inquietudes y requerimientos	59
Ilustración 11 Posee quejas/ observaciones	60
Ilustración 12 Razón de selección de la cooperativa.....	61
Ilustración 13 Conformidad con el servicio.....	62
Ilustración 14 Nivel de formación	63
Ilustración 15 Calificación de gestión administrativa	64
Ilustración 16: Distribución de funciones	65
Ilustración 17 : Administración financiera- toma de decisiones	66
Ilustración 18 Planteamiento de estrategias.....	67
Ilustración 19 : Toma de decisiones- desarrollo de la cooperativa.....	68
Ilustración 20 : Información oportuna-gestión administrativa.....	69
Ilustración 21 : Conocimiento de las decisiones.....	70
Ilustración 22 Realización de investigación y análisis	71
Ilustración 23: Aportación de ideas para su mejoramiento	72
Ilustración 24 : Creación de una herramienta de gestión administrativa..	73
Ilustración 25 Organigrama Estructural.....	120
Ilustración 26 Balanced Scorcard	175

Índice de tablas

Tabla 1 Población	47
Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente: Gestión administrativa-financiera	51
Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente: Toma de decisiones	52
Tabla 4: Calificación del servicio	55
Tabla 5: Nivel de confianza en la cooperativa	56
Tabla 6: Decisiones enfocadas en el cliente	57
Tabla 7: Principal razón por la que acude a la cooperativa	58
Tabla 8: Solución a las inquietudes y requerimientos	59
Tabla 9: Posee quejas/ observaciones	60
Tabla 10 Razón de selección de la cooperativa	61
Tabla 11: Conformidad con el servicio	62
Tabla 12: Nivel de formación	63
Tabla 13 Calificación de gestión administrativa	64
Tabla 14 Distribución de funciones	65
Tabla 15: Administración financiera- toma de decisiones	66
Tabla 16 : Planteamiento de estrategias	67
Tabla 17 : Toma de decisiones- desarrollo de la cooperativa	68
Tabla 18 : Información oportuna-gestión administrativa	69
Tabla 19: Conocimiento de las decisiones	70
Tabla 20 : Realización de investigación y análisis	71
Tabla 21: Aportación de ideas para su mejoramiento	72
Tabla 22 : Creación de una herramienta de gestión administrativa	73
Tabla 23: Conformidad con el servicio	77
Tabla 24: Decisiones enfocadas en el socio	77
Tabla 25 Tabla de frecuencias observadas	78
Tabla 26 Tabla de frecuencias esperadas	78
Tabla 27 Cálculo del chi cuadrado	78
Tabla 31 Representación gráfica del Chi cuadrado	80
Tabla 29 Modelo operativo	104
Tabla 30 Factores oportunidades - amenazas	121
Tabla 31 Factores fortalezas - debilidades	124
Tabla 32 Matriz EFE	127
Tabla 33 Matriz EFI	132
Tabla 34 Hoja de Control	191



Resumen ejecutivo

TEMA: La gestión administrativa-financiera y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

El presente documento se efectuó con el objetivo de realizar un análisis profundo en relación a la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., la cual es una entidad financiera que viene ejerciendo su actividad económica en la provincia de Tungurahua hace varios años y se ha visto afectada por una serie de afectaciones internas, entre las cuales podemos destacar una deficiente designación de funciones, la causante de varios problemas al instante de alcanzar objetivos y el cumplimiento de metas, la falta de socialización en la toma de decisiones, ha visto afectada en toda la organización, principalmente a socios que no se encuentran bien informados y no consiguen despejar sus dudas sobre algunos inconvenientes que se presentan en la cooperativa.

En vista de las causales del problema se identificó que la mejor manera de dar solución al problema investigado es la estructuración de un cuadro de mando integral e implementación del mismo para que se pueda tomar las mejores decisiones enfocadas en todos sus socios, ya que el mismo permitirá el crecimiento económico, organizativo e institucional. Además el manejar la información de manera clara y oportuna a través del conocimiento de las estrategias planteadas en el mando integral de la Cooperativa, permitirá lograr de una manera eficaz y eficiente la toma de decisiones para bien de la cooperativa con resultados alentadores.

Palabras clave: gestión administrativa, gestión financiera, toma de decisiones, cuadro de mando integral.



Abstract

TEMA: La gestión administrativa-financiera y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

This document was performed in order to conduct a thorough analysis in relation to the administrative and financial management of the credit union Sumak Rune Ltda., Which is a financial institution that has been practicing his trade in Tungurahua and to see affected by a number of internal factors of the organization, among which we highlight poor designation of functions, which causes difficulties when achieve objectives and meet targets, lack of socialization of decision-making, because these affect the entire organization, especially for partners who are not well informed and cannot clear their doubts about the disadvantages that occur in the cooperative.

In view of the causes of the problem was identified that the best way to solve the research problem is the structuring of a balanced scorecard and implement it so you can make the best decisions focused on the partner, since it will allow growth economic, organizational and institutional. The handle information in a clear and timely manner through knowledge of the strategies proposed in the scorecard of the Cooperative, will allow making the decision to be effective and generate positive results.

Keywords: administrative management, financial management, Decision making, balanced scorecard.

Introducción

La presente investigación, determina las formas de organizar un conjunto de acciones administrativas financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., a fin de facilitar la toma de decisiones en la entidad.

Capítulo I. El problema

Se procedió a plantear el problema como la toma de decisiones desacertada generado por una incorrecta gestión administrativa financiera, realizando el marco contextual a nivel macro, meso y micro ambiente, en donde se describe las causales, así como la justificación del porque realizar esta investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., llegando a determinar los objetivos generales y específicos que se deberán cumplir con la investigación.

Capítulo II. Marco teórico

Este capítulo contiene los antecedentes investigativos, donde se describen investigaciones semejantes a la nuestra y que sirven de respaldo científico a la investigación. También se realiza la fundamentación legal y filosófica donde se demuestra que el estudio está conforme a las directrices investigativas requeridas; también se desarrolla el marco conceptual en donde se cita diversos autores que dan a conocer con argumentos las concepciones relacionados a la temática y que sirven de aporte para un mejor entendimiento del problema estudio.

Capítulo III. Metodología de la investigación

Se define la modalidad con la que se lleva a cabo la investigación, así también en este punto se describe la población y muestra a estudiar que fueron de 63 socios y 15 administrativos, para lo cual se detalla las técnicas e instrumentos para recolectar la información; se destaca a la investigación de campo y bibliográfica - documental, porque estas son la base para el desarrollo del estudio, además que se realiza el plan de recolección y procesamiento de la información, donde se detallan los procedimientos a seguir para la obtención de datos que servirán para el análisis e interpretación de resultados.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados

Se tabula y se grafica los resultados obtenidos en la investigación de campo, producto de las encuestas efectuadas a los 63 socios de la cooperativa y los 15 administrativos, se analiza e interpreta los resultados por separado a fin de verificar la hipótesis. Para la verificación de la

hipótesis se utiliza el estadígrafo del CHI cuadrado, este estadígrafo se aplica porque se tiene una población mayor a treinta casos, además de ser un estadígrafo que otorga una respuesta acertada de la relación que tienen las variables, en este se obtuvo como resultado la aceptación de la hipótesis alterna y el rechazo de la nula, por lo que es necesario el planteamiento de una solución al problema.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.

Se emite conclusiones y recomendaciones que permitan validar la hipótesis. En este contexto, las conclusiones fueron la realidad encontrada en el problema, una deficiente gestión administrativa financiera que conlleva a tomar malas decisiones, además que estas últimas no son socializadas con los socios, recomendando la estructuración de un cuadro de mando integral que mejore la situación.

Capítulo VI. Propuesta.

Se plantea y desarrolla la propuesta a fin de erradicar el problema, en este caso, la estructuración e implementación de un cuadro de mando integral, el mismo que permita gestionar los ámbitos administrativos y financieros de la organización y tomar decisiones adecuadas que se den a conocer a toda la organización para que exista una participación activa de todos sus miembros.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

La gestión administrativa-financiera y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

Contextualización Macro

La actividad financiera a través de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, fue creada para estimular el perfeccionamiento y desarrollo social a través de la unión y esfuerzo conjunto, de la agrupación de pequeñas fuerzas para formar una grande, y de lo más importante de la conjunción de anhelos, de esperanzas y de fe en futuro mejor en mundo más equilibrado y como consecuencia lograr una sociedad buena, justa y humana (Paz, 2004). Esta concepción aporta al tema, porque es donde nace el cooperativismo y es la base social de estas entidades financieras, que aportan a la economía del país.

Como mención del autor del trabajo investigativo y según lo observado y estudiado, se evidencia que en el Ecuador las cooperativas no cumplen con los requisitos necesarios para el correcto funcionamiento de las mismas, esto da origen al incumplimiento de políticas que afecta directamente en los resultados económicos.

En el sector cooperativista es fundamental la buena gestión administrativa-financiera, ya que contribuye a mejorar la toma de decisiones; con ello la información financiera contribuirá a tomar decisiones oportunas que eviten un problema común en las cooperativas como es la iliquidez financiera.

Contextualización Meso

En la Provincia de Tungurahua, las cooperativas de ahorro y crédito, “son uno de los principales motores financieros entre los segmentos poblacionales de menores ingresos en la región, sobre todo en el sector indígena por su condición social y económica” (Castro Gavilanez, 2011), por tanto como aporte a la investigación es fundamental fortalecer la gestión tanto administrativa como financiera en las cooperativas; puesto que de ellas dependerán el éxito o fracaso institucional.

En Ambato existen 117 cooperativas de ahorro y crédito, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012), de estas un gran número tienen infraestructuras organizacionales pequeñas, por lo cual la superintendencia las ubica en el segmento 1 del mercado cooperativista financiero, que la misma superintendencia la denomina sector social y solidario o solidario financiero; por cuanto la gestión administrativa-financiera de las cooperativas mayoritariamente en el segmento 1 es ineficiente y no discierne problemas que puedan causar inconsistencia en dicha gestión; es por eso la importancia de generar herramientas de gestión dentro de este tipo de instituciones para que la toma de decisiones sean oportunas.

Contextualización Micro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., es un emprendimiento de varios jóvenes visionarios que se reunían en la parroquia de Quisapincha para buscar emprender en actividades que ayuden al pueblo, a alcanzar metas y objetivos sociales y económicos en común, nace el 17 de octubre del año 2005, con acuerdo ministerial No 0027-SDRCC-2005 con el nombre de "UNIÓN JUVENIL" posteriormente mediante reforma de Estatutos cambia al nombre a "Sumak Runa Ltda.".

La primera oficina con más de 4.000 socios dueños de la Cooperativa, aproximadamente un 70% de los mismos son mujeres, vinculadas a diferentes actividades micro productivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., posiblemente existe una incorrecta gestión administrativa-financiera la cual dificulta la toma de decisiones a fin de mejoras institucionales; al contrario se reprocesa la información lo cual impide su crecimiento en el mercado cooperativista financiero.

1.2.2. Análisis Crítico

Dadas las condiciones que anteceden, se puede mencionar que existe una incorrecta gestión administrativa financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., pues la deficiente designación de funciones de cada uno de los puestos de trabajo, no está correctamente definida acorde a las necesidades de la entidad, por tanto se presenta problemas al momento de tomar decisiones repercutiendo negativamente en la economía institucional. Todos estos aspectos mencionados serán estudiados y corroborados mediante comprobación científica.

La **gestión administrativa** es la parte esencial para que la cooperativa funcione adecuadamente en un mercado altamente competitivo, además por las regulaciones que realiza la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, esta debe presentar toda la instrumentación que permita ejercer una adecuada gestión administrativa y financiera; así como, la presentación adecuada de información en físico y sistemas contables, esta concepción debe ser tomada en cuenta en el problema estudio; porque es necesario identificar aspectos relacionados a una buena gestión y plantear un modelo de gestión sólido que contribuya al engrandecimiento de la cooperativa.

Por ende la deficiente **designación de funciones** debe ser adecuada para una correcta toma de decisiones y alcance de objetivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda. Las funciones deberían estar descritas a detalle en el manual de funciones, en este se puntualiza lo que cada departamento y personal de la cooperativa, está encargado de ejecutar con satisfacción de la alta gerencia y socios de la institución; para aquello también se disponen de políticas y perfiles para la contratación de personal, por ello; si el personal contratado es adecuado para el cargo o puesto, podrá desarrollar las funciones que se le han encomendado a entera satisfacción.

Si el **manual de funciones** de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., no se encuentra bien estructurado o entendible para el personal, éste podría duplicar las tareas o al contrario no se podría distribuir bien las actividades de trabajo, el recargo del mismo sería más fuerte en unos casos y en otros sus funciones serían limitadas; lo cual repercute en la confianza de los clientes, ya que no se evidencia en quien recae la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.

La confianza del cliente en este tipo de negocios es lo más importante, debido a la alta **competencia**, si no se ofrece un servicio de calidad

pueden optar por cambiar de institución, lo que al largo plazo puede repercutir en las actividades y en el desarrollo económico de la cooperativa. Por lo tanto con herramientas de gestión adecuadas, se podrá tomar decisiones acertadas que contribuyan a incrementar dicha confianza con los clientes, lo que generará mejores resultados económicos. Una gestión inconsistente en la cual el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, no va acorde a la capacidad de la organización; desencadena múltiples problemas en la institución, como perder valor agregado, económico y de credibilidad.

Por tanto; a consideración del autor, la insatisfacción de las necesidades de socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., causado por bajos resultados económicos y por la incorrecta **gestión administrativa-financiera**; podría generar reproches y exigencias constantes por parte de socios y clientes, además de un mercado financiero altamente competitivo en la ciudad; esto a largo plazo generara un gasto a la entidad; puesto que la planificación se la deberá volver a estructurar a fin del cumplimiento de los objetivos.

Las necesidades de los socios son económicas y de confianza para depositar y realizar las transacciones monetarias; las necesidades económicas para la cooperativa representan las colocaciones mientras que la confianza representa captaciones, siendo así, la institución debe afrontar con esmero y excelencia en servicios para que sus clientes permanezcan en la cooperativa y contribuyan al crecimiento constante.

Las inexistentes **herramientas de gestión** que posee la cooperativa y los directivos, pueden provocar un crecimiento desacelerado de la institución; por ende es relevante para cualquier institución poseer las herramientas de gestión necesarias, y de no poseerlas adaptarlas o crearlas acorde a las necesidades de los mercados y clientes; dichas herramientas de gestión serán las directrices que contribuyan al desarrollo y crecimiento

económico institucional, así como, permitan el alcance de metas y objetivos posteriormente, entre ellas puede ser el plan estratégico.

Entonces, la importancia de las herramientas de gestión en la institución radica en los componentes para alcanzar objetivos y metas institucionales, estos deben enfocarse en las áreas: financiera, presentación de información, área social y sobre todo área administrativa, que es la que encamina al crecimiento deseado y dicta las directrices para que todo en conjunto funcione y se llegue al alcance deseado.

Al hablar de **objetivos institucionales**, estos son a corto, mediano y largo plazo; para alcanzarlos hay un sin número de herramientas que se podrían aplicar, pero el más común en este tipo de instituciones es el plan estratégico. Un plan estratégico para las cooperativas de ahorro y crédito, significa que tendrán objetivos y metas por alcanzar, pero en estos se describirán las directrices a seguir para llegar a estos, además de designar responsabilidad y ejecutores, así como un presupuesto económico del que deberá disponer para el desarrollo del de herramientas de gestión, esto según el investigador.

Con lo anterior; la tensión y desconfianza de los socios es evidente, ya que, en situaciones de complejidad en el mercado financiero la institución podría experimentar riesgos complejos al no poseer una estructura organizativa bien planteada o las directrices y estrategias competitivas bien definidas. Es por eso la vital importancia la estructura **de planes estratégicos, Plan Operativo Anual**, planes de marketing y otros que contribuyen en las empresas el alcance de objetivos y asentamientos en los mercados.

Además, la **capacitación continua** tanto del personal como de los socios, puede dar las pautas para una mejor dirección y llegar a consensuar múltiples ideas para el crecimiento continuo en la institución. El prever

acciones ante posibles ajustes económicos o problemas en el mercado financiero, a través de un **plan de contingencia** o riesgos, esto desarrollara en los clientes mayor confianza y respaldo a la institución al sentirse respaldados ante posibles amenazas.

Así también; la descoordinación interna, repercute en el alcance de objetivos y en la toma adecuada de decisiones. Siendo así se puede afectar de forma negativa en los resultados económicos de la Cooperativa Sumak Runa y a su vez en su imagen ante los socios y clientes, los cuales se encargan de calificar a la misma.

El incumplimiento de los **objetivos estratégicos** en la institución financiera vienen dado por la mayoría de problemas mencionados a lo largo del texto, por tanto están ligados a la administración estratégica deficiente que manejan los altos directivos de la institución; siendo recomendable analizar y utilizar herramientas de gestión aplicables a la cooperativa para definir pautas y lineamientos que permitan el alcance de objetivos y metas a largo, mediano y corto plazo.

Para lograr una adecuada gestión administrativa financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., se debe contar con un control de sus recursos financieros evitando lliquidez para ello debe contar con una herramienta de apoyo que ayude al control y direccionamiento de la misma.

Los **recursos financieros** que se destine para la gestión adecuada y conformación de herramientas, es una inversión para la cooperativa; ya que si se utiliza y se lleva una adecuada gestión administrativa financiera, se tiene la certeza que repercutirá positivamente, devolviendo a la institución recursos económicos, posicionamiento en el mercado, incremento en la cartera de socios y clientes, mejor imagen institucional entre otros ítems importantes que vienen dados por la adecuada gestión.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., con herramientas de gestión administrativa financiera, se verá reflejada en un ágil y eficiente cumplimiento de los objetivos; al mismo tiempo se evitara que los recursos económicos sean destinados de una forma equivocada o en estrategias que no le represente mayor oportunidades en el mercado. Cabe recalcar que la gestión administrativa financiera depende de perspectivas internas y externas; puesto que el buen manejo de los recursos de la entidad permitirá el progreso de la misma, por otro lado los socios juegan un rol muy importante ya que de ellos depende la captación y colocación de los créditos y del movimiento de efectivo creando liquidez para la actividad de la cooperativa.

Para el autor, el objeto de la gestión financiera y administrativa es el manejo óptimo del talento humano, recursos financieros y físicos que hacen parte de la entidad a través de las áreas de contabilidad, tesorería, servicios administrativos y **recursos humano**.

Es evidente que la **satisfacción del cliente** va de la mano con la atención que se le preste al mismo; en caso de la entidad los beneficios que brinden a los socios y los planes de financiamiento; los cuales se deberán establecer en las actividades principales de la entidad a fin de cumplir con la programación anticipada en el año económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

Todo lo descrito anteriormente en este literal, son concepciones emitidas por el autor, que evidencian la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., pues el acercamiento y la investigación con el objeto de estudio, partieron de la formulación del árbol de problemas, ya que en este se realiza un acercamiento al problema dentro de la institución y del cual se desprenden las causas y los posibles impactos que estas generan.

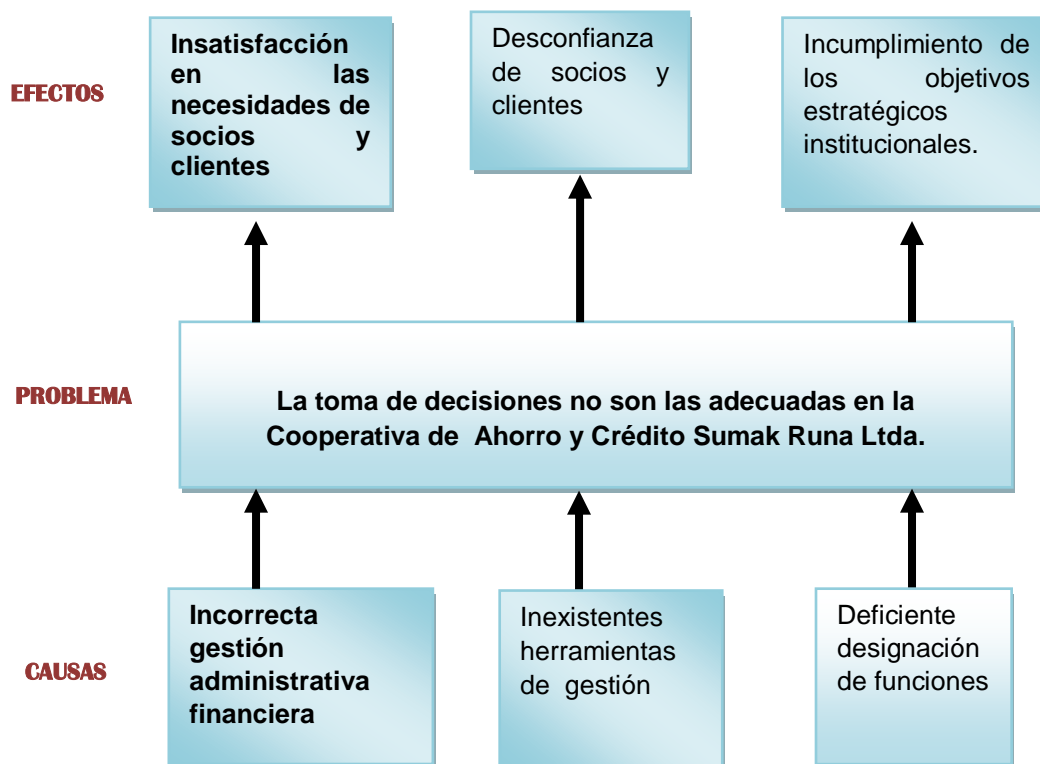


Ilustración 1. Árbol de problemas
Elaborado por: Cacuango C. (2014)

1.2.3. Prognosis

La incorrecta gestión administrativa-financiera, provoca el incurrir en gastos por reproceso al tomar decisiones innecesarias o equívocas, acorde a las necesidades y exigencias del sector financiero.

Por otro lado, los resultados económicos se ven afectados por una planificación no acorde a las necesidades y exigencias de la entidad; lo cual arrojará resultados negativos en su información financiera. Si las instituciones del sector financiero, no manejan herramientas adecuadas de gestión, el crecimiento económico, financiero e institucional se ve afectado, con tendencia a un crecimiento lento o desacelerado.

Finalmente, al no existir herramientas que ayuden a la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., es probable que

exista rotación de personal o funciones dentro de la institución, ya que; sino se define un sistema de administración interno que corrobore con el logro de metas y alcance de objetivos establecidos, la institución presentara un sin número de problemas relacionados todos con el área administrativa y económica-financiera.

De persistir estos problemas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa; podrían repercutir en los resultados económicos de la institución, lo que representa un problema en el corto plazo como riesgo de iliquidez, problemas legales y administrativos ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, problemas con socios y clientes, entre otros. Es por eso, de vital importancia para la institución el desarrollo del presente estudio que contribuya a definir lineamientos estratégicos para la correcta toma de decisiones.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la gestión administrativa-financiera influye la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Cómo se evalúa la gestión administrativa financiera que utilizan para obtener un direccionamiento de la cooperativa?
- ¿En que se rige la cooperativa para la correcta toma de decisiones?
- ¿Qué herramientas de gestión utilizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., a fin de canalizar los resultados económicos?

1.2.6. Delimitación

a) Delimitación del contenido de la tesis

- **Campo:** Auditoría
- **Área:** Auditoría de gestión
- **Aspecto:** Gestión administrativa-financiera

b) Delimitación temporal

La presente investigación se realiza con información del año 2013.

c) Delimitación espacial

El estudio investigativo se realizara en la Cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa Ltda., del cantón Ambato provincia de Tungurahua en las calles Tomás Sevilla y Cuenca.



Elaborado Por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Google - Mapas

1.3. Justificación

El propósito del presente trabajo investigativo, es dar a conocer la importancia que tiene la gestión administrativa-financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa perteneciente al segmento uno del sector financiero, para la optimización de recursos y ayudar a enfocar el direccionamiento de la entidad y el alcance de objetivos y metas.

Las cooperativas de ahorro y crédito se hacen cada día más competitivas dentro del mercado, adoptando una diversidad de estrategias a fin de garantizar el éxito; basándose en herramientas de optimización, asentados en los nuevos enfoques gerenciales como; Gestión Estratégica, Administrativa Financiera, entre otros, a fin de alcanzar y conquistar el mercado a corto, mediano y largo plazo, elementos que conjugados comprometan tanto a empleados como directivos a la identificación con la organización, a través de un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

Al contribuir con la investigación en la Cooperativa Sumak Runa, hará que la alta directiva tenga una metodología para utilizar y aplicar, de acuerdo a su modelo de gestión institucional, tamaño, segmento, ideología y políticas de las que dispongan para su crecimiento.

Es importante la utilización de herramientas de gestión y del estudio para la aplicación correcta de las mismas, ya que de ello depende el alcance de objetivos estratégicos y la optimización de recursos económicos; si la dirigencia de la cooperativa no dispone de estos lineamientos o del conocimiento necesario, se podrá utilizar la investigación como pautas para constituir una gerencia de liderazgo, con identidad propia que aplique todas las herramientas básicas de gestión y alcance de objetivos.

Es conveniente la investigación en esta institución financiera, porque la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como ente de control, revisa que las instituciones cumplan con requisitos básicos de herramientas de gestión y conocimiento de las mismas; por tanto al tener la metodología descrita podrán sustentar su informe ante la visita de los técnicos de la SEPS, además de generar el alcance deseado.

La necesidad de plantear un cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., incidirá en la organización de forma positiva, ya que mediante su análisis se podrá establecer los lineamientos y estrategias a seguir; así como, la descripción de cargos y la limitación de funciones del personal, requeridos para el logro de los objetivos al corto mediano y largo plazo.

La factibilidad del mismo está dada por la necesidad urgente que tiene la cooperativa en desarrollar herramientas eficaces de gestión administrativa financiera que permita desarrollar estrategias eficientes y consecución de objetivos, así como por la predisposición firme de la alta dirección y consejos que la dirigen.

La factibilidad técnica y económica que viabilizará una propuesta para beneficio de la institución, está dado por la firme convicción de la directiva, del apoyo completo a la investigación y desarrollo técnico por parte del investigador.

La utilidad de la misma no solo que servirá de metodología para la cooperativa Sumak Runa, sino que puede ser utilizada por otras instituciones que presente el mismo problema, que además requieran de lineamientos para estructurar sus herramientas y enfoques de gestión administrativa financiera.

Los beneficiarios serán los directivos, empleados, socios, clientes, y la universidad puesto que contara con una base investigativa a seguir. Por otro lado mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos, a fin de mejorar la calidad, el control de la Gestión Administrativa Financiera en mencionada institución, la satisfacción y la respuesta a los socios y clientes internos será en forma oportuna y eficiente para el beneficio organizacional y mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno.

El impacto social que puede tener esta investigación es importante, porque en su mayoría las instituciones financieras pertenecientes al segmento uno y dos, tienen economías inestables y los conocimientos en gerencia estratégica y aplicación de herramientas es escaso o nulo; por tanto al proveer de un modelo o metodología, pueden aplicar estos conocimientos y generar respuestas afirmativas en el mercado.

Finalmente se podría mencionar que la aplicación de la investigación en la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa Ltda., la robustecerá administrativa y financieramente, ya que el alcance de objetivos a través de herramientas de gestión estratégica permitirá a la organización tener un mejor perfil y posicionamiento en el mercado financiero; una mejor administración de los recursos de socios y clientes, entre otros aspectos importantes en la institución financiera.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar la gestión administrativa financiera para la identificación de herramientas de gestión que permitan la acertada toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

1.4.2. Objetivo Específicos

- Investigar las herramientas de gestión administrativas-financieras para mejoramiento de la estructura organizativa y la correcta toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.
- Indagar la relación existente entre la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.
- Estructurar un cuadro de mando integral como herramienta de gestión administrativa financiera que permita una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

En la realización del proyecto de tesis se considerarán investigaciones previas realizadas por algunos autores relacionados con controles en áreas administrativas, análisis de índices financieros en sectores públicos y privados que se encuentra en la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Internet, relacionados al tema y problema de investigación, estos antecedentes aportaran con ideas claras a la investigación y servirán de base para estudiar las variables en distintos entornos y empresas, así como la contribución y resultados que estas generaron, para que se evidencie que la investigación es valedera en cualquier circunstancia.

Según Castro, G. (2011) “El ciclo de toda empresa se basa en lograr la máxima rentabilidad asegurando la liquidez”. Las inversiones que realizan las empresas con el tiempo se convierten en beneficios. Sin embargo, esta es una condición necesaria, no suficiente, para lograr la continuidad de la empresa, es necesario que dicho beneficio se convierta en liquidez.

Según, Guamán, (2012) en su tesis de Control Interno en una Empresa Comercial concluye que un buen control interno ayuda a los dueños o la gerencia, a tener una seguridad razonable de la información financiera y que sus diferentes departamentos cumplen con sus funciones manteniendo un buen ambiente de trabajo y por consiguiente mayor rendimiento en sus actividades laborales del personal, y de la empresa. El aporte de estas dos investigaciones, evidencian que las investigaciones y aportes resultantes de estas, generan soluciones positivas en el marco administrativo, financiero y económico, siendo un respaldo a la

investigación que se está desarrollando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

Según, Muñiz (2009) en su tesis de Sistema de Control Interno como herramienta para fortalecer la gestión administrativa financiera de Ambandine S.A. concluye que:

La administración de la cooperativa es la responsable directa de la aplicación y supervisión del control Interno y su aplicación permitirá obtener mejores beneficios de control en todas las dependencias de la entidad; los sistemas de información y comunicación implantados deben alcanzar a todas las dependencias y actividades de la institución; para garantizar que el personal que labora en ella obtenga, e intercambie información oportuna para garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones.

Muñiz también genera un aporte conceptual que contribuye al presente estudio, ya que el autor trata las variables en similitud de características que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., por lo que es evidente que con una herramienta de gestión administrativa financiera, permitirá mejorar los aspectos organizativos y económicos, además de facilitar la toma de decisiones que genere desarrollo sustentable y sostenible.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación se la realizará bajo el paradigma crítico-propositivo. Parafraseando con, Mantilla (2010):

La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación, una de ellas es el enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica

instrumental del poder; porque in pugna las explicaciones reducida a causalidad lineal.

Propositivo en cuanto la investigación no se detienen en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

Este enfoque facilita la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; problemas ha investigar, en perspectiva a un fenomeno global. Permitiendo una explicación más clara y enconcontrando una solución viable y aceptable. Es este caso se estudiará la gestión administrativa financiera y la relación con la toma de desiciones, en este contexto permitirá un mejor entendimiento de las variables descritas, y la edintificación de una solución viable para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

Es crítico porque realiza cuestionamientos durante la investigación, y las respuestas derivadas de los cuestionamientos contribuiran a generar una mejor estructura del proyecto; y es propositivo por que busca una solución a la realidad de la problemática identificada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

La investigación crítica, en este sentido, se convierte en un proceso que empodera la población, invitándolos a considerar formas sociales más justas y democráticas, instando a la participación de profesionales de diferentes disciplinas, a adquirir el papel de acompañantes y reformadores socioeducativos. De esta forma, propicia el compromiso ideológico, diferenciandose de otros paradigmas, en la característica fundamental, de hacer participe a la comunidad local con la que se realiza la investigación, que se conforma como protagonistas activa del proceso. (Melero, 2011)

Este paradigma se caracteriza por ser independiente, invita a reflexionar y analizar sobre los problemas de la sociedad en los que le sujeto de estudio se encuentra inmerso; dando la posibilidad que se generen

cambios o soluciones a dichos problemas. Es decir, trata de generar sujetos activos en la investigación, que respondan a la necesidad de resolver el problema como aporte social para un buen vivir, y es lo que se ha planteado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

2.3. Fundamentación legal

Con el fin de conocer la base legal, en la cual se enmarca el desarrollo del presente estudio de impacto económico y ambiental, a continuación se hace referencia detallada de los aspectos jurídicos relacionados a las variables, como son la gestión administrativa financiera, y la toma de decisiones. Cada uno de las leyes y reglamento expuestos a continuación sirven como base legal en la que se sustenta la investigación desarrollada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

- **Constitución Política de la República del Ecuador**

Capítulo Segundo, que trata de, Derechos del Buen Vivir, en su Sección Octava artículo 33 dice que; “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

La carta magna indica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., es un sujeto activo en la sociedad ya que este realiza una contribución al desarrollo de la comunidad a través de su servicio financiero y social, además que la Constitución respeta el trabajo digno que contribuya al desarrollo social en su conjunto. Cuenta como aporte a la investigación, ya que no atenta contra los derechos descritos en la Constitución.

- **Normas ecuatorianas de auditoría NEA 8**

También se basa en las normas ecuatorianas de auditoría las NEA 8, esta menciona al control interno como parte fundamental de las instituciones para generar una gestión administrativa y financiera adecuada, así como generar herramientas que permitan una toma de decisiones adecuada.

El término “Sistema de control Interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de la entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y la detección de fraude y error la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable.

- **Plan Nacional del buen vivir**

En cuando al plan nacional del buen vivir, también el proyecto se sustenta en este reglamento, ya que este define las pautas para generar una mejor calidad de vida a las personas, enmarcándose en el objetivo ocho, que menciona la consolidación del sistema económico social y solidario, y en el cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., se encuentra inmerso por estar bajo control y vigilancia de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

OBJETIVO 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario:

c. Profundizar las finanzas rurales para endogenizar las ganancias del capital de los actores de la economía popular y generar liquidez para la colocación de crédito en el territorio.

g. Crear un sistema de información de los actores de la economía popular, considerando la oferta productiva y exportable, así como la formación técnica y especializada.

j. Fomentar la asociatividad para el sistema económico popular y solidario organizado y con poder de negociación, en los diferentes encadenamientos productivos donde ejercen su actividad.

- **Ley de economía popular y solidaria**

En el mismo contexto anterior, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, hará respetar la ley dispuesta, y en la que se menciona las formas o modelos administrativos, así como; todos los aspectos fundamentales en las que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., deba basarse para generar una actividad acorde a lo que establece la ley, tanto administrativamente como financieramente, así también; permitirá que se tomen decisiones acertadas sin infringir el reglamento.

**TÍTULO CUARTO
DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR
ASOCIATIVO
ASOCIADOS Y ORGANIZACIÓN INTERNA**

Art.- 26.- Los requisitos para la admisión de asociados, así como sus derechos, obligaciones y las causas y procedimiento de sanciones; su forma de gobierno y administración interna, constarán en el estatuto de cada organización, que contemplará la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad interna; un órgano directivo; un órgano de control social interno; y, un administrador, que tendrá la representación legal, todos ellos elegidos por mayoría absoluta de sus asociados, en votación secreta y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

La calidad de asociado en estas formas organizativas, es intransferible e intransmisible y, en caso de pérdida de la misma, no genera derecho a reembolso de cuotas, ni bienes de ninguna naturaleza.

**CAPÍTULO SEGUNDO
DE LOS SOCIOS
NATURALEZA DE LA CONDICIÓN DE SOCIO**

Art.- 38.- La condición de socio de una cooperativa es personalísima, por tanto, intransferible, intransmisible y participativa en la toma de decisiones, pudiendo ser ejercida, excepcionalmente, por mandatario, quien no podrá ser elegido para ningún cargo directivo.

**CAPÍTULO TERCERO
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNOS
ASAMBLEA GENERAL**

Art.- 44.- La Asamblea General, es la máxima autoridad de la cooperativa y estará integrada por todos los socios activos, que tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el valor o monto de sus aportaciones. Resolverá los asuntos de importancia y establecerá las reglas generales para el funcionamiento de la organización. Sus decisiones obligan a todos los socios presentes o ausentes y a los órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a la presente Ley, su Reglamento General y el Estatuto de la cooperativa.

**CAPÍTULO SEXTO
DE LA INTEGRACIÓN COOPERATIVA
SECCIÓN PRIMERA
GENERALIDADES
OBJETO DE LA INTEGRACIÓN Y NORMAS APLICABLES**

Art.- 79.- La integración cooperativa, tiene por objeto, coordinar las acciones entre sus organizaciones afiliadas, como también entre éstas con otros actores de la economía popular y solidaria y la comunidad, a fin de consolidar los procesos de transformación económica, cultural y social.

La integración podrá ser representativa o económica.

En la toma de decisiones, aplicarán formas democráticas, en función del número de afiliados o de las operaciones de cada cooperativa con el organismo de integración.

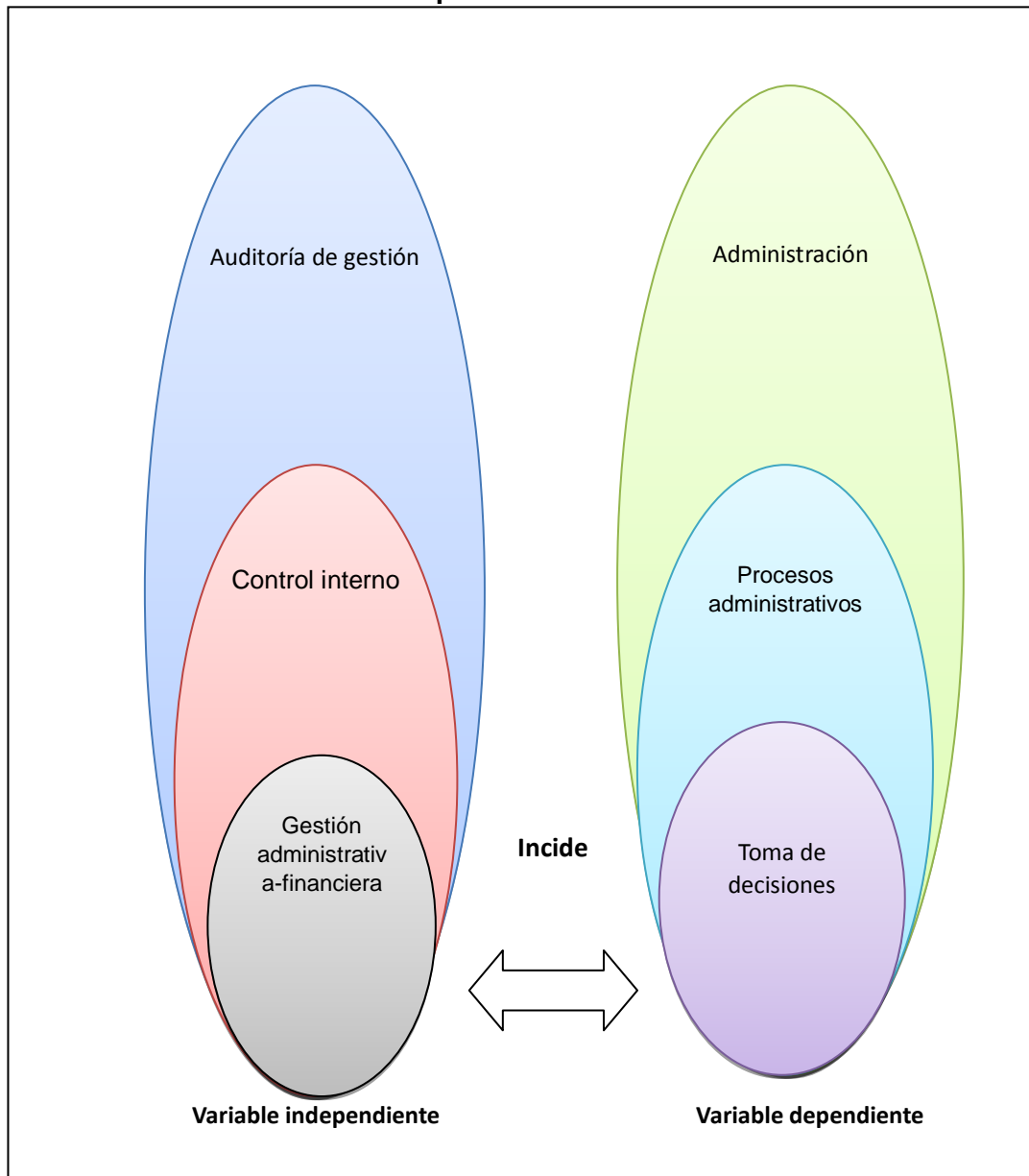
Las disposiciones establecidas en la presente Ley y su Reglamento

General para las cooperativas, regirán también para los organismos de integración a que se refiere el presente capítulo, en todo cuanto les sea aplicable.

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1. Supraordinación de variables

Ilustración 3 Supra ordinación de variables

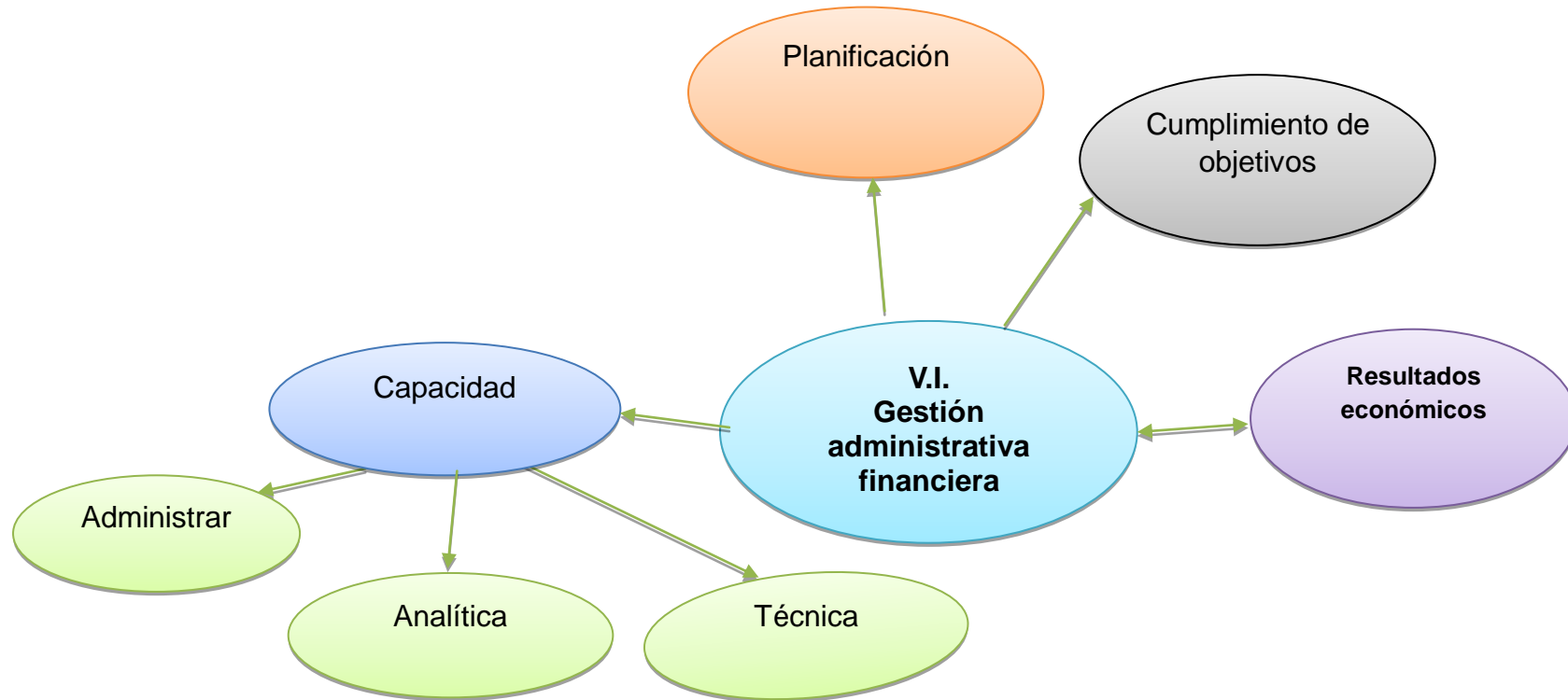


Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Información bibliográfica

2.4.2. Subordinación de las variables

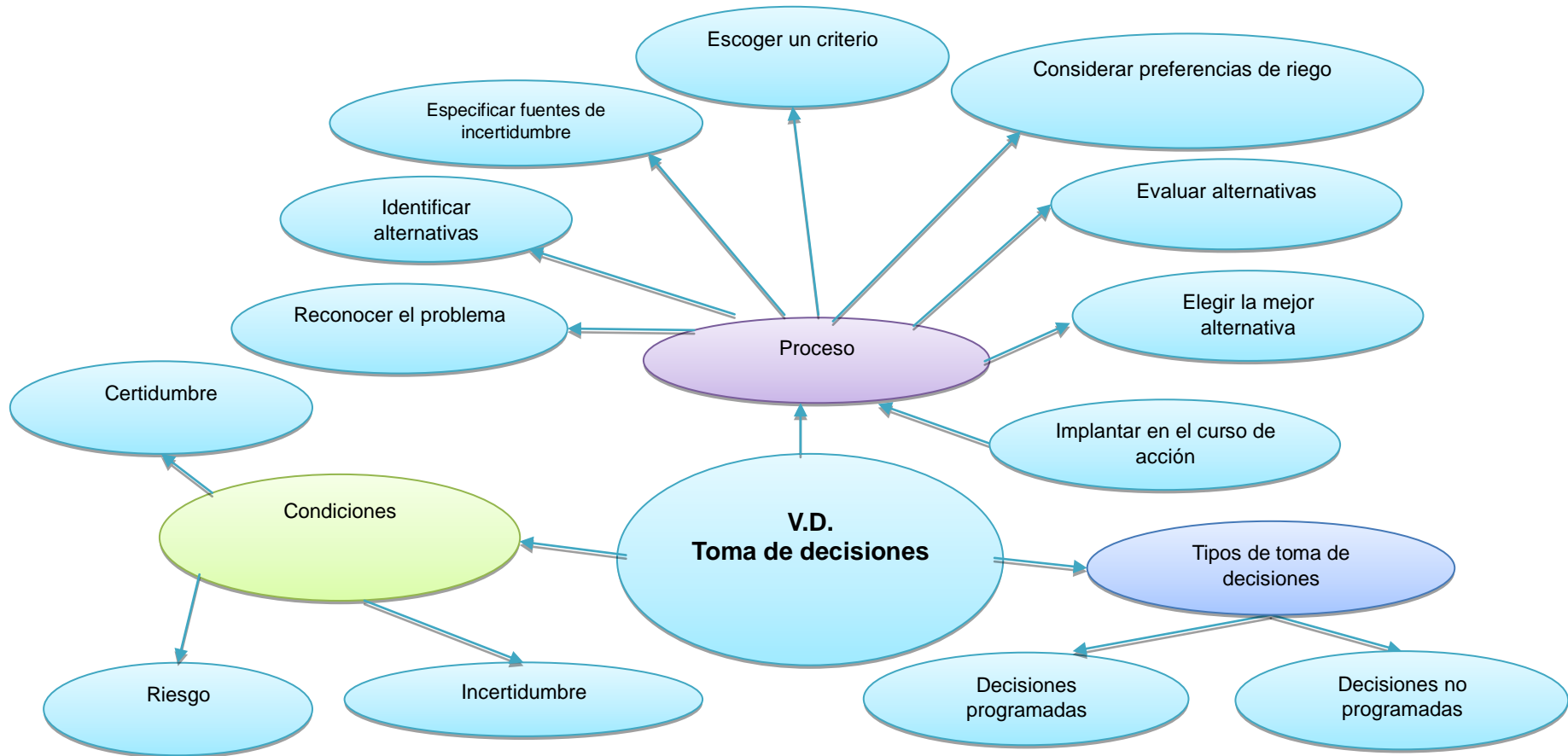
Ilustración 4: Subordinación Variable Independiente



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Información bibliográfica

Ilustración 5: Subordinación Variable dependiente



Elaborado por: Cacuango C. (2014)
Fuente: Información bibliográfica

2.4.3. Elementos variable independiente

2.4.3.1. Auditoría de gestión

La auditoría de gestión se lleva a cabo para determinar el grado de desempeño de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., y si los recursos están siendo empleados adecuadamente, a fin de mejorar y alcanzar en forma apreciable las metas trazadas por la misma. Como así lo menciona:

Según, Amador (2010), la auditoría de gestión es:

La conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración). De ahí la existencia de diferentes definiciones en este campo, las cuales enmarcan la asociación de los dos términos y su aplicación en las organizaciones, con base en enfoques que dan relevancia a los procedimientos, ya sea en su operatividad o a lo concerniente a control. También se emplean expresiones relativas a la administración y a las irregularidades dentro de ella, así como a los métodos y eficiencia general.

En una visión personal, desprendida del estudio de esta disciplina y su aplicación, así como de las diferentes corrientes relacionadas con este concepto, consideramos que la auditoría administrativa representa un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.

2.4.3.2. Control Interno

Según, la Alcaldía Pueblo Viejo (2009) en su informe anual sobre el control interno menciona lo siguiente:

El control interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Para García (2010) “El control interno es aquel que se ejerce por la misma empresa, con personal vinculado a ella pero con la suficiente capacidad objetiva e identificación empresarial con su objeto que amerita credibilidad a sus conclusiones”

Es así que, el control interno contribuye a un mejor procedimiento de gestión tanto administrativamente como en los procesos, contribuyendo al desarrollo pleno de las actividades empresariales y alcanzando los objetivos y metas planteadas, como se debería generar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

2.4.3.3. Gestión administrativa financiera

La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales de la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa Ltda. Las operaciones se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos. Para fortalecer su interface de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo ha creado una estable plataforma administrativa, sino que también trabaja en conjunto, puesto que es el conjunto de actividades orientadas a coordinar los recursos disponibles para conseguir los objetivos preestablecidos por la institución.

La gestión administrativa no se refiere al ciclo de comercialización de la cooperativa, que inicia con la consecución de los recursos necesarios

para operar, más bien se refiere a la correcta administración de los mismos, para la consecución de los objetivos empresariales.

Así también; lo discute Muñoz, (2009) “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la institución.

2.4.3.4. Planificación

Según, Centro de Formación y Estudios del Instituto Nacional de Metrología e Hidrología (2002), es el definir cursos de acciones a futuro, mediante un proceso continuo de toma de decisiones para alcanzar un objetivo, manejar racionalmente la incertidumbre en la cual toca actuar y disminuir los riesgos. En este sentido la planificación en la institución financiera, no es consistente, por lo que existen deficiencias que deberán ser resueltas con herramientas de gestión adecuadas.

2.4.3.5. Cumplimiento de objetivos

El concepto más acertado sobre el cumplimiento es el que hace referencia Gomes, (2012): “Es el ejecutar actividades o planes, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una

ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”; por ende el cumplimiento de objetivos es fundamental para el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., porque estos contribuyen en lo económico y administrativo, y otros aspectos de alcance y cumplimiento de metas, así como de la misión y visión institucional.

2.4.3.6. Capacidad

Según, Bárcenas, (2009) la capacidad necesaria en el ámbito gerencial son los siguientes y entre otros:

Administrar

Para mantener a la entidad centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Consiste en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí.

Analítica

Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

Técnica

Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

Para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., posea estas capacidades, se debe generar competencias, desde lo más alto del nivel jerárquico, pues según lo estudiado y observado en la institución, no cuenta con las herramientas necesarias para generar la capacidad gerencial que permita tomar decisiones adecuadas y que contribuyan al desarrollo y crecimiento institucional.

2.4.4. Elementos variable dependiente

2.4.4.1. Administración

El proceso administrativo es necesario en toda institución, pues de esta nace la gestión de los recursos necesarios para generar la actividad económica que genera retribuciones o ganancias. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., no posee herramientas básicas para desarrollar una gestión administrativa financiera eficiente, esto genera conflictos en distintas áreas de la institución, lo que tampoco permite que las decisiones que se toman sean las indicadas.

Gallardo (2009), la administración, “es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”.

“Es el proceso de obtención y organización de recursos y de cumplimiento de metas a través de otras personas” (Koontz y O’Donnell, 2004).

2.4.4.2. Proceso administrativo

Para el autor el proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas que se deben desarrollar en las instituciones a fin de generar respuesta de los recursos invertidos; la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., no tiene un proceso adecuado, por eso como propuesta tentativa a la solución del problema, se pretende generar un cuadro de mando integral, en el que se desarrollen actividades que pauten un proceso administrativo adecuado y que contribuya al crecimiento organizacional. Por ello, los aportes de los siguientes autores, darán a conocer una conceptualización más real de la carencia que la cooperativa en mención posee:

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Barcenas, 2009).

Según Córdova, (2012) Las actividades más importantes del proceso administrativo son:

Planeación

La planeación indica donde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos.

Organización

La organización subdivide el trabajo en unidades operativas; agrupando las obligaciones operativas en puestos operativos reuniendo los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.

Ejecución o Dirección

Poner en práctica la filosofía de participación para todos los afectados por la decisión o acto, mediante el mejor esfuerzo, motivando a los miembros con comunicación eficaz recompensando el buen trabajo realizado.

Control

Compara los resultados con los planes en general evaluando los resultados contra los estándares de desempeño. Ideando los medios efectivos para medir las operaciones y comunicar cuales son los medios de control.

2.4.4.3. Toma de decisiones

“Es una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida cotidiana y empresarial” (Bateman, Thomas S.; Snell Scott, A. , 2004)

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce

inevitablemente en una toma de decisiones deficiente, como sucede en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

2.4.4.4. Tipos de toma de decisiones

Para Barajas, (2003.) La toma de decisiones se las considera de la siguiente forma:

a) Decisiones programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierten en una rutina tomarlas.

b) Decisiones no programadas

Son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución.

Para el caso propuesto, estas decisiones vienen no programadas, pues en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., se genera conflictos por el desorden comunicacional, y en si por la inexistencia de herramientas de gestión.

2.4.4.5. Condiciones

Las condiciones a fin de una toma de decisiones correcta se la clasifica según el autor Reyes (2002) en:

a) Certidumbre

Esta existe cuando quienes toman las decisiones saben exactamente cuáles serán los resultados de implementar una alternativa. Según esta condición, los administradores tiene conocimiento completo acerca de la decisión, por lo tanto, todo lo que tienen que hacer es elaborar un listado de las opciones y luego escoger aquella que tenga el mayor beneficio para la organización.

b) Riesgo

Es que quienes toman la decisión tienen apenas suficiente información sobre el resultado de cada opción para estimar.

c) Incertidumbre

Existe cuando quienes toman las decisiones no tiene idea de cuáles serán los resultados de implementar una opción.

De la misma manera, las condiciones para la toma de decisiones se dan por los modelos probabilísticos, proyecciones, planificaciones que las instituciones desarrollan, para prever resultados y las decisiones que se tomen correspondan según lo previsto; pese aquello el aporte científico es relevante porque se conoce lastres condiciones básicas para la toma de decisiones, con ello se deberá plantear más adelante, soluciones prácticas bajo estos lineamentos.

2.4.4.6. Proceso

La conceptualización sobre los procesos para la toma de decisiones adecuadas, descrita por Bateman, (2004) tiene el siguiente esquema:

a) Reconocimiento del problema

Existe un problema, necesita hacerse una elección o hay un obstáculo para alcanzar una meta empresarial.

b) Identificar alternativas

Se hace un esfuerzo sistemático por identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas restringidas además por el tiempo y los recursos monetarios.

c) Desarrollo de alternativas

Se efectúa un análisis de los posibles sucesos que pueden incurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos.

d) Escoger un criterio

Se elige el criterio con el que se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.

e) Considerar preferencias de riesgo

Se toma en consideración el punto hasta el cual la dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa. De manera equivalente, la dirección considera la proporción entre el riesgo y el rendimiento ¿Qué mayor rendimiento es necesario que brinde una alternativa riesgosa para que pueda justificar su riesgo inherente?

f) Evaluar alternativas

A la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias del riesgo precisadas en el paso 5 determinan el resultado al final asociado con la alternativa.

g) Elegir la mejor alternativa

La evaluación en el paso anterior, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.

h) Implantar el curso de acción seleccionado

Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad.

Como aporte a la investigación, el proceso para la toma adecuada de decisiones propuesto por el autor Bateman, es de suma importancia; pues en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., no se desarrolla nada relacionado a la toma de decisiones, por lo que los parámetros que se toman, es por inercia de la parte administrativa, que sin argumentos toman decisiones, sin tomar en cuenta los posibles resultados adversos que estas podrían generar.

2.5. Conceptos fundamentales

Estas conceptualizaciones se realizan como complemento teórico de los términos que se describen a lo largo de la investigación, para un mejor conocimiento de estos y comprensión de las variables que intervienen en el problema de estudio:

Para el autor Márquez (2012) “Capacitación Continúa: Es propiciar el desarrollo y mejora de las competencias específicas que las figuras deberán poner en juego para realizar y mejorar las tareas con mayor solidez, en el transcurso del ejercicio de su labor.”

La competencia considerado un tema primordial ante ello la Universidad Autónoma de México menciona (2014):

Competencia: Es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Para el autor Celis (2013)

Designación de funciones: Ninguna persona o departamento debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción, desde el comienzo hasta el final.

Toda transacción debe ser realizada en cuatro etapas: aprobación, autorización, ejecución y registro, cuyo control debe correr a cargo de empleados o departamentos relativamente independientes.

Esta deficiente designación de funciones se hace con la finalidad de poder detectar los errores involuntarios, y para que ninguna persona se halle en posición de poder cometer un desfalco y ocultar su acción por medio de la falsificación de documentos, sin confabulación de otros miembros de la organización.

Según menciona Gestipolis (2010):

Gestión administrativa: La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr

resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Para Acevedo (2004) la herramienta de gestión significa:

Herramientas de gestión: Permite obtener indicadores y estadísticas, contar con alertas impositivas, poder suscribirse al sistema de facturación electrónica, poder reconocer cuál es el producto de mayor y menor rendimiento y llevar una contabilidad en línea. Permite también, administrar la información de los proveedores, de los costos y los valores que deben tener los productos de la empresa, entre otras funcionalidades.

Según el autor Ávila (2012, pág. 26)

Manual de funciones: Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Según la opinión sobre los objetivos estratégicos planeados por Robbins (2004):

Objetivos estratégicos: Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un período determinado, en áreas tales

como: cobertura de programas, crecimiento y diversificación, mercados meta, servicios, posición financiera y rendimiento sobre la inversión, etc.

Plan de contingencia: Un Plan de Contingencias es el instrumento donde se diseña la estrategia, se recogen todas las medidas organizativas y técnicas, y se exponen los procedimientos para enfrentarse a la eventualidad de un riesgo o un imprevisto que ponga en peligro la continuidad de la actividad en una organización.

Para el autor Márquez (2012)

Plan estratégico: El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Según menciona el autor Bateman& otros (2004):

Plan Operativo Anual: El sistema presupuesto por programas, divide su estructura en funciones, programas, y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la conceptualización del Programa Operativo Anual (POA).

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Para el autor Gallardo, (2009):

Recursos financieros: Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

Dinero en efectivo, Préstamos a terceros, Depósitos en entidades financieras, Tenencias de bonos y acciones, Tenencias de divisas, entre otros.

Según Córdova, (2012)

Recursos humano: Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Los recursos humanos pueden aportar sus conocimientos teóricos, operacionales, valor agregado, fuerza física, etc.; que impactarán directamente en el desarrollo empresarial –se tratará siempre que sea de manera positiva-

Según Bárcenas, (2009)

Satisfacción del cliente: el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

Según el autor Shuttleworth (2008):

“Operacionalización: La operacionalización es un proceso que consiste en definir estrictamente variables en factores medibles. El proceso define conceptos difusos y les permite ser medidos empírica y cuantitativamente.”

El concepto de chi cuadrado para Pérez (2012)

Chi cuadrado: Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra. Para realizar este contraste se disponen los

datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica (O_i).

Según menciona el autor Valdés (2006):

Gerencia estratégica: es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la cooperativa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

El autor Carlson (2006) explica:

Gestión administrativa: es la unidad responsable de establecer la orientación estratégica de la empresa, planificar su actividad, dirigir y supervisar a las dependencias que la conforman, coordinar y controlar el equipo humano que colabora, todo de acuerdo con criterios y políticas previamente establecidos.

El Mapa estratégico según el autor Gadex (2011) es:

Mapa estratégico: Los mapas estratégicos, el Balanced Scorecard y los programas de acciones estratégicas son fundamentales para la gestión. Así se presenta un modelo de proceso estratégico específico en el que se muestran las posibilidades de implantación y de utilidad de los mapas estratégicos.

El instrumento de gestión que Kaplan y Norton describieron por primera vez en 1992 para la implantación de estrategias, el Balanced Scorecard (BSC), ha tenido un éxito sin precedentes.

En lugar de limitarse a ser una moda pasajera, el BSC ha alcanzado en la actualidad, tanto a nivel académico como en la práctica, un lugar destacado entre las herramientas de gestión más exitosas. Ante este panorama nos preguntamos a menudo cuáles son realmente las aportaciones que el BSC realiza.

Según el autor García (2010) menciona:

Estrategias: El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

El concepto de misión es fundamental en la cooperativa, es por ello que (Hefferon, 1991):

Misión: Define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica

Para el autor Muñoz, (2009) define a la visión:

Visión: La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar

Según menciona el autor Sánchez (2002), sobre los objetivos

Objetivos: Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste. En otras palabras, ser capaz de describir los resultados específicos que, si se consiguen, le hará asumir que el objetivo también se ha conseguido. Por ejemplo, si una persona quiere una casa propia en un futuro, primero se establece como metas, estudiar o formarse como profesional, trabajar, conseguir el dinero y la hipoteca, entre otros.

Según menciona el autor Gomes (2012):

Cuadro de mando integral: (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

Según menciona el autor Barajas, (2003.):

Evaluación control: La evaluación es un proceso dinámico, y sistemático enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos en cada contenido. Se dice que es dinámico porque se encuentra en constante cambio, ya que se presenta de distintas formas, y en el aspecto educativo se encuentra continuamente; también se dice que es sistemático porque se basa en un conjunto de reglas o principios sobre una materia relacionada entre sí, además de que contribuye a determinado objetivo.

2.6. Hipótesis

La gestión administrativa-financiera incide en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

2.7. Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable Independiente: Gestión administrativa-financiera.

Variable Dependiente: Toma de decisiones

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque que se le dará a la investigación, será un enfoque cualicuantitativa, debido a que recoge indicadores e índices que muestran la realidad empresarial; además se evalúa la gestión financiera administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa, y su relación con la toma de decisiones; por tanto, se utiliza un enfoque cualicuantitativa para un mejor análisis y comprensión del estudio de las variables investigativas.

“El método cualicuantitativa, consiste en la definición de una serie de índices, que permitan evaluar la estructura, desde una serie de aspectos, teniendo en cuenta la racionalidad estructural de la misma” Zaldívar (2002).

Por tanto, este enfoque basado en los principios metodológicos que propone el pragmatismo; en donde se menciona que es práctico para cualquier tipo de investigación. Es decir, pragmatismo es igual a practicidad; el enfoque es práctico, aplicable para cualquier estudio que se realice. En este caso la practicidad o detalle práctico, viene dado por la solución que se le dará al problema, pues este será aplicado de tal manera que permita resolver los inconvenientes hallados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación de campo

La investigación de campo es utilizada en la mayoría de estudios, sirve para que el investigador tenga un acercamiento con la realidad del problema en la cooperativa. Es de campo, porque se recoge información pertinente a las variables de estudio en el lugar de los hechos, obteniendo información deseable e interpretable para el investigador.

En la presente investigación, la investigación de campo se lleva a cabo con una planificación acertada, aplicando los instrumentos investigativos que se detallan más adelante, también es importante porque mediante esta investigación se descubrirá y estudiará la relación de las variables en cumplimiento con los objetivos.

3.2.2. Investigación bibliográfica – documental

Esta investigación refuerza los conceptos y conocimientos del investigador mediante textos o investigaciones realizado con anterioridad. Esta información que se encuentra en textos, libros, web, documentos y más medios impresos o digitales, permitirán tener una serie de perspectivas sobre el problema a tratar.

La investigación documental es de vital importancia en la investigación, para realzar o concatenar ideas o conceptos con autores especialistas en los temas que se traten o se relaciones con la investigación. Por tanto el aporte de estos autores impactarán en este estudio, de manera que se pueda desarrollar conceptualizaciones alrededor de las variables y se constate la información desarrollado por la autora, con los antecedentes investigativos; llegando a establecer en conceso la importancia y aporte

del documento investigativo como aporte a la institución financiera y la sociedad en general.

3.3. Nivel investigativo

3.3.1. Nivel exploratorio

Es exploratorio, porque no existen investigaciones anteriores en la institución financiera; al ser un tema nuevo a investigar no existen modelos de similares características en los que se base la información. Sin embargo, se recurre a documentación bibliográfica para respaldar la investigación.

Este nivel de investigación, se aplica cuando el tema que se está indagando tiene características desconocidas o no investigadas en la población; para efectos investigativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa, es la primera investigación que se realiza sobre la problemática y que por tanto, se la investigara a fondo para saber la relación entre las variables a tratar.

3.3.2. Nivel descriptivo

Este nivel de investigación consiste en detallar el estudio, y corresponde al conocimiento que se genera sobre el tema a tratar; el detalle de la investigación contribuirá para que los objetivos de investigación sean alcanzados a entera satisfacción del investigador.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

El tema investigativo sobre la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones en la institución, involucra a todos quienes conforman la cooperativa, pues las decisiones que se deriven de la gestión administrativa, conllevan a resultados generales que afectan a todos los miembros de la institución. Es así que para el presente caso se tiene una población de 15 administrativos y de 846 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa y que dan a conocer sobre la problemática.

La población en la investigación representa a un grupo finito o infinito de personas, objetos o datos que se someterán al estudio estadístico, cuando la población es demasiado grande, se procede a calcular una muestra para investigarla como parte de la población total, manteniendo un margen de error estadístico considerable (Lagares & PUERTO, 2001).

Tabla 1 Población

Población	Cantidad	Porcentaje %
Gerencia y asistentes de gerencia	3	20%
Departamento Contable	4	27%
Departamento Administrativo – Financiero	8	53%
Total Administrativos	15	100%
Socios	846	100%
Total socios	846	100%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Información de la Cooperativa.

3.4.2. Muestra

Para el estudio de las variables en investigación, es necesario obtener una muestra de la población, es decir de los 846 socios, porque la muestra indicará la percepción de los miembros de la institución financiera sobre el problema que ocurre en la misma; por lo tanto, se desarrolla la investigación, partiendo de que la muestra tiene características similares al total de la población, lo que genera un mismo resultado que conllevará a plantear respuestas y una solución viable al problema.

La muestra constituye una representación significativa de la población con un margen de error que no supera los 10%, estudiando así una muestra con características propias de la población total cuando esta es demasiado grande para estudiarla. (Lagares & PUERTO, 2001).

Para el cálculo de la muestra se considera un margen de error que corresponde al 10%, esta consideración fue desarrollado en análisis conjunto entre el gerente, la investigadora y el tutor del presente estudio; pues se consideró que trabajar con 10% sería lo ideal debido a la no asistencia de socios a la institución financiera para realizar sus transacciones de forma masiva; por tanto esto dificultaría al realizar el levantamiento de información o aplicación de encuestas.

Mencionado lo anterior es necesario definir el nivel de confianza, pues se trabajara con el 90% de nivel de confianza (z) y el error sería de 0.1 o 10%, por lo tanto si se revisa en tabla universal de apoyo para el cálculo del tamaño de la muestra por niveles de confianza; el valor de z sería de 1.65. **(Ver tabla en anexo 4)**

Además, se puede decir que los socios tienen su lugar de residencia fuera de la ciudad, lo que entorpece la realización de las encuestas, mismas que sirven para el levantamiento de la información necesaria para el estudio de las variables.

Por tanto, para determinar la muestra del total de socios se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

Dónde:

n= muestra

Z= 1.65 (se obtiene de la tabla de apoyo para el cálculo de la muestra por niveles de confianza, para el caso se obtiene un error de 0.1 o 10%)

P=0.5

Q=0.5

N=Población

e=error

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1,65)^2 * 0,5 * 0,5 * 846}{(1,65)^2 * 0,5 * 0,5 + 846 * (0,1)^2}$$

$$n = \frac{2.7225 * 0,5 * 0,5 * 846}{2.7225 * 0,5 * 0,5 + 846 * 0,01}$$

$$n = \frac{575.81}{0,6806 + 8,46}$$

$$n=63$$

Por tanto, la muestra extraída de la población asciende a 63 socios y clientes, a quienes se les deberá aplicar el levantamiento de información para su respectivo análisis e interpretación; y la población de los administrativos es 15, que de la misma manera se realizará el levantamiento de información, aplicando entrevistas las mismas que ayudarán a obtener una mayor veracidad en la información requerida para la investigación planteada.

El levantamiento de información se realizará la primera semana de agosto en las instalaciones de Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.; la investigación de campo se realizará de forma aleatoria a clientes y socios externos, y en su totalidad a los socios internos. Para aquello se utilizará cuestionarios físicos que serán llenados por la autora, procediendo después a la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos.

3.5. Operacionalización de las variables

Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente: Gestión administrativa-financiera

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
<p>La correcta gestión administrativa financiera, es de vital importancia en las instituciones del sector cooperativo; ya que evita deficiente designación de funciones por tanto la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa que mediante la aplicación de herramientas de gestión persigan la consecución de los objetivos, metas empresariales, así como el alcance de la misión y visión institucional.</p>	Designación de funciones	Satisfacción del trabajador	¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?	<p>Técnica: Encuesta, Entrevista</p>
	Eficacia	Objetivos estratégicos planteados	¿Cómo considera la gestión administrativa financiera en la institución?	
	Eficiencia	Parámetros técnicos para consecución de objetivos	¿Conoce los objetivos estratégicos de la cooperativa?	
	Herramientas de gestión	Control interno institucional	¿Cómo se mide el alcance de los objetivos estratégicos?	¿El control interno institucional determina el alcance de objetivos en qué medida?

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Información bibliográfica

Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente: Toma de decisiones

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
<p>La toma de decisiones está estrictamente dirigida al alcance de objetivos estratégicos institucionales a fin de contrarrestar la Insatisfacción en las necesidades de socios y clientes y la desconfianza de socios y clientes mediante la evaluación de ventajas adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.</p>	Alcance de objetivos	Metas institucionales Misión Visión	<p>¿Conoce usted la metas institucionales a alcanzar?</p> <p>¿La institución cuenta con una buena estructura de la misión y visión?</p> <p>¿Cuenta con un FODA institucional que sirva de base para la estructuración de estrategias corporativas para alcance de objetivos?</p>	<p>Técnica: Encuesta, Entrevista</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
	Evaluación de ventajas	FODA institucional Estudio de mercado	<p>¿Realiza estudios de mercado que establezcan ventaja competitiva sobre el resto de instituciones financieras?</p> <p>¿Aplica la gerencia una toma correcta de decisiones que conlleve a la cooperativa al crecimiento progresivo?</p>	

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Información bibliográfica

3.6. Plan de la recolección de la información

Para ejecución del plan de recolección de información se utilizará la técnica de la encuesta a socios de la cooperativa y la entrevista al gerente; y como instrumentos se utilizarán cuestionarios relacionados a las variables tratadas que servirán para recolección de información y futura comprobación de hipótesis.

La información se recolectó mediante la utilización de los instrumentos mencionados por parte del investigador en las instalaciones de los socios y clientes de la Cooperativa Sumak Runa Ltda., así como de información fiable proporcionada por la institución para una mejor evaluación de resultados; siendo así, se procederá al respectivo análisis de los datos obtenidos de la investigación de campo. Este levantamiento de información se realizó del 8 al 12 de agosto del presente año, en vista de que la concurrencia de clientes es escasa lo que dificultó el proceso de la recolección de información.

3.7. Plan de procesamiento de la información

Para procesar la información se utilizó software de análisis como es Microsoft Excel 2013, así como otras herramientas básicas para la estructuración de gráficos, tablas y cuadros que representan los análisis e interpretaciones de la información recolectada de campo, el tiempo a demorarse para la recolección de información es de un día debido a que las encuestas están estructuradas de forma que se pueda recolectar la información necesaria de una forma ágil, de la misma manera será un día para realizar las entrevistas a los clientes internos debido a que, la entrevista se realizara bajo la estructura de ciertas preguntas para recolectar la información precisa y exacta de lo que se desea conocer.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

Este capítulo consta del análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., misma que ha sido realizada con el fin de obtener la información necesaria para la presente investigación en cuando a la problemática que presenta en la gestión administrativa y la toma de decisiones, razón por lo cual se ha procedido a analizar e interpretar según corresponde. Todas las respuestas derivadas de la encuesta aplicada, ayudarán a estudiar las variables en mención, con ello establecer resultados que contribuyan a plantear soluciones al problema encontrado, para ello es lo que sirven las encuestas y en si la investigación de campo.

Cabe mencionar que también se desarrolló una entrevista de carácter personal con el gerente para establecer cuál es la estructura de la cooperativa, conocer el trabajo que se está desarrollando así como la visión, misión y valores que rigen a la institución financiera a cargo del Gerente el Sr. José Pombosa.

La encuesta constaba de ocho preguntas para los socios y de diez preguntas para los administrativos, todas en escala de Likert y cerradas, (ver anexo 1), estas respuestas generan información que se presenta en el siguiente análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación de campo:

Encuesta a Socios de la Cooperativa Sumak Runa

Pregunta 1: ¿Cómo calificaría los Servicios que ofrece la institución?

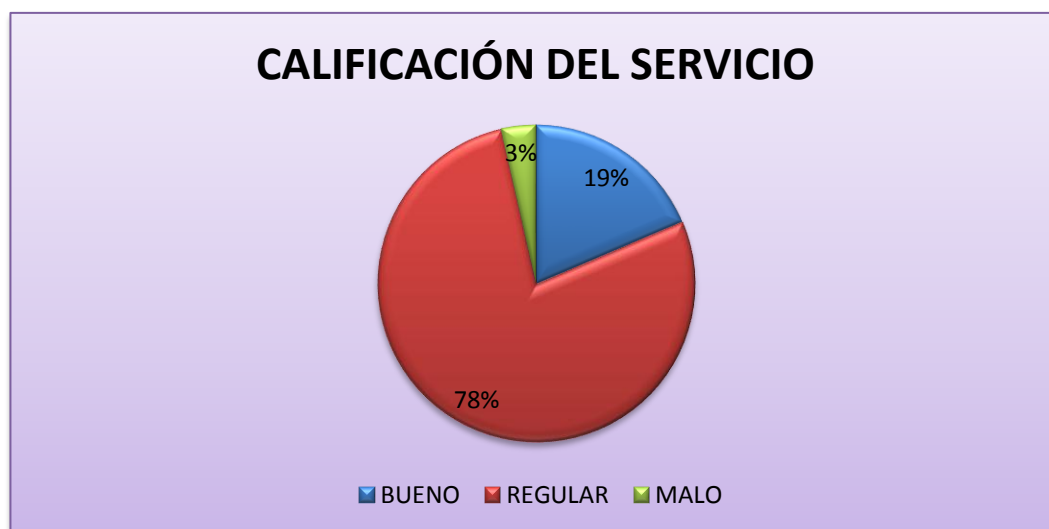
Tabla 4: Calificación del servicio

ÍTEM	F	% Calificación de servicios
BUENO	12	18,60%
REGULAR	49	77,91%
MALO	2	3,49%
Suma	63	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Ilustración 6 Calificación del servicio



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – encuestas

Interpretación

De la información recolectada en las encuestas, se puede examinar que el 19% mencionó que es un servicio bueno, el 78% indicó que el servicio es regular siendo este el valor más representativo, y el 3% representa a los que mencionaron que el servicio es malo.

Análisis

Se puede determinar que las personas consideran, que el servicio se encuentra en un ámbito regular, es decir que la cooperativa debería mejorar los servicios que ofrece para ser más competitivo en el mercado cooperativista, planteando así estrategias institucionales que ayuden al mejoramiento del servicio que se ofrece a su clientela.

Pregunta 2: ¿Según usted:Cuál es el nivel de confianza que tiene con relación a la cooperativa?

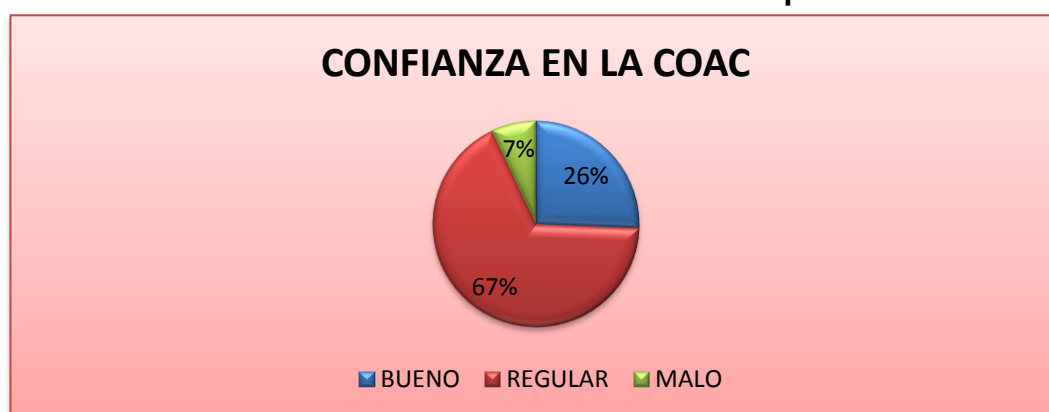
Tabla 5: Nivel de confianza en la cooperativa

ÍTEM	F	% Nivel de confianza en la cooperativa
BUENO	16	25,58%
REGULAR	43	67,44%
MALO	4	6,98%
Suma	63	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Ilustración 7: Nivel de confianza en la cooperativa



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Interpretación

Se puede apreciar que los clientes consideran que la cooperativa tienen confianza en la misma el 26% mencionaron que es bueno, el 67% señalaron que es regular, y el 7% mencionaron que es malo. Se puede apreciar que las personas consideran, que los responsables de la cooperativa no realizan varias actividades para obtener la confianza necesaria de la misma.

Análisis

Se puede detallar que la confianza de los clientes, es regular es decir que la cooperativa, no posee la confianza del 100% de sus clientes, entonces la misma debería implementar una relación más estrecha con los mismos para generar mayor confianza, con un apoyo continuo en todos los servicios que ofrece la cooperativa y así generar una confianza del 100% por parte de su fiel clientela.

Pregunta 3: ¿Considera que la cooperativa toma las decisiones enfocadas en los requerimientos de los socios?

Tabla 6: Decisiones enfocadas en el cliente

ÍTEM	F	% Decisiones enfocados al cliente
SI	23	37,21%
NO	40	62,79%
Suma	63	100,00%

Elaborado por: Cacuango, C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Ilustración 8 Decisiones enfocadas en el cliente



Elaborado por: Cacuango, C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Interpretación:

De la información obtenida se puede considerar que el 37% de las personas consideran que si se toman decisiones enfocadas en los clientes a lo que se discrepa el 63% ya que estos mencionan que no se toman decisiones enfocadas en los clientes, lo que no ayuda a la imagen de la misma.

Análisis

Se puede observar que hay un gran porcentaje que considera que no se toman decisiones enfocadas en el cliente, por lo tanto se puede concluir que no se realiza actividades que permita contribuir al cliente los requerimientos del mismo, dando como resultado una insatisfacción por parte de los clientes, lo que además no ayuda al crecimiento continuo que debería obtener si se tomara decisiones acorde a los requerimientos que tienen nuestra clientela.

Pregunta 4: ¿De las siguientes opciones cual es la principal razón por la que acude a esta cooperativa?

Tabla 7: Principal razón por la que acude a la cooperativa

ITEM	F	% Servicios preferidos por el socio
RETIRAR DINERO	21	32,97%
DEPOSITAR	23	36,22%
SOLICITAR PRÉSTAMO	19	30,81%
Suma	63	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Ilustración 9 Principal razón por la que acude a la cooperativa



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Interpretación

La razón por la que acuden a la cooperativa es la utilización de los servicios financieros que presta la cooperativa, los que se destaca el retirar dinero con un 33%, para depositar el dinero utiliza la cooperativa el 36% y para solicitar un préstamo lo realizan el 31%, se puede observar que el servicio más solicitado es retirar dinero, aunque los tres servicios son muy solicitados y utilizados diariamente.

Análisis

Se puede concluir que los tres servicios financieros que ofrece la Cooperativa son muy solicitados, es decir que la institución financiera tiene la calidad de brindar todos los servicios para sus clientes y se encuentran en un rango de similitud y el mismo que ayuda al crecimiento de la Cooperativa tanto dentro como fuera de la misma.

Pregunta 5: ¿La Cooperativa da solución a todas sus inquietudes y requerimientos?

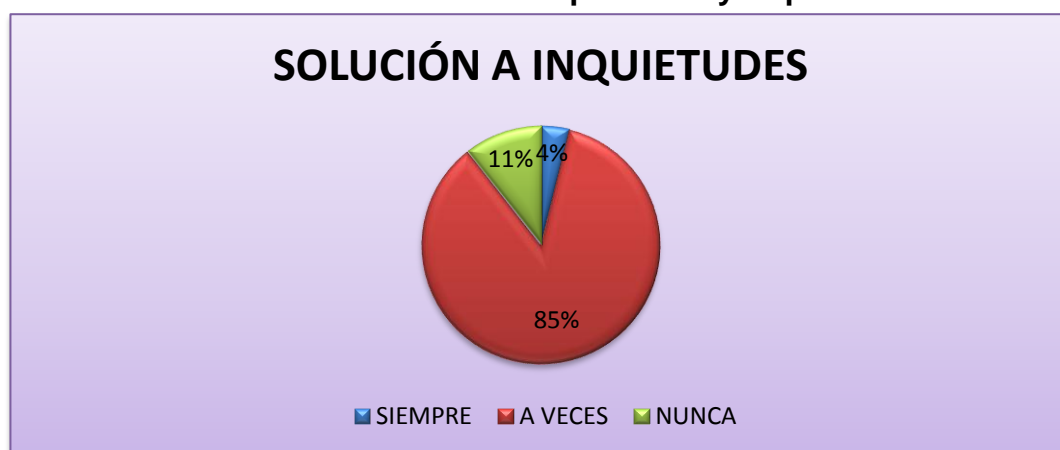
Tabla 8: Solución a las inquietudes y requerimientos

ÍTEM	F	% Solución de inquietudes y requerimientos
SIEMPRE	2	3,85%
A VECES	54	85,58%
NUNCA	7	10,58%
Suma	63	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Ilustración 10: Solución a las inquietudes y requerimientos



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Interpretación

De las respuestas obtenidas se puede observar que la cooperativa da solución a las inquietudes de los clientes, el 4% consideran que siempre le dan solución a las inquietudes, el 86% con el porcentaje más alto considera que a veces dan solución a las inquietudes y el 10% menciona que no dan soluciones nunca a sus inquietudes.

Análisis

Se puede apreciar que no se considera al 100% las inquietudes de los clientes, no se da solución de forma oportuna, la Cooperativa debe considerar que los clientes reflexionan que solo a veces se da solución a sus inquietudes o requerimientos, siendo este un problema considerable, el mismo que se ve repercutido en la imagen de la institución financiera, ya que no se toma en cuenta los requerimientos de los clientes los mismos que son importantes para el crecimiento de la misma.

Pregunta 6: ¿Tiene algún tipo de quejas u observaciones sobre la Cooperativa?

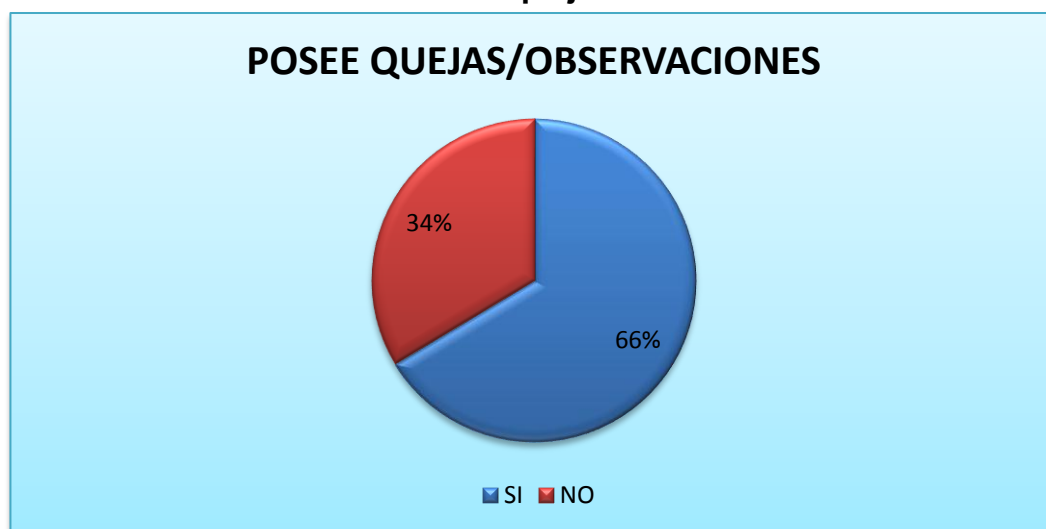
Tabla 9: Posee quejas/ observaciones

ÍTEM	F	% Quejas u observaciones
SI	42	66,35%
NO	21	33,65%
Suma	63	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Ilustración 11 Posee quejas/ observaciones



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Interpretación

Del 100% de la población encuestada se puede apreciar que el 66% posee quejas u observaciones de la cooperativa, mientras que el 34% no las posee. Es decir que más del 66% está inconforme con el servicio recibido.

Análisis

Se puede concluir que la cooperativa maneja de manera ineficiente las quejas de sus clientes ya que se aprecia que la mayoría de su clientela se encuentra inconforme con el servicio prestado por la misma lo que no ayuda al desarrollo continuo de la cooperativa, siendo este uno de los principales problemas que se ha visto en la cooperativa.

Pregunta7: ¿Explique la principal razón por la que escogió esta Cooperativa?

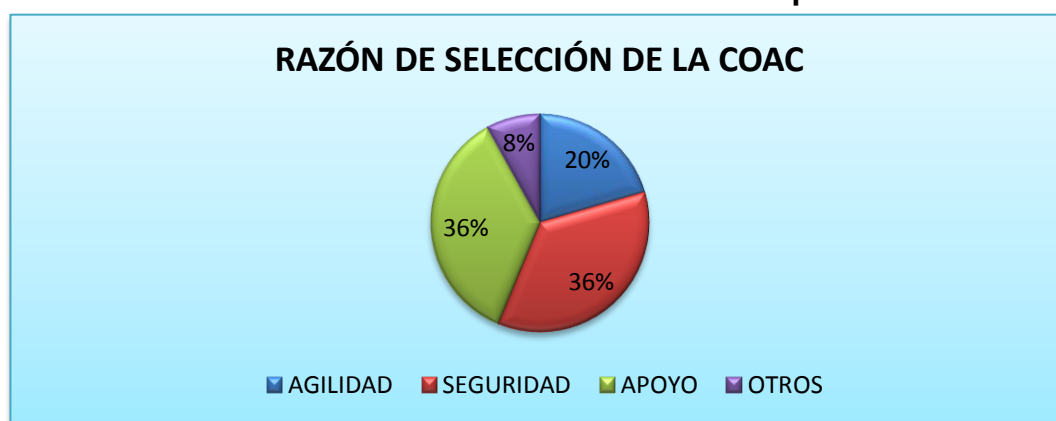
Tabla 10 Razón de selección de la cooperativa

ÍTEM	F	% Razón por la que el socio escogió la cooperativa
AGILIDAD	18	20,53%
SEGURIDAD	30	35,76%
APOYO	30	35,76%
OTROS	7	7,95%
SUMA	85	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Ilustración 12 Razón de selección de la cooperativa



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Interpretación

La razón por la que seleccionan a la cooperativa el 20% menciona que por agilidad, el 36% mencionaron porque es seguro; el 36% dicen que es de apoyo y otro el 8%, menciona que pagan los servicios básicos y otros aspectos importantes.

Análisis

Se puede determinar que la cooperativa se destaca por agilidad, seguridad y apoyo ya que estas son las razones primordiales por la que los clientes eligieron esta cooperativa, aunque existe una serie de inconformidades por parte de clientela, para ello se encuentra buscando estrategias para mejorar el servicio prestado.

Pregunta 8: ¿Se encuentra conforme con la gestión administrativa financiera de esta cooperativa?

Tabla 11: Conformidad con el servicio

ÍTEM	F	% Conformidad con el servicio
SI	30	47,12%
NO	33	52,88%
SUMA	63	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Ilustración 13 Conformidad con el servicio



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas

Interpretación

Las personas mencionaron que se encuentran conforme con el servicio en un 47%, y el 53% menciona que no está conforme con el servicio que presta la cooperativa.

Análisis

Aunque existe un alto porcentaje en que si está de acuerdo con el servicio, también existe personas que no están conformes con el servicio, y hay que plantear estrategias para mejorar el servicio. Y así tener mejor acogida en el mercado cooperativista.

Encuesta a administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

A continuación se presenta los datos recolectados de los clientes internos de la cooperativa, dicha información servirá como sustento dentro de la investigación realizada:

Pregunta General: Nivel de formación

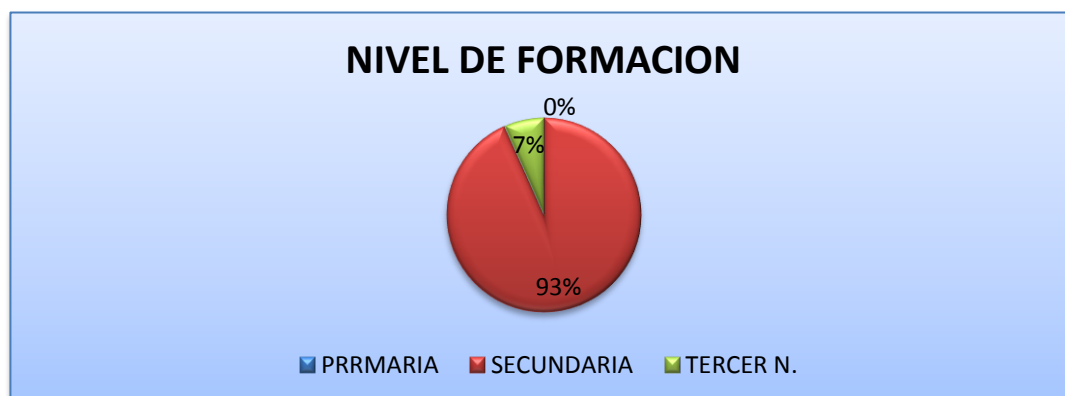
Tabla 12: Nivel de formación

ÍTEM	F	% Nivel de formación administrativos
PRIMARIA	0	0,00%
SECUNDARIA	14	93,33%
TERCER N.	1	6,67%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 14 Nivel de formación



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

Según la información de recolección de datos se puede apreciar que el 93% pertenecen a un nivel de secundaria y el 7% al tercer nivel, el nivel secundario es el nivel mayoritario de los clientes internos.

Análisis

Se puede observar que casi el 100% de los clientes internos tienen una preparación educativa de nivel secundaria, por eso se determina que debería existir crecimiento profesional para mejorar la calidad en los servicios de la cooperativa.

Pregunta 1: ¿Cómo es la gestión administrativa financiera de la cooperativa?

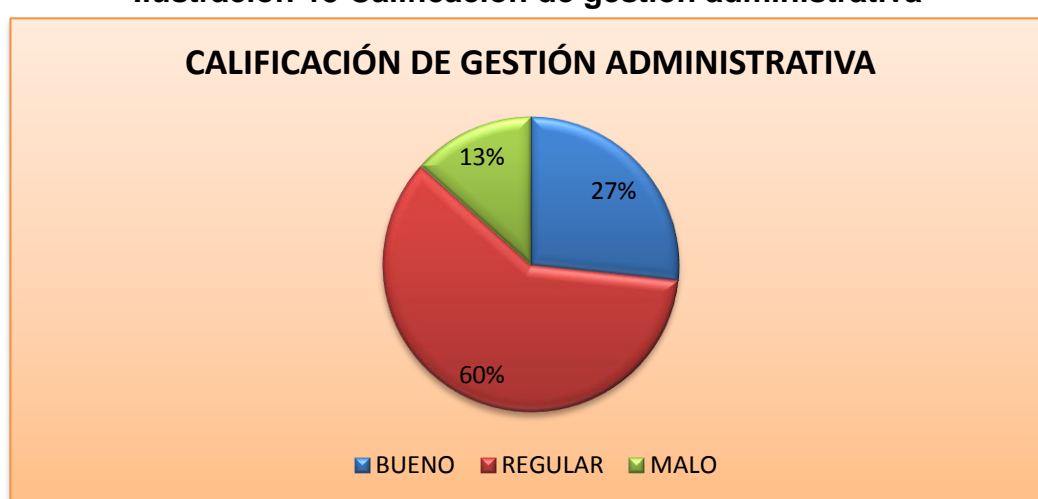
Tabla 13 Calificación de gestión administrativa

ITEM	F	% Gestión administrativa
BUENO	4	26,67%
REGULAR	9	60,00%
MALO	2	13,33%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 15 Calificación de gestión administrativa



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

Se puede decir que la cooperativa plantea sus estrategias basadas en el cumplimiento de los objetivos de su administración, el 27% menciona que es bueno y el 60% menciona que es regular siendo este el valor más representativo y el 13% menciona que es de un nivel malo.

Análisis

Los administrativos consideran que la institución maneja una administración regular, lo que da a entender que la cooperativa no se encuentra realizando sus actividades acorde a las necesidades de los socios lo que ayuda como un eje primordial para el mejoramiento continuo de la institución.

Pregunta 2: ¿Existe una correcta distribución de funciones en la Cooperativa?

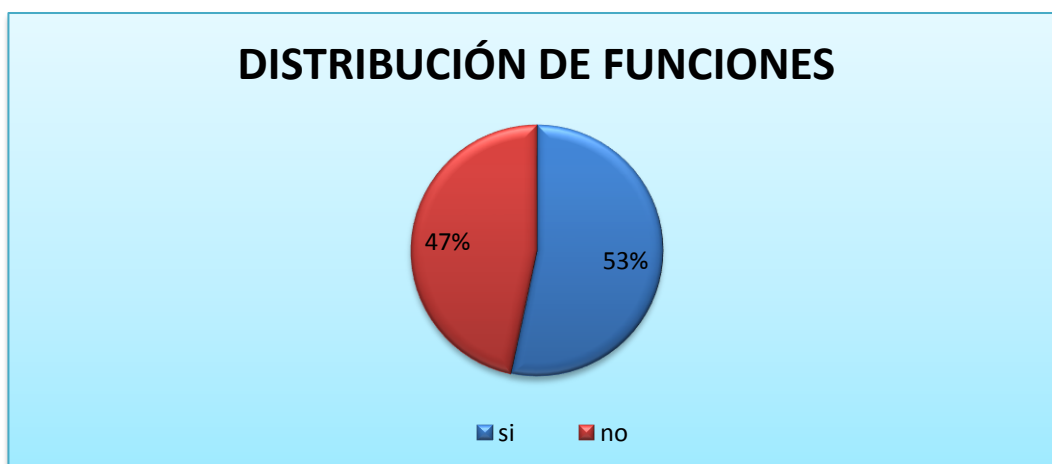
Tabla 14 Distribución de funciones

ÍTEM	F	% Distribución de funciones
SI	7	46,67%
NO	8	53,33%
SUMA	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 16: Distribución de funciones



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

Según la pregunta sobre si existe una correcta distribución de funciones el 47% menciona que si hacen una correcta distribución mientras que el 53% acoto que no lo hacen, se puede observar que no existe una distribución de funciones y a lo mejor no se encuentran socializadas entre toda la cooperativa.

Análisis

Se puede concluir que no existe una buena distribución de funciones, y las funciones que están definidas, no se encuentran socializadas con el personal; se considera mejorar esta situación para así tener un mejor rendimiento financiero de la cooperativa.

Pregunta 3: ¿La gestión Administrativa Financiera en qué medida permite tomar decisiones?

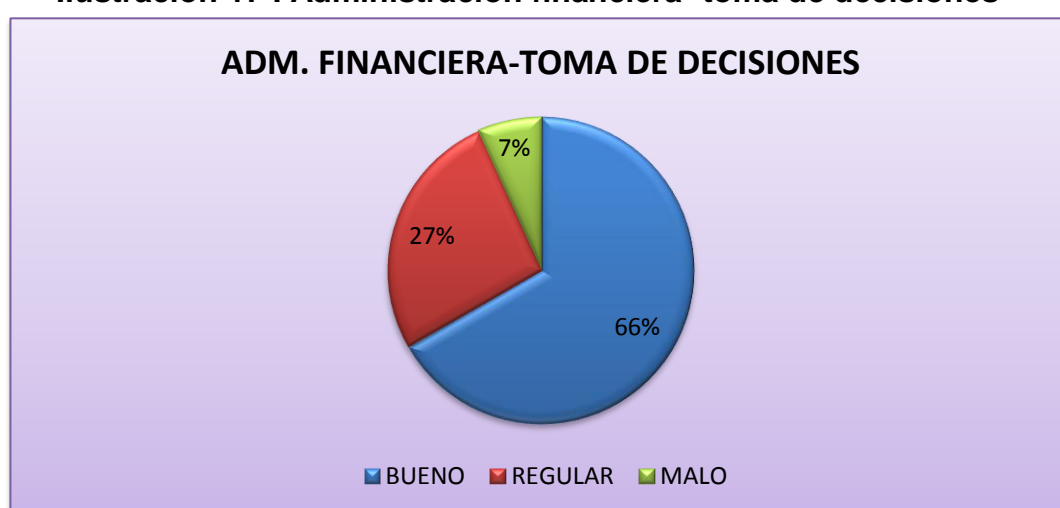
Tabla 15: Administración financiera- toma de decisiones

ITEM	F	% Gestión administrativa y toma de decisiones
BUENO	10	26,67%
REGULAR	4	66,67%
MALO	1	6,67%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 17 : Administración financiera- toma de decisiones



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

De la pregunta si la gestión administrativa financiera en qué medida permite tomar decisiones el 27% de los encuestados menciona que bueno, el 66% menciona que regular y 7% que la toma de decisiones tiene en nivel malo.

Análisis

Se considera que regularmente se toma de decisiones acorde a las necesidades de administración financiera, porque no se encuentra encaminada a los objetivos planteados, propuestos para el crecimiento de la cooperativa, ya que es importante para su total progreso.

Pregunta 4: ¿A su criterio la cooperativa plantea estrategias basadas en el cumplimiento de los objetivos de su administración?

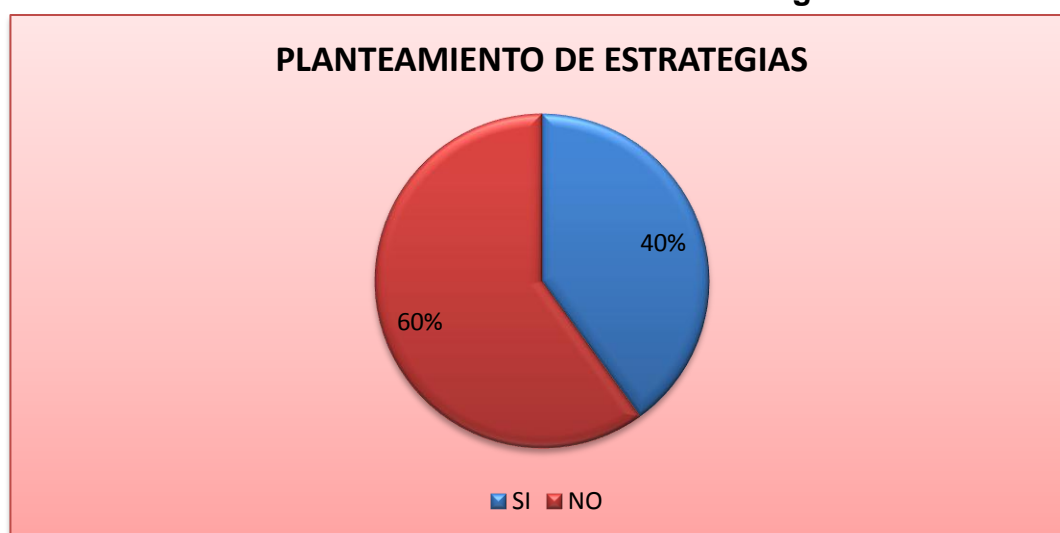
Tabla 16: Planteamiento de estrategias

ITEM	F	% Planteamiento de estrategias
SI	6	40,00%
NO	9	60,00%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 18 Planteamiento de estrategias



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

De la información recolectada sobre si se emplea estrategias para el cumplimiento de los objetivos financieros el 60% del personal mencionaron que no se plantea las estrategias, siendo este un porcentaje significativo para nuestro crecimiento, mientras que el 40% menciona que si lo hace.

Análisis

Se puede evidenciar que la socialización de las estrategias para el mejoramiento en el área administrativa, no tiene aceptabilidad y entendimiento por la mayoría del personal administrativo, para ello se ha visualizado una serie de cambios para el progreso en esta área de estudio.

Pregunta 5: ¿La toma de decisiones por parte de los Directivos de la Cooperativa permite el desarrollo de la misma?

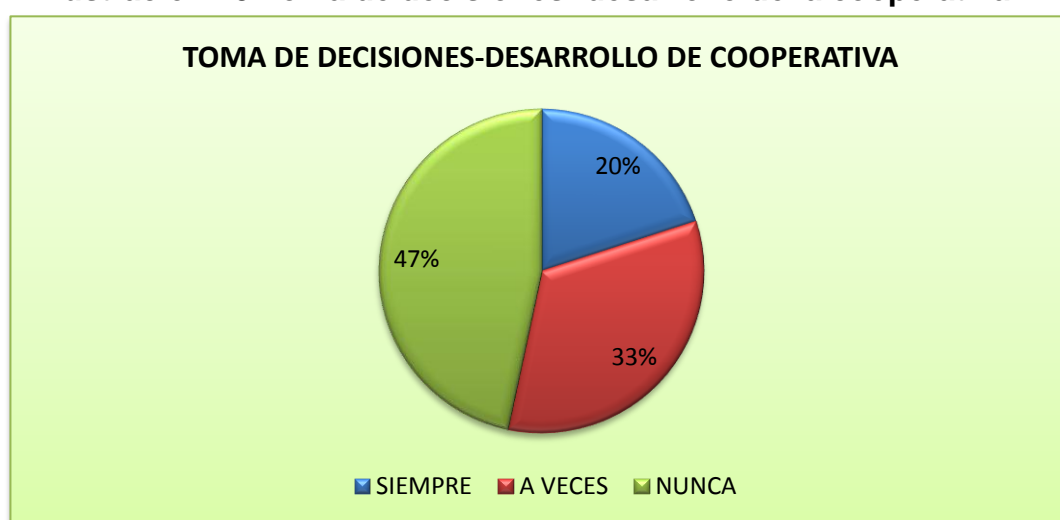
Tabla 17 : Toma de decisiones- desarrollo de la cooperativa

ÍTEM	F	% Toma de decisiones y desarrollo
SIEMPRE	3	20,00%
A VECES	5	33,33%
NUNCA	7	46,67%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 19:Toma de decisiones- desarrollo de la cooperativa



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

En la recolección de información se puede apreciar claramente que los directivos permiten lograr el desarrollo de la Cooperativa, el 20% del personal administrativo considera que siempre, el 33% del mismo manifiesta que a veces la toma de decisiones permite alcanzar el desarrollo de la Cooperativa. Y el 47% manifiesta que nunca.

Análisis

Se puede concluir que el tomar las decisiones adecuadas y a tiempo permite el desarrollo de la Cooperativa, es por ello que las decisiones deben ser socializadas en toda la cooperativa para su correcto perfeccionamiento, lo que se puede apreciar que no se está realizando este tipo de enfoques.

Pregunta 6: ¿Existe información oportuna de los procesos que se realizan en la institución en la Gestión Administrativa Financiera?

Tabla 18: Información oportuna-gestión administrativa

ÍTEM	F	% Información oportuna
SI	8	53,33%
NO	7	46,67%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 20: Información oportuna-gestión administrativa



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

En la encuesta realizada del total de la población de 15 personas que trabajan en la Cooperativa el 53% mencionaron que si existe información oportuna de los procesos que se realizan en la gestión administrativa financiera y el 47% acota que no existe la presentación oportuna.

Análisis

Se puede concluir que la socialización de la información oportuna en la Cooperativa es de vital importancia, la misma que ha permitido trabajar a todos al mismo ritmo, aunque hay que recalcar que existe una serie de fallas al instante de la presentación de información lo que no ayuda a la toma de decisiones proporcionadas para el crecimiento de la cooperativa.

Pregunta 7: ¿Conoce las decisiones que toma la Cooperativa que permita fortalecer la Gestión administrativa financiera?

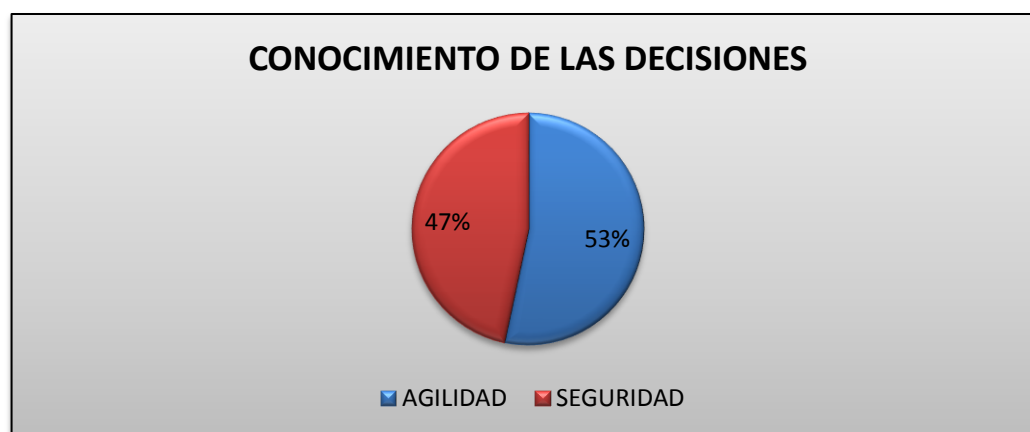
Tabla 19: Conocimiento de las decisiones

ÍTEM	F	% conocimiento de las decisiones
SI	7	46.67%
NO	8	53,33%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 21: Conocimiento de las decisiones



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

Del 100% de encuestados el 47% que representa a 7 personas mencionaron que si conoce las decisiones que toma la Cooperativa que permite fortalecer la gestión administrativa financiera, mientras que el 53% que representa a 8 personas menciona que no conocen de dichas decisiones.

Análisis

Se puede concluir que no existe una socialización apropiada de las decisiones que los administrativos superiores o jefes toman, si existen cambios deberían informarlos de forma general o buscar un medio para que toda la cooperativa conozcan los cambios realizados, estos cambios serán tomados en cuenta por parte de los directivos en su totalidad para que todo marche acorde a sus objetivos planteados anteriormente.

Pregunta 8: ¿Ha realizado estudios, análisis u observaciones que permitan mejorar y/o corregir temas relacionados con la gestión administrativa financiera?

Tabla 20: Realización de investigación y análisis

ITEM	F	% Realización de análisis
SI	4	26,67%
NO	11	73,33%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 22 Realización de investigación y análisis



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

Se puede observar que la gestión administrativa-financiera el 27% que equivale a 4 personas mencionó que si ha hecho algún tipo de observación, mientras que el 73% mencionan que no han hecho ningún tipo de observación.

Análisis

Se puede observar por parte de la cooperativa en su personal administrativo no existe motivación ni estrategias que permitan involucrar al personal al crecimiento y desarrollo de la institución financiera.

Pregunta 9: ¿Aportado usted con ideas para el mejoramiento de la gestión administrativa financiera?

Tabla 21: Aportación de ideas para su mejoramiento

ÍTEM	F	%
SI	6	40,00%
NO	9	60,00%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 23: Aportación de ideas para su mejoramiento



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

En la investigación realizada al personal administrativo de la Cooperativa, en la pregunta si usted aportado con ideas para el mejoramiento de la gestión administrativa, el 40% menciona que ha sugerido algún tipo de idea, mientras que el 60% no lo ha realizado, representando a 9 personas.

Análisis

Se puede apreciar claramente que no existe apego por las personas hacia la institución financiera, que solo se limitan a la realización del trabajo sin enfocarse en el desarrollo de la misma.

Pregunta 10: ¿Cree usted que ayudaría el diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión administrativa financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.?

Tabla 22: Creación de una herramienta de gestión administrativa

ÍTEM	F	%
SI	14	93,33%
NO	1	6,67%
Suma	15	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Ilustración 24: Creación de una herramienta de gestión administrativa



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información – Encuestas (clientes internos)

Interpretación

En la investigación realizada al personal administrativo de la Cooperativa, en la pregunta cree que la elaboración de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión administrativa financiera, el 93% que representa a 14 personas menciona que la elaboración y aplicación de un cuadro de mando integral, ayudara notablemente al crecimiento administrativo y financiero de la Cooperativa mientras que 7% que representa a 1 persona menciona que no lo hará.

Análisis

Se puede evidenciar claramente que el personal apoyara al crecimiento de la cooperativa, siempre y cuando exista la socialización del cuadro de mando integral, para poder intervenir en su totalidad en el área administrativa y financiera, lo que será un enfoque primordial para el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa y así tener una mejor acogida en el mercado con una misión diferente y muy desenvuelta que ayude al cumplimiento de los objetivos planteados.

Interpretación general

Se puede apreciar que la cooperativa es demandada en todos sus servicios financieros que presta, pero al mismo tiempo se debe considerar que no existe una confianza total por parte de los clientes, reflexionando que la calidad de la cooperativa no es muy eficiente, además no se considera la toma de decisiones enfocadas en los clientes y sus requerimientos, puesto que regularmente dan soluciones a sus inquietudes, aunque no existe un porcentaje significativo de quejas ni observaciones, la Cooperativa se destaca por su agilidad, seguridad y apoyo a los socios, brindándoles un servicio adecuado para que los mismos se encuentren conformes, aunque hay que enfatizar que existe algunas falencias al momento de tomar en cuenta a su personal para el crecimiento continuo de la cooperativa.

Del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., se puede afirmar que la gestión administrativa que efectúan es regular, partiendo desde ahí su desacertada toma de decisiones en su campo administrativo y financiero, lo cual no ha permitido desarrollar nuevas estrategias; la inadecuada distribución de funciones es un factor fundamental que no permite el crecimiento de la cooperativa y la no involucración de sus socios no permite tener mejores resultados en su desarrollo cooperativista, la información muchas veces oportuna es un componente de importancia para la toma de decisiones para su crecimiento y para su adecuado manejo, para ello se debe realizar una investigación e implementación y creación de un cuadro de mando integral que ayude a la progresión y proceso de la misma.

4.2. Verificación de la hipótesis

La gestión administrativa-financiera incide en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda. Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis

nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica (O_i). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia esperada. El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la O_i y E_i y se define como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Las variables que intervienen en la Hipótesis son:

- **Variable Independiente:** Gestión administrativa-financiera.
- **Variable Dependiente:** Toma de decisiones

4.2.1. Métodos estadísticos

Para comprobar la hipótesis se utilizó el método estadístico de distribución CHI CUADRADO.

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece así:

Ho= Hipótesis Nula

Afirmación enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

Hi= Hipótesis Alternativa o de Investigación

Afirmación o enunciado que se aceptara si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de la hipótesis nula es falsa, y se la designa por Hi.

Ho= Hipótesis Nula

Para el presente estudio se considera a las hipótesis como sigue:

La gestión administrativa-financiera no incide en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

Hi= Hipótesis Alternativa o de Investigación

La gestión administrativa-financiera incide en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

4.2.2. Determinación del Nivel de Significación de Riesgo

En la investigación se considera un nivel de confianza de 0.95 (95%), por lo tanto un nivel de riesgo del 5% $\alpha = 0.05$.

4.2.2.1. Prueba de Chi cuadrado

Para la prueba del Chi Cuadrado se procedió a la aplicación de la siguiente fórmula:

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

Simbología:

χ^2 = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

O= Datos Observados

E= Datos Esperados

Conociendo la fórmula, se procede a identificar las preguntas que comprobarán la hipótesis, para lo cual se identifica una de cada variable.

4.2.2.2. Preguntas que comprueban la hipótesis

Pregunta 8: ¿Se encuentra conforme con la gestión administrativa financiera de esta cooperativa?

Tabla 23: Conformidad con el servicio

ÍTEM	F	%
SI	30	47,12%
NO	33	52,88%
Suma	63	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información

Pregunta 3: ¿Considera que la cooperativa toma las decisiones enfocadas en los requerimientos de los socios?

Tabla 24: Decisiones enfocadas en el socio

ÍTEM	F	%
SI	23	37,50%
NO	40	62,50%
Suma	63	100,00%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información

4.2.2.3. Cálculo de las Frecuencias observadas

Para el cálculo se procede a transcribir los valores de los cuadros derivados de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada.

Tabla 25 Tabla de frecuencias observadas

P8			
P3	SI	NO	TMH
SI	5	25	30
NO	18	15	33
TMV	23	40	63

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Recolección de información

Tabla 26 Tabla de frecuencias esperadas

P8			
P3	SI	NO	TMH
SI	10,95	19,05	30
NO	12,05	20,95	33
TMV	23	40	63

Tabla 27 Cálculo del chi cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E)²	(O-E)²/E
5	10,95	(5,95)	35,43	3,23
18	12,05	5,95	35,43	2,94
25	19,05	5,95	35,43	1,86
15	20,95	(5,95)	35,43	1,69
63	63	0	141,72	9,73

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Tabla de frecuencias observadas

4.2.2.4. Zona de Aceptación o Rechazo

Se calcula los grados de libertad anticipadamente al cálculo de la zona de aceptación o rechazo. Considerando el nivel de riesgo del 5% $\alpha = 0.05$. Se considera la siguiente fórmula:

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

gl= Grados de Libertad

c= Columnas de la tabla

h= Hileras de la tabla

Cálculo de Grados de Libertad

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

El valor de X^2 tabular es igual a 3,841; este valor se obtiene de la tabla de cálculo del chi cuadrado en relación a los grados de libertad y el nivel de significación o error. **(Ver tabla anexo 5).**

4.2.2.5. Interpretación

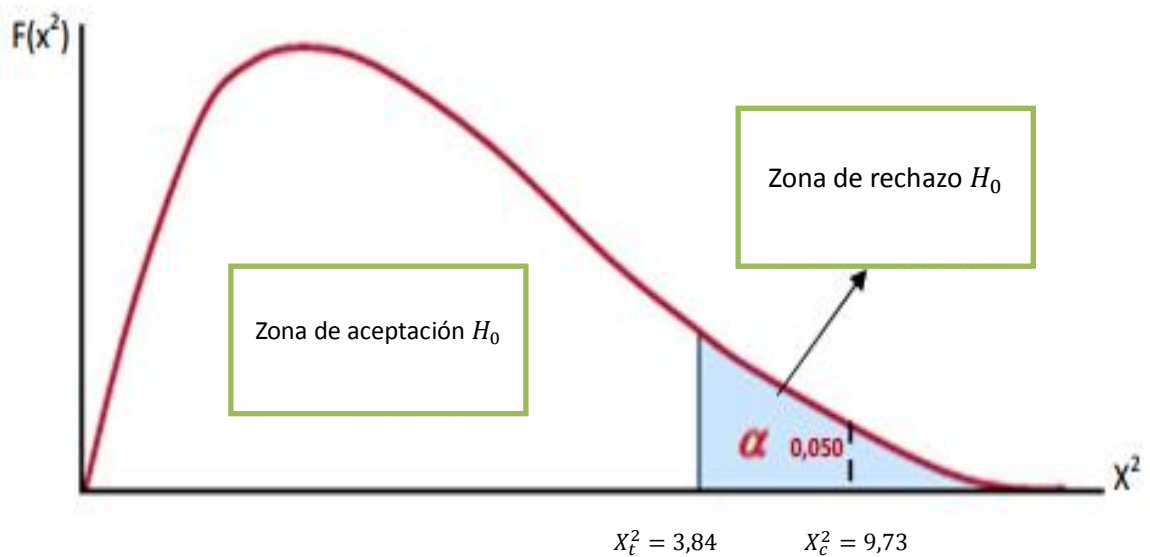
Decisión:

El Chi Cuadrado calculado **9.73** es mayor que el chi tabulado **3.841** en tabla, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alternativa que dice:

H_i= La gestión administrativa-financiera incide en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

4.2.2.6. Representación gráfica del Chi cuadrado

Tabla 28 Representación gráfica del Chi cuadrado



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Fuente: Cálculo del Chi Cuadrado

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Una vez investigado las herramientas de gestión administrativas-financieras para mejoramiento de la estructura organizativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., se identificó que la toma de decisiones que se realizan en la institución afectan a toda la cooperativa; es por ello que, se debe exponerlos resultados obtenidos en el presente estudio y sean compartidos de forma oportuna y clara, para que todos los colaboradores de la organización, puedan participar activamente del cambio.
- También se indagó la relación existente entre la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.; en este contexto los socios mencionaron que no se considera todas las inquietudes que tienen ante el servicio financiero de la cooperativa y que además no se da a conocer todo el trabajo desarrollado en la institución financiera, especialmente en el área administrativa.
- Se concluye finalmente que es necesario estructurar un cuadro de mando integral, con el fin de tomar mejores decisiones en el ámbito administrativo y financiero, que permitan crecer a la organización con una gestión adecuada de los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano. El detalle del cuadro de mando integral permitirá a la organización conocer las estrategias y objetivos a cumplir, a través con las cuatro perspectivas (financiera, socios, de aprendizaje y de crecimiento); estas estrategias permitirán que la administración socialice con los miembros de la

institución, para que en conjunto puedan lograr el alcance de lo propuesta en la visión y misión institucional.

5.2. Recomendaciones

- Implementar una comunicación asertiva en toda la cooperativa, la socialización de la información de manera clara, permitirán a los colaboradores de la institución financiera participar activamente de las decisiones que se tomen en la cooperativa, además tendrán la opinión y punto de vista de varias personas que podrán emitir sus comentarios positivos y constructivos para mejorar eficazmente los servicios de la institución.
- Prestar atención y dar solución a todos los requerimientos e inquietudes que tienen los socios de la cooperativa; el enfocarse a tomar decisiones como eje principal en los socios, permitirá indudablemente convertirse en una cooperativa de excelencia. Deberá también, desarrollar canales de comunicación entre los socios y la institución, esto permitirá que todas las decisiones que se tomen a nivel administrativos sean consensuadas para mejores resultados económicos y organizacionales.
- Se recomienda estructurar un cuadro de mando integral e implementarlo para que en el área mencionada se pueda tomar las mejores decisiones enfocadas en el cliente, ya que el mismo permitirá el crecimiento económico, y de reconocimiento de la cooperativa, el manejar la información de manera clara y oportuna a través de la socialización de la misma ante todos los colaboradores de la cooperativa, logrando que la toma de decisiones sea eficaz y genere resultados positivos.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Datos informativos

- **Título**

Diseñar un cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

- **Institución Ejecutora**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

- **Beneficiarios**

Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

Clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

- **Ubicación**

Cantón de Ambato, provincia de Tungurahua.

- **Tiempo estimado para la ejecución**

2014 -2015 (periodo trimestral)

- **Equipo técnico responsable**

El investigador

El tutor de investigación

Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

- **Costo**

\$9940,00 usd

6.2. Antecedentes

Antecediendo a la investigación es necesario diseñar un cuadro de mando integral con el fin de lograr la toma de mejores decisiones, que permitan crecer a la organización a través de la gestión administrativa y realizar estrategias de crecimiento financiero; la toma de decisiones que se realicen a partir de dichas estrategias, afectan a toda la Cooperativa.

Los servicios o productos financieros que ofrece la Cooperativa son demandados equitativamente, es decir produce confianza y credibilidad, además que sin el direccionamiento adecuado no se obtendrá una rentabilidad acorde a lo establecido en objetivos.

Con la investigación previa se pudo establecer la necesidad de un cuadro de mando integral con el fin de lograr mejores decisiones; ya que estas afectan a todas las instancias de la Cooperativa principalmente a la parte financiera; esperando que con el desarrollo de la presente propuesta se subsane el problema y se genere una mejora desde el punto financiero y de rentabilidad.

Los clientes mencionaron que no se considera todas las inquietudes que tienen ante el servicio financiero y no financiero, y aunque no se socializa todo lo que se realiza en la institución, especialmente en el área administrativa financiera los resultados son progresivos aunque no poseen el crecimiento deseado (es relativamente lento).

Se puede destacar la investigación realizada por Romero Figueroa, Cevallos Pincay, & Ramírez Vera(2010)en la cual realiza un proyecto de investigación sobre la “Inversión y Planificación Estratégica de la Compañía Scradly S.A.” en la cual manifiesta que después de haber realizado un análisis de la institución: “La estructura organizacional propuesta establece una mejora en utilización de recursos, tanto humanos y económicos. Además permite a la compañía llevar a cabo un mejor control interno en cuanto al manejo de dichos recursos.”

Así también; en cumplimiento con el objetivo general planteado se procedió a analizar la Gestión Administrativa Financiera para la acertada toma de decisión es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., lo que conlleva a que los resultados obtenidos sean desalentadores teniendo que mejorar dicha gestión; para aquello se propone el modelar herramientas de gestión administrativas financieras eficiente en la cooperativa, que conlleven a un crecimiento de la rentabilidad y/o mejorar las actividades y resultados de orden financieros.

6.3. Justificación

Se analizó la oportuna toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., para determinar la gestión administrativa financiera y con ello establecer la metodología para un correcto funcionamiento integral de las áreas y en general de toda la institución; para con ello enmarcar el direccionamiento y posibilidades de

implementación de la presente propuesta que contribuya al desarrollo de las áreas mencionadas.

El desarrollo de un cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., contribuirá a que esta brinde mejores servicios financieros a sus asociados y clientes, así como contribuirá a desarrollar profesionalmente a cada uno de los miembros que forman parte de la institución además de la autora de la presente investigación. En el mismo contexto, también permitirá incrementar la rentabilidad en un 5% aproximadamente; esto debido a que se mejorara el aspecto de administración financiera atrayendo inversión, incrementando clientes y socios, mejorando las captaciones; además que se planteara objetivos de alcance financiero, que deberán ser cumplidos a cabalidad; por tanto se observara un crecimiento de la confianza de los clientes y generando fidelidad en los antiguos. En otros términos, con estrategias y objetivos definidos será fácil establecer metas económicas medibles y alcanzables en el tiempo.

Para el correcto funcionamiento de la institución es necesario que cuente con directrices o direccionamientos estratégicos que le permitan a la cooperativa desarrollarse organizacionalmente como en el aspecto financiero. Por ello; el diseño de la metodología como direccionamiento estratégico o herramientas de gestión, contribuirán a resolver el problema base y pautara lineamientos para que la gerencia pueda llegar a cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales planteados.

Al ser una investigación nueva en la institución, contribuirá a mejorar el conocimiento en materia de gestión, porque con herramientas adecuadas en la cooperativa, el direccionamiento de esta se verá plasmada en el alcance de los objetivos y en el crecimiento económico. En este contexto; los beneficiarios son la alta gerencia, empleados de la institución y los

socios, que crecerán conjuntamente por las múltiples acciones que generan la propuesta metodológica o plan de acción.

6.4. Objetivos

- **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión administrativo financiero para la correcta toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

- **Objetivo específico**

- Estructurar un cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.
- Analizar la relación entre el cuadro de mando integral y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.
- Evaluar el cuadro de mando integral para una mejor toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

6.5. Análisis de factibilidad

- **Económica**

Desde el punto económico la propuesta contribuye a que se desarrollen objetivos estratégicos de crecimiento institucional, entre ellos el alcance de rubros económicos importantes, apertura de cuentas, análisis financieros constantes, estudio del mercado, etc., pautas que servirán para que el desarrollo económico de la cooperativa se incremente y ayude al bienestar común. Además la propuesta metodológica es un cuadro de mando integral, esperando que esta mejore y genere rentabilidad e incremento de las principales cuentas en más del 5%. Por otro lado la

metodología tiene que ver con directrices o direcciones estratégicas que permitirán el alcance de objetivos; esta no genera costos elevados para la institución a más de las actividades que se detallaran en la misma, pero que serán una inversión que a futuro dará beneficios económicos y organizativos.

- **Ambiental**

El sector financiero no causa impacto ambiental o bien es mínimo, sin embargo es factible porque en la propuesta se detalla mecanismos de responsabilidad ambiental que contribuya al cuidado del medio ambiente y que mejore la calidad de vida de los socios y las personas.

- **Política**

La propuesta cumple con elementos y políticas dispuestas para el sector financiero; así como, los exigidos por el ente de control como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Además de aquello, la propuesta genera sus propias políticas y lineamiento para mejorar susceptiblemente los componentes organizacionales de la cooperativa que permitan el crecimiento óptimo de la institución.

- **Legal**

La propuesta está acorde a las leyes vigentes que regulan el sector financiero del país, así como las regulaciones que establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Además de las resoluciones propias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

6.6. Fundamentación científico-técnica

Modelo metodológico

El modelo metodológico de gerencia estratégica es una herramienta de fundamental importancia es por ello que el autor(Vargas Vidal & Lozano Cortázar, 2009) establece que:

Es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.

Mediante análisis y diagnóstico: Se hace un monitoreo de los factores que puedan influir y se establecen consecuencias, bajo diferentes enfoques.

Determinación de oportunidades y amenazas del medio ambiente externo: El ambiente presenta situaciones que permiten, no sólo alcanzar lo propuesto, sino rebasarlo: efecto de las oportunidades.

También presentan situaciones que impiden o estorban al logro de lo propuesto: efecto de las amenazas. Es decir identificar los factores del ambiente interno y externo de la empresa como son (Amenazas, Debilidades, Fortalezas, Oportunidades)

Luego se procede a poner en orden de lograr los objetivos declarados: Todo el proceso debe enfocarse al logro de los objetivos plenamente conscientes, deseados, buscados, y plenamente identificados.

Misión

La misión es de fundamental importancia en la cooperativa es por ello que el autor (Fred R., 2003):

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por tanto, resulta imprescindible que mercadólogos, empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el concepto de misión, y mejor aún, cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, mercadotecnia y definición de términos, para que tengan una visión más completa y aplicable del mismo.

Una Misión responde a cuatro preguntas básicas: ¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción? ¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o en la forma de llegar a sus objetivos? ¿Para quién trabaja su empresa, cuáles son sus partes constituyentes y su grupo objetivo de servicio? ¿Por qué hace lo que hace, qué es lo que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia? Estas preguntas implican la identidad institucional, la capacidad que la distingue de otras, sus concretos valores y responsabilidades sociales.

Se han popularizado las declaraciones de Misión que quieren ser mero un credo corporativo, o de relaciones públicas. Para que la gente se adhiera a ese código se necesita el ejemplo vivo de los líderes de la organización; de otra manera solo tendremos ideologías falsificadoras de la realidad.

Visión

Según el autor menciona que es uno de los fundamentos principales que se debe establecer en la planeación estratégica es por ello que el autor menciona (Carlson, 2006):

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la institución, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la institución.

Una vez que se tiene definida la visión de la institución, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la cooperativa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la cooperativa quiere.

Ventajas que tiene el establecer una visión

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la institución, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la cooperativa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

El propósito estratégico como parte de la visión

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la cooperativa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una visión estable, si modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

Como se realiza la visión de una institución financiera

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de una institución:

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajarán en la institución?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la institución?
- ¿Cómo hablarán de la cooperativa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Análisis externo

El análisis externo es muy importante dentro de la planificación estratégica, este es uno de los pilares fundamentales para poder realizar planificación estratégica es por ello que el autor (Del Campo y Gómez, 1999) sugiere que:

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día nos vemos expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

Existen diversas formas de realizar un análisis externo. Una forma común es haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y otra es a través del siguiente proceso:

Determinar las fuerzas claves del entorno

En primer lugar determinamos las fuerzas o factores del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa, o que tienen o podrían tener influencia en ella.

Estas fuerzas o factores claves del entorno se suelen clasificar en fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, y fuerzas de acción directa:

Fuerzas económicas

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país o de los países en donde opera la empresa.

Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, el ingreso per cápita, el índice de desempleo, la devaluación de la moneda, la balanza comercial, el déficit fiscal, etc.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa.

Algunas de estas fuerzas son las tasas de fecundidad, las tasas de mortalidad, el envejecimiento de la población, la estructura de edades, las migraciones, los estilos de vida, la actitud hacia el trabajo, la responsabilidad social, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Fuerzas a tomar en cuenta especialmente cuando se depende de contratos o subvenciones del gobierno. Hace referencia a las fuerzas que regulan, controlan o condicionan las actividades de la empresa.

Algunas de estas fuerzas son las regulaciones gubernamentales, las leyes de patentes, las leyes antimonopolio, las tasas de impuestos, el aumento del salario mínimo, la estabilidad jurídica, la estabilidad tributaria, los prospectos de leyes, etc.

Fuerzas tecnológicas

Probablemente las fuerzas más influyentes hoy en día (basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que dejaron de funcionar debido a la aparición de nuevas tecnologías). Hace referencia a las fuerzas relacionadas con el uso de la tecnología.

Entre estas fuerzas podemos encontrar las nuevas maquinarias, los nuevos equipos, los nuevos procesos productivos, los nuevos sistemas de comunicación, el nivel tecnológico, las tecnologías de información, el comercio electrónico, etc.

Fuerzas de acción directa

Hace referencia a las fuerzas del entorno que afectan o podrían afectar directamente las operaciones de la empresa.

Estas fuerzas a su vez están conformadas por la competencia, los productos sustitutos, los proveedores y los consumidores:

- **Competencia:** los competidores existentes, sus fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, recursos, capacidades, objetivos, estrategias, la entrada de nuevos competidores, etc.
- **Productos sustitutos:** la existencia o posible aparición de productos que podrían significar un remplazo al tipo de producto de la empresa.

- **Proveedores:** los proveedores existentes, la calidad de sus insumos o productos, sus precios, políticas de ventas, la entrada de nuevos proveedores, etc.
- **Consumidores:** sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, costumbres, actitudes, etc.

Análisis interno

Un análisis interno consiste en analizar internamente a la institución aquí se puede encontrar las debilidades y fortalezas que la cooperativa puede atravesar es por ello que (Alvarez Torres, 2006) alude:

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Las empresas suelen realizar un análisis interno junto con un análisis externo al momento de realizar una planeación estratégica, o cuando necesitan realizar una investigación que les permita encontrar la solución a un problema; sin embargo, debido a la alta competencia de hoy, para que una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea permanentemente.

Objetivos largo y corto plazo

Los objetivos pueden clasificarse en mediano corto y largo plazo es por ello que da definiciones establecidas por (Valdés, 2006):

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción. Además, el cumplimiento o incumplimiento de objetivos puede conllevar sentimientos de euforia o frustración, que

afectarán la salud psíquica para bien o para mal de quien se ve afectados por ellos.

Tipos de objetivos

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

Largo plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad.
- Capacitación y mejoramiento del personal.
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto.

Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos

individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y práctica.

Características de los objetivos

- a) **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b) **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c) **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d) **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e) **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f) **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Estrategias

Las estrategias son el fundamento principal de este modelo es por ello que se la realiza precisamente en enfoque a la obtención de los objetivos que según el autor(Horngren, Foster, & Datar, 2006) explica que:

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: hagan las cosas correctas y hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formulación de la estrategia empresarial

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - Qué productos y servicios ofrecer
 - Qué demandas del mercado satisfacer
 - A qué segmento de clientes atender
 - Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
 - Qué método de ventas utilizar
 - Qué forma de distribución utilizar

- Qué área geográfica atacar

Implementación de la estrategia empresarial

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multid5-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Políticas

Las políticas son fundamentales en la institución no solo basta con un direccionamiento si no en que fundamentarse para poder alcanzar lo deseado es por ello que (Gil Estallo, 2010) establece:

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. La utilización del término ganó popularidad en el siglo V A.C., cuando Aristóteles desarrolló su obra titulada justamente “Política”.

El término proviene de la palabra griega polis, cuyo significado hace alusión a las ciudades griegas que formaba los estados donde el gobierno era parcialmente democrático. Cabe señalar que es en esta cultura donde intenta formalizarse esta necesidad humana de organizar la vida social y los gobiernos desde tiempos ancestrales.

La disciplina encargada del estudio de las actividades políticas se denomina ciencia política, los profesionales en esta ciencia reciben el mote de politólogos y las personas que ocupan cargos

profesionales a cargo del Estado o aspiran a ellos se definen como políticos.

Se considera que los inicios de la política se remontan al neolítico, cuando la sociedad comienza a organizarse en un sistema jerárquico y ciertos individuos adquieren poder sobre el resto. Antes, el poder simplemente residía en el que tenía mayor fortaleza física o en el más inteligente de un grupo. Algunos teóricos aseguran que este tipo de organización también podría ser considerado como una forma de política, por lo que ahí caeríamos en la definición de que la política es tan antigua como la propia humanidad.

Los sistemas políticos de la antigüedad eran generalmente absolutistas ya que la totalidad del poder se encontraba en manos de un único sujeto. En Grecia, existían también algunas polis donde se practicaba una democracia parcial y se llevaban a cabo asambleas. A partir de la Revolución Francesa el esquema político experimentó un cambio importante, donde un elemento fundamental fue la constitución de los Estados Unidos. Desde ese momento se instauraron regímenes con características democráticas, donde la toma de decisiones responde a la voluntad general.

La democracia es la forma de organización política que ha cobrado mayor popularidad en las últimas décadas, se basa en un estado elegido por mayoría en base a lo estipulado por una Constitución aprobada por el pueblo, que ejerce un poder parcial y organizacional y cuyo objetivo es representar las ideas del pueblo dentro y fuera del territorio. Esto es así en la teoría pero en la práctica pocas veces se lleva a cabo de la forma deseada, debido a que es difícil que los políticos dejen a un lado sus intereses particulares para velar por los de todo el pueblo.

Si buscamos la definición de la palabra en el Diccionario de Ciencias Sociales veremos que se denomina así a la acción política propiamente dicha y político puede servir para adjetivar un elemento relacionado con ella, poder político, accionar político, etc. Por su parte el Diccionario de la Real Academia Española la denomina como el arte de gobernar a los pueblos y la adjetivación antes citada, como algo relativo a la política.

Evaluación y control

Según menciona el autor (Sapag & Chain, 2010):

Tomando en cuenta la expansión comercial y la competencia que se genera a través de un mercado globalizado con demandantes cada vez más exigentes, es necesario asegurarse que la asignación de recursos o financiamiento sea capaz de cubrir las expectativas de todos los socios participantes. En ese sentido, la reducción de la incertidumbre en una oportunidad de negocio o la satisfacción de una necesidad, se consigue realizando una adecuada Evaluación de Proyectos.

Por ello, es de gran importancia conocer y comprender el concepto de Evaluación de Proyectos para aplicarlo en cada una de las etapas del estudio, debido a que este proceso juega un papel trascendente, al permitir realizar ajustes en el diseño y ejecución del proyecto, de tal forma que facilite el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los objetivos.

Por tal motivo, el presente artículo "Concepto de Evaluación de Proyectos" trata de reflejar en síntesis, un —extracto puro— de la experiencia de autores con amplia y reconocida trayectoria que plasmaron sus conocimientos en obras con alto valor didáctico.

- La evaluación de proyectos se entenderá como un instrumento o herramienta que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión
- El proceso de evaluación consiste en emitir un juicio sobre la bondad o conveniencia de una proposición, es necesario definir previamente el o los objetivos perseguidos

En conclusión, la evaluación de proyectos es un proceso que permite emitir un juicio sobre la conveniencia del proyecto. Este criterio está presente en cada etapa del "ciclo de proyecto":

1ª Etapa:	Pre-inversión
2ª Etapa:	Inversión

Al igual que en las etapas, en cada fase se realiza una evaluación de acuerdo a sus características.

La etapa de Pre-inversión consta de las siguientes fases

1ª Etapa	1ª Fase	Concepción de la idea
1ª Etapa	2ª Fase	Perfil
1ª Etapa	3ª Fase	Pre-factibilidad (Estudio de Alternativas)
1ª Etapa	4ª Fase	Factibilidad (Ante- proyecto definitivo)

En la etapa de Inversión también se realiza el proceso de evaluar en cada una de sus fases.

La etapa de Inversión consta de las siguientes fases:

2ª Etapa	Diseño definitivo
2ª Etapa	Montaje y Operación

Como se puede apreciar, el trabajo de evaluación se encuentra en todo momento, cada etapa tiene su forma de evaluar. En la etapa de

Pre-inversión, la evaluación es realizada en las distintas fases, comenzando por la concepción de la idea y terminando en la factibilidad del proyecto. En esta etapa la Evaluación suele ser llamada “Evaluación Ex-Ante”.

En la etapa de Inversión la Evaluación se da tanto en el Diseño definitivo como en el Montaje y Operación del proyecto. En esta etapa la Evaluación suele ser llamada “Evaluación Ex-Post”.

El camino al éxito de nuestros proyectos, solo se conseguirá siendo imparciales a los datos o resultados que otorgue la Evaluación correspondiente, adicionalmente se necesita cambiar algunos paradigmas tradicionales y desarrollar un sistema de control adecuado, de este modo se conseguirá el éxito.

6.7. Metodología: modelo operativo

El desarrollo del balance scorecard o cuadro de mando integral como herramienta de gestión administrativa financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., empleará el siguiente esquema:

Tabla 29 Modelo operativo

Fases	Actividades	Responsable
FASE 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	INTRODUCCIÓN ALCANCE ESTRUCTURA ORGÁNICA ENUNCIADOS DE LA MISIÓN Y VISIÓN	GERENCIA INVESTIGADOR
FASE 2: DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO	ANÁLISIS FODA MATRIZ EFE MATRIZ EFI ANÁLISIS FINANCIERO	GERENCIA INVESTIGADOR
FASE 3: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	FORMULACIÓN OBJETIVOS A LARGO PLAZO FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS BALANCE SCORECARD o CUADRO DE MANDO INTEGRAL ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	GERENCIA INVESTIGADOR
FASE 4: IMPLEMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	GERENCIA INVESTIGADOR
FASE 5: EVALUACIÓN Y CONTROL	EVALUACIÓN Y CONTROL DEL MODELO METODOLÓGICO	GERENCIA INVESTIGADOR

Elaborado por: Cacuango, C. (2014)

El modelo se distribuye en cuatro fases bien definidas, que de fácil entendimiento para quienes contralan y evalúan la presente propuesta que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., gráficamente se puede observar:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK
LTDA.**

**Ambato – Ecuador
2015**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	108
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	109
ANTECEDENTES.....	109
SUMAK RUNA LTDA.....	109
Historia.....	109
FASE 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	111
Enunciados de la visión, misión, principios y valores.....	111
1.1. Enunciados actuales de visión y misión.....	111
1.2. Actuales valores institucionales.....	112
1.3. Enunciados de visión y misión planteados.....	112
FASE 2.- DIAGNOSTICO ORGANIZATIVO DE LA COOPERATIVA.....	118
2.1. Dirección, ejecución y control de la cooperativa.....	118
2.2. Niveles jerárquicos (estructura funcional).....	118
2.3. Organigrama estructural.....	120
2.4. Análisis FODA.....	121
2.4.1. Factores externos.....	121
2.4.2. Factores internos.....	124
2.4.3. Análisis de factores externos.....	127
2.4.4. Análisis de factores internos.....	132
2.4.5. Análisis financiero.....	136
FASE 3.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	174
3.1. Objetivos a largo plazo.....	174

3.2. Formulación de estrategias.....	175
3.2.1. Formulación del BalancedScorecard	175
3.3 Análisis y determinación de estrategias	176
3.3.1 Perspectiva financiera.....	176
3.3.2 Perspectiva del socio	177
3.3.3 Perspectiva de procesos internos	178
3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo organizacional	180
3.3.5 Mapa estratégico	181
3.3.5 Balanced Scorecard.....	182
3.4Evaluación y control.....	191

Introducción

El desarrollo de la siguiente propuesta es un cuadro de mando integral de importancia para que la institución alcance metas, objetivos; a través de estrategias y actividades alcanzables y medibles por Sumak Runa Ltda. El reto de una transformación radical, iniciando con un cambio de actitud más agresiva y propositiva que conduzca a una verdadera sinergia entre todos los que conforman la institución, de manera que se pueda alcanzar los Objetivos Estratégicos, permitiendo llegar a la visión del futuro planteada como meta, a través de las estrategias y acciones definidas para cada uno de los casos.

Por tanto, se puede mencionar en contextos que un plan estratégico es cuantitativo, cualitativo y temporal; cuantitativo porque al ser una institución financiera los objetivos estarán ligados al crecimiento económico y análisis de cifras que permitan verificar su crecimiento; cualitativo porque dispone de políticas y lineamiento a seguir para alcanzar los objetivos. Por último, se dice temporal porque esquemáticamente los objetivos se plantean para un determinado tiempo y la estructura viene acompañada de un cronograma de tiempo para el cumplimiento de actividades y alcance de objetivos.

Siendo así; se analiza los aspectos fundamentales de la institución, aspectos reales y fiables para que en el tiempo se los pueda lograr y medir, sean cuantificables y propendan a ser alcanzados por Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda. El modelo estratégico coloca nuevos retos, como el de generar la sinergia suficiente para que los distintos estamentos de la cooperativa asuman este proceso y de manera conjunta permitan que la organización cumpla sus propósitos, ninguna tarea, ningún esfuerzo será posible, sin que exista la vocación y el compromiso suficiente para llevar a cabo la presente propuesta. Esta es

una tarea de todos quienes intervienen en el desarrollo organizacional y económico de la cooperativa; todos quienes tengan un propósito común, un esfuerzo colectivo bajo los principios de la solidaridad, la cooperación, la ayuda mutua, ayudarán al alcance de los objetivos y el desarrollo progresivo de la institución.

Cuadro de mando integral

Antecedentes

Es necesario revisar la información que actualmente dispone la cooperativa, realizado una entrevista al Gerente de la cooperativa el Sr. José Pombosa; dio a conocer la existencia se los objetivos planteados desde la creación de la institución, así como la visión, misión y valores institucionales. Estos rigen actualmente en la cooperativa, esta información se la puede observar en la página web de la institución financiera <http://www.coacsumakruna.com> y se los presenta a continuación:

Sumak Runa Ltda.

Historia

La cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., nace el 17 de octubre del año 2005, con acuerdo ministerial No 0027-SDRCC-2005 con el nombre de "UNIÓN JUVENIL" posteriormente mediante reforma de Estatutos cambia al nombre a "SUMAK RUNA LTDA.".

La cooperativa es producto de varios jóvenes visionarios que se reunían en la parroquia de Quisapincha para buscar emprender en actividades

que ayuden al pueblo, a alcanzar metas y objetivos sociales y económicos en común.

La primera oficina con más de 4.000 socios dueños de la cooperativa, aproximadamente un 70% de los mismos son mujeres, vinculadas a diferentes actividades micro productivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., no se lleva un adecuado control interno para el desarrollo de sus actividades debido a los problemas encontrados, en cuanto a tomar decisión sin un análisis financiero adecuado, por lo que es necesario optar de ciertas medidas, tales como contar con el mínimo número posible de indicadores, que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos que promueven a identificar las oportunidades de crecer como organización.

Sumak Runa Ltda.

Fase 1: Direccionamiento estratégico

Enunciados de la visión, misión, principios y valores

Para recabar la información que se presenta a continuación, se realizó una entrevista personal al Sr. José Pombosa Gerente General de la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa; la entrevista fue realizada con la finalidad de conocer la visión, misión, principios y valores de la institución; para saber cuál es el alcance que como institución debe proyectar, y así definir estrategias claras que contribuyan a este fin.

1.1. Enunciados actuales de visión y misión

Visión

Ampliar nuestra cobertura en el Sistema Cooperativo Nacional, brindando a nuestros socios servicios competitivos y de constante innovación que permita alcanzar la mejor rentabilidad y cumplir con el fin social propio de la entidad.

Sumak Runa Ltda.

Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK RUNA LTDA." se creó con el firme propósito de contribuir al desarrollo de la Provincia y del País. Satisfacer la necesidad económica de nuestros socios a través de la prestación de nuestros servicios financieros de calidad y el otorgamiento de préstamos oportunos que mejoren su nivel de vida.

Sumak Runa Ltda.

1.2. Actuales valores institucionales

- **Honestidad:** *El trabajo se realiza con honradez, defendiendo el honor de la institución, con mucha moral y rectitud.*
- **Integridad:** *La institución brinda sus servicios a todos nuestros socios en forma general y común, siendo equitativos y rectos en nuestros servicios.*
- **Profesionalismo:** *La atención oportuna y asesorada para conseguir la satisfacción de nuestros socios.*
- **Buen servicio:** *La atención debe ser la que nos merecemos nosotros mismos, es indispensable hacerle sentir que el socio es importante para nuestra institución.*
- **Eficiencia:** *El producto ofertado debe ser el adecuado para cubrir la necesidad de nuestros socios.*
- **Respeto de las Normas y Leyes:** *Conocer y acatar las disposiciones emitidas en Leyes, Reglamentos y Estatuto.*

Sumak Runa Ltda.

1.3. Enunciados de visión y misión planteados

Se propone una nueva misión y visión empresarial, porque las actuales no representan el fin social que exige la sociedad y los organismos de control; ya que toda entidad financiera, está comprometida con la sociedad y a mejorar su calidad de vida, es decir un manejo de responsabilidad sólido en cada organismo que conforma el sector cooperativista en la ciudad y el país.

Para aquello; se propone una visión corta pero que represente los actuales momentos de la entidad financiera, en donde se refiere como referente financiero cooperativo, siendo este término sinónimos de crecimiento sólido, expansión de mercado, etc., actuando siempre con valores y principios bien definidos y que se enmarquen dentro de la responsabilidad social para mejora de la calidad de vida de las personas. Quedando así, la siguiente visión que será sometida a consejo para su aprobación o desaprobación de la misma:

Visión

Ser un referente del sistema financiero cooperativista en la aplicación de valores y principios de responsabilidad social.

Sumak Runa Ltda.

En cuanto a la misión, ésta también requiere de una transformación positiva, porque los actuales momentos del mercado financiero cooperativista así lo demanda; es por ello que la nueva misión debe enfocarse a contribuir como entidad financiera a elevar la calidad de vida de quienes son sus socios y clientes, servicio que se debe otorgar con eficacia, calidad y un claro entendimiento de las necesidades financieras. Siendo así se propone la siguiente misión que enmarca todo lo comunicado en contexto, y que será modificada, rechazada o aprobada en consejo:

Misión

Contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de nuestros socios, satisfaciendo con eficiencia y calidad de servicios sus necesidades financieras.

Sumak Runa Ltda.

• Principios

La cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., tiene estructurado los valores bajo los cuales la cooperativa se desempeña en el día a día para ofrecer sus servicios de carácter financiero; sin embargo no cuenta con principios que son fundamentales para el desarrollo de dichas actividades. Es por ello la necesidad de contar con principios claros que

conlleven a la cooperativa a sitios muy altos y a escalar niveles dentro del sector en el cual se encuentra, además de cumplir con lo dispuesto en la visión y misión empresarial.

Para el desarrollo de éstos; se propone los principios universales enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Según la Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2015) sobre estos principios normalmente aceptados y aplicados por cooperativas de todo el mundo, mencionan:

Las normas fundamentales que rigen la organización y funcionamiento de las cooperativas son conocidas universalmente con el nombre de "principios de Rochdale", por haberse constituido en la población de Rochdale (situada en las inmediaciones del centro industrial de Mánchester, Gran Bretaña) una entidad que señaló rumbos a las cooperativas posteriores. En realidad las normas de organización y funcionamiento de las cooperativas, sistematizadas por primera vez en Rochdale a mediados del siglo XIX, fueron revisadas y formuladas, como va observamos, por la Alianza Cooperativa Internacional en 1937 y 1966, y probablemente volverán a serlo en el futuro, pues las cambiantes condiciones socioeconómicas del mundo influyen sobre todos los tipos de entidades y determinan una permanente evolución.

Un ejemplo claro de que las cooperativas de la ciudad que se basan en estos principios son: la Cooperativa Oscus, CO.A.C La Merced, CO.A.C Mushuc Runa, entre otras que presentan estos principios como suyos. Dicho esto, es imprescindible que la cooperativa Sumak Runa Ltda., al no contar con principio alguno se enmarque en estos elementos reconocidos internacionalmente y que son del agrado de cooperativas sólidas y comprometidas con la responsabilidad social en varios países. Por tanto los principios que se proponen para la entidad financiera serán los siguientes; cabe mencionar que es el consejo de la institución en sesión ordinaria quien delibere sobre la aprobación y ejecución de los mismos:

Principios

- **Equidad e Igualdad de género:** *En virtud a lo establecido en la constitución y los derechos que tienen las personas, el apoyo será incondicional para todos los socios sin importar su etnia, edad, sexo o religión.*
- **Libertad de expresión y pensamiento:** *Tomar decisiones y ejercer de forma democrática su libertad a elegir y ser elegido, haciendo prevalecer el principio de autonomía e independencia.*

Sumak Runa Ltda.

Valores cooperativos

Existen algunos valores que la cooperativa Sumak Runa expone, pero que no representan o indican los valores que realmente la institución necesita reforzar y expresar; ya que estos deben ser expuestos y sociabilizados en un lugar visible para todos, con el fin de que cada una de las personas inmersas en la actividad y en si en la institución financiera conozcan y puedan aplicar. De la misma manera estos deben pasar por consejo para su aprobación y conocimiento de todos quienes conforman la institución financiera Sumak Runa Ltda., siendo los valores propuestos los siguientes:

Valores

- **Honestidad:** *Sinónimo de verdad, decencia, rectitud, justicia y honradez; valores bajo los cuales nuestra institución presta sus servicios lícitos a toda la comunidad.*

- **Responsabilidad Social:** Apoyo al socio, la comunidad y medio ambiente, acatando las disposiciones de los organismos de control no como una obligación sino como una virtud institucional.
- **Respeto:** Comprensión y soluciones rápidas a conflictos, llegando a acuerdos que beneficien a las partes y cree lazos fuertes de hermandad.

Sumak Runa Ltda.

Sociabilización

Una vez que los ítems tratados sean considerados y aprobados en el consejo de la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa Ltda., será necesario su sociabilización; para aquello se considera exponer la visión, misión, principios y valores en un lugar visible para todo el personal, socios y clientes que conforman la institución; pudiendo presentarse en impresiones A2 y en recuadros de vidrios para una mejor presentación:

Visión

Ser un referente del sistema financiero cooperativo en la aplicación de valores y principios de responsabilidad social.

Sumak Runa Ltda.

Misión

Contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de nuestros socios, satisfaciendo con eficiencia y calidad de servicios sus necesidades financieras.

Sumak Runa Ltda.

Nuestros principios

- **Equidad e Igualdad de género:** En virtud a lo establecido en la constitución y los derechos que tienen las personas, el apoyo será incondicional para todos los socios sin importar su etnia, edad, sexo o religión.
- **Libertad de expresión y pensamiento:** Tomar decisiones y ejercer de forma democrática su libertad a elegir y ser elegido, haciendo prevalecer el principio de autonomía e independencia.

Sumak Runa Ltda.

Nuestros valores

- **Honestidad:** Sinónimo de verdad, decencia, rectitud, justicia y honradez; valores bajo los cuales nuestra institución presta sus servicios lícitos a toda la comunidad.
- **Responsabilidad Social:** Apoyo al socio, la comunidad y medio ambiente, acatando las disposiciones de los organismos de control no como una obligación sino como una virtud institucional.
- **Respeto:** Comprensión y soluciones rápidas a conflictos, llegando a acuerdos que beneficien a las partes y cree lazos fuertes de hermandad.

Sumak Runa Ltda.

Fase2.- Diagnostico organizativo de la cooperativa

2.1. Dirección, ejecución y control de la cooperativa

La Administración y Dirección de la Cooperativa se ejercerá por intermedio de los siguientes organismos.

1. Asamblea general de representantes.
2. Consejo de Administración.
3. Consejo de Vigilancia.
4. Auditoría Externa.
5. Gerencia.

Esta es la estructura básica que toda institución de este tipo debe tener como parte de la organización.

2.2. Niveles jerárquicos (estructura funcional)

Internamente la Cooperativa ha determinado los siguientes niveles internos en su organización estructural funcional:

a) Nivel legislativo y directivo

Agrupados por los cuerpos colegiados, tales como:

- Asamblea General de Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia

b) Nivel ejecutivo

Corresponde a:

- Gerencia General como máxima unidad ejecutiva y Representante legal de la Cooperativa.

- Gerencia de Agencia y/o Oficinas Operativas (Próximas aperturas).

c) Nivel de asesoría

Conformado por Consultores y /o Asesores externos e internos que prestan Asistencia Técnica o de consultaría y que no tengan carácter resolutivo.

- Asesoría Jurídica
- Auditoria externa

d) Nivel de mandos medios

Representa a los Jefes Departamentales que coordinan a un Departamento o Proceso de la Cooperativa:

- Jefatura Operativa contable
- Jefatura Comercial
- Oficinas Operativas

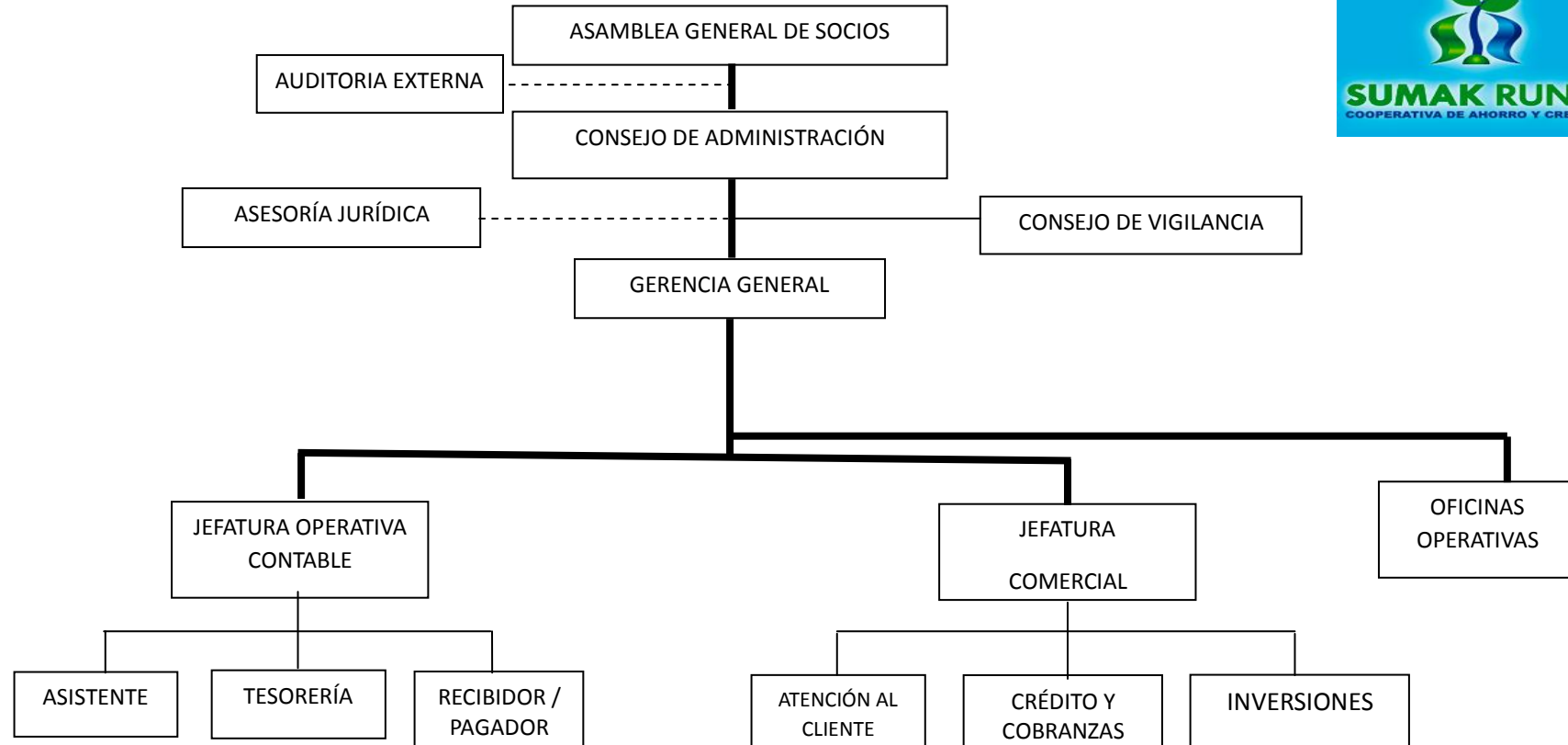
e) Nivel operativo

Conforman todas las unidades administrativas ejecutoras de los diferentes Departamentos y unidades administrativas a nivel de Jefaturas de las oficinas operativas de la Cooperativa:

- Asistente
- Tesorería
- Recibidor
- Atención al Cliente
- Crédito y cobranzas
- Inversiones

2.3. Organigrama estructural

Ilustración 25 Organigrama Estructural



Fuente: COAC. SUMAK RUNA

Elaborado por: Cacuango. C.	Revisado por: Pombosa. J.	Aprobado por: Consejo de administración
---------------------------------------	-------------------------------------	---

2.4. Análisis FODA

2.4.1. Factores externos

Oportunidades - amenazas

Tabla 30 Factores oportunidades - amenazas

Factores	Oportunidades	Amenazas
Económicos	<p>Crecimiento de los sectores productivos de la economía, especialmente del Sector Financiero y el de Cooperativas en general, con el consiguiente incremento de la demanda por nuevos productos y servicios.</p> <p>Situación económica del país en crecimiento sostenido</p> <p>Existencia en el sistema de diversas herramientas financieras y oportunidades de negocio o mercados con alta rentabilidad.</p> <p>Crecimiento del ingreso y del empleo, incrementándose también el gasto de la población que demanda nuevos servicios y productos.</p> <p>Crecimiento del Producto Bruto Interno proyecciones favorables en los próximos años.</p>	<p>Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda.</p> <p>Cambios en la economía mundial podría desacelerar el crecimiento del país.</p> <p>Volatilidad de los precios internacionales podría exportar inflación.</p> <p>Elevación de las tasas referenciales del BC encarecimiento del crédito en el sistema financiero.</p> <p>Que cambie la legislación y las Cooperativas paguen impuestos.</p> <p>Limitación de capital para refinanciamiento de las instituciones financieras pequeñas.</p>

	<p>Interés del sector privado en invertir en asociaciones para negocios y compartir el riesgo.</p> <p>Indicadores de desempleo y subempleo estables.</p>	
Sociales	<p>Mayor desarrollo de la sociedad ecuatoriana en aspectos sociales y culturales.</p> <p>Promoción de la integración y participación social de los trabajadores de las empresas asociadas.</p>	<p>Retiro de socios por jubilación y que son los que tienen mayores fondos en la cooperativa</p> <p>Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.</p> <p>Incremento de la brecha de la pobreza que puede ocasionar conflictos sociales.</p> <p>Cooperativas que brindan un acceso fácil para la obtención de diversos productos y Servicios que presta a los socios de nuestra cooperativa que un momento determinado puede fidelizar y captar a nuestros</p> <p>Competencia desleal de otras cooperativas con permanencia más larga en el mercado.</p> <p>El sistema financiero en el Ecuador es muy dinámico, constantemente nuevas empresas incursionan en el mercado además de diversificar una gama de productos que compiten directamente con los servicios que ofrece Sumak Runa Ltda.</p>

<p>Políticos</p>	<p>Cambio político y apoyo al sistema cooperativo.</p> <p>Mejora en la normatividad del sector Cooperativo.</p> <p>El desarrollo cooperativo con políticas coherentes y consistentes para su fomento y respeto a su autonomía.</p> <p>Clima favorable hacia las cooperativas se ve estimulado por políticas gubernamentales.</p>	<p>Cambio en el marco legal de manera desfavorable.</p>
<p>Tecnológicos</p>	<p>Innovación de nuevos productos y servicios.</p> <p>Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones que mejoren los procesos de las cooperativas.</p> <p>Aprovechar la nueva tecnología en la nueva economía digital.</p> <p>Aprovechar las nuevas tecnologías para desarrollar una plataforma operativa tecnológica –gradual y flexible– la que permite que funcione Sumak Runa como parte de una red virtual sin limitaciones de alcance.</p>	<p>Nuevos servicios de los competidores del sector que ocasione una corrida de los socios a otras cooperativas.</p> <p>La valoración que se hace de la necesidad de desarrollar cierto tipo de actividades relacionadas con el conocimiento tecnológico de parte de los competidores potenciales.</p>

Elaborado por: Cacuango, C. (2014)

2.4.2. Factores internos

Fortalezas - debilidades

Tabla 31 Factores fortalezas - debilidades

Factores	Fortalezas	Debilidades
Organizacionales	<p>Sumak Runa Ltda., Cuenta con cerca de 846 socios.</p> <p>Organiza eventos sociales de integración para los socios.</p> <p>Alianzas estratégicas con diversas instituciones.</p> <p>Brinda con frecuencia cursos de capacitación, seminarios locales y nacionales que buscan fortalecer un sistema práctico, realista y adecuado acorde con el sistema cooperativo.</p>	<p>Poco acercamiento real con los socios y su situación.</p> <p>Falta de delimitación de las funciones y líneas de autoridad ocasiona injerencia en las funciones del personal.</p> <p>Personal desconoce funciones descritas claramente en el manual de funciones.</p> <p>Desbalance en la carga de trabajo en algunas áreas.</p> <p>Los periodos de renovación de directivos y elecciones ocasiona cambios en las políticas y direcciones de la cooperativa.</p>
Talento humano	Existe un personal comprometido con la gestión de	No se tienen socios comprometidos con la

	<p>la cooperativa, con experiencia en el manejo cooperativo y potencial.</p> <p>Directivos comprometidos con el cambio.</p>	<p>cooperativa sino socios con necesidades económicas que buscan en la cooperativa un medio para apalancarse económicamente.</p> <p>Existe cierto grado de desconocimiento sobre el rol de la cooperativa, que debe ser manejada con un enfoque más empresarial sin descuidar el aspecto solidario, social y los principios de la cooperativa.</p> <p>Existe muchos vacíos en los procedimientos que al no estar documentados no permiten establecer una evaluación real del rendimiento de los colaboradores y muchas veces el ámbito de responsabilidad y autoridad no está claramente definido.</p> <p>La evaluación de personal propiamente dicha no existe.</p> <p>La capacitación no se focaliza en mejora de aspectos de gestión.</p>
Financieros	Solidez, rentabilidad que tiene	Concentración de la cartera

	<p>Sumak Runa, como se puede observar entre sus principales indicadores y ratios financieros.</p> <p>Los ratios de Solvencia y endeudamiento son aceptables.</p> <p>Se ha reducido sus tasas de interés activas y pasivas en diversas oportunidades manteniendo el costo previsional del promedio en el sector cooperativo aunque superior al sistema financiero.</p> <p>La cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión.</p>	<p>deudora en un grupo de socios que se encuentran con nivel bajo de calificación crediticia.</p> <p>Es necesario documentar mejor los procesos y ordenar la documentación a fin de mitigar el riesgo de ser sancionados o penalizados por algún tipo de omisión en el cumplimiento del marco legal vigente.</p> <p>No existe una unidad de riesgo por lo que se puede el riesgo operativo y financiero puede sufrir incrementos significativos por la otorgación de créditos mal realizados y otros rubros importantes en la institución.</p>
--	--	--

Elaborado por: Cacuango, C. (2014)

Con el desarrollo del FODA institucional se puede proceder al análisis del mismo, a través de las matrices de ponderación o evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE):

2.4.3. Análisis de factores externos

Matriz EFE

Tabla 32 Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Crecimiento de los sectores productivos de la economía, especialmente del Sector Financiero y el de Cooperativas en general, con el consiguiente incremento de la demanda por nuevos productos y servicios.	0,06	3	0,18
Situación económica del país en crecimiento sostenido	0,02	2	0,04
Existencia en el sistema de diversas herramientas financieras y oportunidades de negocio o mercados con alta rentabilidad.	0,01	1	0,01
Crecimiento del ingreso y del empleo, incrementándose también el gasto de la población que demanda nuevos servicios y productos.	0,05	3	0,15
Crecimiento del Producto Bruto Interno proyecciones favorables en los próximos años.	0,02	2	0,04

Interés del sector privado en invertir en asociaciones para negocios y compartir el riesgo.	0,08	4	0,32
Indicadores de desempleo y subempleo estables.	0,03	2	0,06
Mayor desarrollo de la sociedad ecuatoriana en aspectos sociales y culturales.	0,04	2	0,08
Promoción de la integración y participación social de los trabajadores de las empresas asociadas.	0,01	1	0,01
Cambio político y apoyo al sistema cooperativo.	0,04	2	0,08
Mejora en la normatividad del sector Cooperativo.	0,04	3	0,12
El desarrollo cooperativo con políticas coherentes y consistentes para su fomento y respeto a su autonomía.	0,02	1	0,02
Clima favorable hacia las cooperativas se ve estimulado por políticas gubernamentales.	0,04	2	0,08
Innovación de nuevos productos y servicios.	0,04	3	0,12

Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones que mejoren los procesos de las cooperativas.	0,04	3	0,12
Aprovechar la nueva tecnología en la nueva economía digital.	0,03	4	0,12
Aprovechar las nuevas tecnologías para desarrollar una plataforma operativa tecnológica –gradual y flexible– la que permite que funcione Sumak Runa Ltda., como parte de una red virtual sin limitaciones de alcance.	0,05	4	0,2
AMENAZAS			
Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda.	0,03	2	0,06
Cambios en la economía mundial podría desacelerar el crecimiento del país.	0,02	1	0,02
Volatilidad de los precios internacionales podría exportar inflación.	0,02	1	0,02
Elevación de las tasas referenciales del BC encarecimiento del crédito en el sistema financiero.	0,03	2	0,06
Que cambie la legislación y las	0,04	1	0,04

Cooperativas paguen impuestos.			
Limitación de capital para refinanciamiento de las instituciones financieras pequeñas.	0,03	2	0,06
Retiro de socios por jubilación y que son los que tienen mayores fondos en la cooperativa	0,04	2	0,08
Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.	0,03	2	0,06
Incremento de la brecha de la pobreza que puede ocasionar conflictos sociales.	0,01	1	0,01
Cooperativas que brindan un acceso fácil para la obtención de diversos productos y Servicios que presta a los socios de nuestra cooperativa que un momento determinado puede fidelizar y captar a nuestros	0,02	2	0,04
Competencia desleal de otras cooperativas con permanencia más larga en el mercado.	0,04	2	0,08
El sistema financiero en el Ecuador es muy dinámico, constantemente nuevas empresas incursionan en el mercado además de diversificar una gama de productos que compiten directamente con los servicios que ofrece Sumak Runa Ltda.	0,01	2	0,02

Cambio en el marco legal de manera desfavorable.	0,02	2	0,04
Nuevos servicios de los competidores del sector que ocasione una corrida de los socios a otras cooperativas.	0,03	2	0,06
La valoración que se hace de la necesidad de desarrollar cierto tipo de actividades relacionadas con el conocimiento tecnológico de parte de los competidores potenciales.	0,01	1	0,01
TOTAL	1		2,41

Elaborado por: Cacuango, C. (2014)

Interpretación.- Una vez realizado el análisis de los factores externos, se obtiene de la Matriz EFE un valor de 2,41; siendo la calificación máxima 4, entonces se dirá que: La cooperativa Sumak Runa Ltda., afronta las amenazas de buena manera siendo estable para solucionar posibles inconvenientes del mercado, mientras que acepta las oportunidades que ofrece el sector y lo transformara en estrategias de crecimiento continuo.

2.4.4. Análisis de factores internos

Matriz EFI

Tabla 33 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Sumak Runa Cuenta con cerca de 846 socios.	0,06	3	0,18
Organiza eventos sociales de integración para los socios.	0,06	3	0,18
Alianzas Estratégicas con diversas instituciones.	0,04	4	0,16
Brinda con frecuencia cursos de capacitación, seminarios locales y nacionales que buscan fortalecer un sistema práctico, realista y adecuado acorde con el sistema cooperativo.	0,09	4	0,36
Existe un personal comprometido con la gestión de la cooperativa, con experiencia en el manejo cooperativo y potencial.	0,04	3	0,12

Directivos comprometidos con el cambio.	0,04	3	0,12
Solidez, rentabilidad que tiene Sumak Runa Ltda., como se puede observar entre sus principales indicadores y ratios financieros.	0,05	3	0,15
Los ratios de Solvencia y endeudamiento son aceptables.	0,03	1	0,03
Se ha reducido sus tasas de interés activas y pasivas en diversas oportunidades manteniendo el costo previsional del promedio en el sector cooperativo aunque superior al sistema financiero.	0,03	3	0,09
La cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión.	0,05	2	0,1
DEBILIDADES			
Poco acercamiento real con los socios y su situación.	0,03	1	0,03
Falta de delimitación de las funciones y líneas de autoridad ocasiona injerencia en las funciones del personal.	0,03	1	0,03
Personal desconoce funciones descritas claramente en el	0,04	2	0,08

manual de funciones.			
Desbalance en la carga de trabajo en algunas áreas.	0,05	2	0,1
Los periodos de renovación de directivos y elecciones ocasionan cambios en las políticas y direcciones de la cooperativa.	0,03	1	0,03
No se tienen socios comprometidos con la Cooperativa sino socios con necesidades económicas que buscan en la Cooperativa un medio para apalancarse económicamente.	0,06	4	0,24
Existe cierto grado de desconocimiento sobre el rol de la cooperativa, que debe ser manejada con un enfoque más empresarial sin descuidar el aspecto solidario, social y los principios de la cooperativa.	0,04	4	0,16
Existe muchos vacíos en los procedimientos que al no estar documentados no permiten establecer una evaluación real del rendimiento de los colaboradores y muchas veces el ámbito de responsabilidad y autoridad no está claramente definido.	0,02	2	0,04
La evaluación de personal	0,04	3	0,12

propriadamente dicha no existe.			
La capacitación no se focaliza en mejora de aspectos de gestión.	0,04	2	0,08
Concentración de la cartera deudora en un grupo de socios que se encuentran con nivel bajo de calificación crediticia.	0,03	1	0,03
Es necesario documentar mejor los procesos y ordenar la documentación a fin de mitigar el riesgo de ser sancionados o penalizados por algún tipo de omisión en el cumplimiento del marco legal vigente.	0,05	2	0,1
No existe una unidad de riesgo por lo que se puede el riesgo operativo y financiero puede sufrir incrementos significativos por la otorgación de créditos mal realizados y otros rubros importantes en la institución.	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,63

Elaborado por: Cacuango, C. (2014)

Interpretación.- una vez realizado la evaluación de los factores internos, se obtuvo u resulta de 2,63 interpretándolo para la cooperativa de la siguiente manera: Sumak Runa Ltda., tiene sus fortalezas bien definidas por lo que es altamente competitivo, además de soportar algunos cambios

en el comportamiento del mercado; así mismo, puede asimilar de buena manera las debilidades que presenta, dando principio a cambios que incrementen las perspectivas de la institución.

2.4.5. Análisis financiero

El presente análisis se lo realiza a fin de dar cumplimiento con los objetivos planteados en la investigación, particularmente aquellos que propenden demostrar la viabilidad desde el punto de vista financiero y de crecimiento económico de la cooperativa, cabe mencionar que como cuadro de mando integral la propuesta genera estrategias y acciones que permitirán el alcance de los objetivos y cumplimiento de la misión y visión; es responsabilidad de quien administre la propuesta plantearse objetivos adicionales claros y precisos en cuanto a la realidad empresarial y en qué medida pretenden crecer, a criterio personal del investigador se pretende alcanzar un desarrollo o crecimiento del 5%.

Siendo así, se desarrolla un análisis de las principales cuentas contables y económicas de los últimos dos años, cuya información fue proporcionada por la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.
Balances 2013 – 2014
Análisis vertical balance general

ACTIVO	2012	ANÁLISIS VERTICAL % 2013	2013	ANÁLISIS VERTICAL % 2014
ACTIVO	798.641,79		1.167.754,39	100,00
FONDOS DISPONIBLES	196.631,77	24,62%	279.636,94	23,95
CAJA	103.279,14	12,93	5.393,54	,46
Efectivo	102.779,14	12,87	4.893,54	,42
EFFECTIVO TRANSITORIO	,00	,00	,00	,00
Caja chica	500,00	,06	500,00	,04
Bancos y otras instituciones financieras	93.352,63	11,69	274.243,40	23,48
Banco Central del Ecuador	,00	,00	1.295,01	,11
Bancos e instituciones financieras	93.352,63	11,69	272.948,39	23,37
CODESARROLLO	436,00	,05	25.061,66	2,15
CACPECO CTA AHORROS	,00	,00	11.333,34	,97
Banco Pichincha Cta. Cte.	92.916,63	11,63	236.553,39	20,26
CTA. COOPERATIVA MILEUM	,00	,00		,00
CARTERA DE CRÉDITOS	565.957,04	70,86	832.819,75	71,32
Comercial por vencer	152.027,03	19,04	30.738,70	2,63
De 1 a 30 días	21.084,41	2,64	2.768,40	,24
De 31 a 90 días	32.751,48	4,10	3.693,80	,32
De 91 a 180 días	41.393,78	5,18	5.383,88	,46
De 181 a 360 días	42.637,73	5,34	8.172,21	,70
De más de 360 días	14.159,63	1,77	10.720,41	,92
Consumo por vencer	31.836,63	3,99	18.837,40	1,61
De 1 a 30 días	6.132,97	,77	1.554,17	,13
De 31 a 90 días	7.699,63	,96	3.346,25	,29
De 91 a 180 días	7.593,54	,95	3.688,96	,32
De 181 a 360 días	7.069,59	,89	5.004,56	,43
De más de 360 días	3.340,90	,42	5.243,46	,45
Microempresa por vencer	401.800,33	50,31	794.933,42	68,07
De 1 a 30 días	28.351,29	3,55	47.703,12	4,09
De 31 a 90 días	50.563,58	6,33	101.508,54	8,69
De 91 a 180 días	73.916,33	9,26	137.897,91	11,81
De 181 a 360 días	134.926,21	16,89	224.390,25	19,22
De más de 360 días	114.042,92	14,28	283.433,60	24,27
Comercial que no devenga inter	10.049,40	1,26	3.882,33	,33
De 1 a 30 días	2.502,01	,31	115,60	,01
De 31 a 90 días	3.355,66	,42	432,67	,04
De 91 a 180 días	2.929,02	,37	779,41	,07
De 181 a 360 días	1.262,71	,16	1.353,58	,12
De más de 360 días	,00	,00	1.201,07	,10
Consumo que no devenga interés	1.221,50	,15	3.876,19	,33
De 1 a 30 días	577,57	,07	198,69	,02

De 31 a 90 días	197,33	,02	58,93	,01
De 91 a 180 días	218,23	,03	530,85	,05
De 181 a 360 días	228,37	,03	1.136,28	,10
De más de 360 días	,00	,00	1.951,44	,17
Microempresa que no devenga in	9.765,63	1,22	22.153,26	1,90
De 1 a 30 días	1.083,27	,14	4.661,33	,40
De 31 a 90 días	1.063,80	,13	2.445,47	,21
De 91 a 180 días	1.443,52	,18	5.199,22	,45
De 181 a 360 días	2.510,34	,31	5.162,16	,44
De más de 360 días	3.664,70	,46	4.685,08	,40
Comercial vencida	6.724,79	,84	1.357,23	,12
De 1 a 30 días	35,84	,00	28,84	,00
De 31 a 90 días	2.760,04	,35	104,38	,01
De 91 a 180 días	744,16	,09	728,75	,06
De 181 a 360 días	656,07	,08	485,26	,04
De más de 360 días	2.528,68	,32	10,00	,00
Consumo vencida	5.154,87	,65	751,96	,06
De 1 a 30 días	1,00	,00	,00	,00
De 31 a 90 días	768,97	,10	92,74	,01
De 91 a 180 días	786,14	,10	12,19	,00
De 181 a 270 días	984,14	,12	12,05	,00
De más de 270 días	2.614,62	,33	634,98	,05
Vivienda vencida	,00	,00	,00	,00
De 31 a 90 días	,00	,00	,00	,00
De 91 a 270 días	,00	,00	,00	,00
Microempresa vencida	1.122,80	,14	12.059,27	1,03
De 31 a 90 días	764,88	,10	5.874,81	,50
De 91 a 180 días	357,92	,04	3.112,55	,27
De 181 a 360 días	,00	,00	2.422,75	,21
De más de 360 días	,00	,00	649,16	,06
(Provisiones para créditos inc.	-53.745,94	-6,73	-55.770,01	-4,78
(Cartera de créditos comercial	-13.833,19	-1,73	-10.960,23	-,94
(Cartera de créditos de consumo	-13.929,69	-1,74	-10.414,40	-,89
(Cartera de créditos de vivienda	,00	,00	,00	,00
(Cartera de créditos para la m	-25.983,06	-3,25	-34.395,38	-2,95
CUENTAS POR COBRAR	7.378,85	0,92	3.618,01	0,31
Intereses por cobrar de cartera	7.378,85	,92	1.544,99	,13
Cartera de créditos comercial	2.146,44	,27	369,19	,03
Cartera de créditos de consumo	540,06	,07	59,83	,01
Cartera de créditos para la mi	4.692,35	,59	1.115,97	,10
Cuentas por cobrar varias	,00	,00	2.073,02	,18
Anticipo Proveedores	,00	,00	2.073,02	,18
Otras	,00	,00	,00	,00
PROPIEDADES Y EQUIPO	25.925,62	3,25	32.859,37	2,81
Muebles, enseres y equipos de	2.129,47	,27	3.698,93	,32
Muebles de oficina	1.355,06	,17	3.117,48	,27
DEPR. ACUMUL. MUEBLES/OFICINA	-595,04	-,07	-725,85	-,06
Equipos de oficina	312,99	,04	311,57	,03

DEPR. ACUMUL. EQUIPOS/OFICINA	-37,58	,00	-68,51	-,01
Enseres de oficina	1.499,00	,19	1.469,20	,13
DEPR. ACUMUL. ENSERES/OFICINA	-404,96	-,05	-404,96	-,03
Equipos de computación	629,89	,08	6.609,28	,57
Equipos de computación	3.991,50	,50	10.184,21	,87
DEPR. ACUMUL. EQUIPOS/COMPUTACIO	-3.361,61	-,42	-3.574,93	-,31
Unidades de transporte	23.166,26	2,90	22.551,16	1,93
VEHÍCULO	22.500,00	2,82	22.500,00	1,93
DEPR. ACUM. VEHÍCULO	,00	,00	,00	,00
MOTO	3.075,08	,39	3.075,08	,26
DEPR. ACUM. MOTO	-2.408,82	-,30	-3.023,92	-,26
OTROS ACTIVOS	2.748,51	,34	18.820,32	1,61
Gastos diferidos	2.000,05	,25	2.000,05	,17
Programas de computación	4.800,00	,60	4.800,00	,41
AMORTIZ. ACUM. PROGR. COMPUT	-2.800,00	-,35	-2.800,00	-,24
Gastos de adecuación	340,48	,04	340,48	,03
AMORTIZ. ACUM. GASTO ADECUACIÓN	-340,43	-,04	-340,43	-,03
Otros	748,46	,09	16.820,27	1,44
OTROS IMPUESTOS	748,46	,09	748,46	,06
Anticipo impuesto a la renta	748,46	,09	748,46	,06
Cheque Protestado	,00	,00	16.071,81	1,38
TOTAL ACTIVO	798.641,79	100,00	1.167.754,39	100,00
PASIVOS	702.679,86	100,00	1.047.046,69	100,00
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	596.668,66	84,91	777.027,14	74,21
Depósitos a la vista	170.737,42	24,30	207.747,59	19,84
Depósitos de ahorro	170.737,42	24,30	207.747,59	19,84
Ahorros Cuentas Activas	80.965,91	11,52	101.971,91	9,74
Ahorro Encaje	89.771,51	12,78	105.775,68	10,10
Depósitos a plazo	425.931,24	60,62	569.279,55	54,37
De 1 a 30 días	89.750,99	12,77	65.248,98	6,23
De 31 a 90 días	123.625,05	17,59	173.179,19	16,54
De 91 a 180 días	107.109,50	15,24	182.600,98	17,44
De 181 a 360 días	85.745,70	12,20	128.215,40	12,25
De más de 361 días	,00	,00	,00	,00
Depósitos de plazo menor	19.700,00	2,80	20.035,00	1,91
OPERACIONES INTERBANCARIAS	,00	,00	,00	,00
Operaciones de reporto con ins	,00	,00	,00	,00
Bancos	,00	,00	,00	,00
CUENTAS POR PAGAR	94.200,17	13,41	41.341,16	3,95
Intereses por pagar	81.019,13	11,53	26.267,44	2,51
Depósitos a la vista	2.196,17	,31	153,14	,01
Depósitos a plazo	24.183,55	3,44	21.228,56	2,03
Obligaciones financieras	295,14	,04	295,14	,03
Certificados de Aportación	295,14	,04	295,14	,03
CXP AYUDA SOCIAL	1.340,60	,19	1.340,60	,13
FONDO AYUDA SOCIAL	,00	,00	,00	,00
FONDO PARA EDUCACIÓN	1.340,60	,19	1.340,60	,13
PROV. GASTO REPRESENTACIÓN	3.250,00	,46	3.250,00	,31

CUENTAS POR PAGAR PNFPEs	49.153,15	7,00	,00	,00
APORTE SUPERINTENDENCIA	600,52	,09	,00	,00
Obligaciones patronales	5.655,14	,80	5.857,45	,56
Remuneraciones	,00	,00	1.761,11	,17
Décimo Tercer Sueldo	,00	,00	149,50	,01
Décimo Cuarto Sueldo	,00	,00	683,29	,07
Desahucio	,00	,00	320,13	,03
Vacaciones	,00	,00	608,19	,06
APORTE PERSONAL 9.35%	561,22	,08	167,73	,02
APORTE PATRONAL 12.15%	738,52	,11	217,97	,02
PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	4.355,40	,62	3.710,64	,35
Retenciones	1.272,90	,18	1.264,75	,12
Retenciones fiscales	1.052,90	,15	1.044,75	,10
Retención 1%	61,74	,01	32,69	,00
RETENCIÓN 2%	12,77	,00	6,81	,00
RENDIMIENTOS FINANCIEROS 2%	,00	,00	,00	,00
ARRENDAMIENTO 8%	245,02	,03	,00	,00
HONORARIOS PROFESIONALES 10%	180,87	,03	420,01	,04
IVA 30%	20,90	,00	72,40	,01
IVA 70%	4,49	,00	4,79	,00
IVA 100%	527,11	,08	508,05	,05
Otras retenciones	220,00	,03	220,00	,02
Impuesto SOLCA	200,00	,03	200,00	,02
Judiciales	20,00	,00	20,00	,00
Contribuciones, impuestos y mu	3.747,46	,53	5.445,98	,52
Impuesto a la renta	3.747,46	,53	4.625,93	,44
Aporte Superintendencia SEPS	,00	,00	820,05	,08
Cuentas por pagar varias	2.505,54	,36	2.505,54	,24
DIVIDENDOS SOCIOS	2.505,54	,36	2.505,54	,24
OBLIGACIONES FINANCIERAS	9.987,03	1,42	226.854,39	21,67
Obligaciones con instituciones	,00	,00	203.577,82	19,44
De 1 a 30 días	,00	,00	,00	,00
De más de 360 días	,00	,00	203.577,82	19,44
Obligaciones con entidades del	,00	,00	,00	,00
De más de 360 días	,00	,00	,00	,00
Otras obligaciones	,00	,00	23.276,57	2,22
Ctas por Pagar BDH	,00	,00	23.276,57	2,22
OTROS PASIVOS	1.824,00	,26	1.824,00	,17
Otros	1.824,00	,26	1.824,00	,17
AUDITORIA	1.824,00	,26	1.824,00	,17
		,00		,00
TOTAL PASIVOS	702.679,86	100,00	1.047.046,69	100,00
PATRIMONIO	77.611,54	100,00	95.970,13	100,00
CAPITAL SOCIAL	16.947,34	21,84	26.112,16	27,21
Aportes de socios	16.947,34	21,84	26.112,16	27,21
Certificados de Aportación	16.947,34	21,84	26.112,16	27,21
RESERVAS	73.610,08	94,84	87.215,09	90,88
Legales	1.036,05	1,33	9.236,55	9,62

RESERVA LEGAL	1.036,05	1,33	9.236,55	9,62
Especiales	72.574,03	93,51	77.978,54	81,25
Para futuras capitalizaciones	72.574,03	93,51	77.978,54	81,25
RESULTADOS	-12.945,88	-16,68	-17.357,12	-18,09
Utilidad del ejercicio	-12.945,88	-16,68	-17.357,12	-18,09
Utilidad del ejercicio	-12.945,88	-16,68	-17.357,12	-18,09
		,00		,00
TOTAL PATRIMONIO	77.611,54	100,00	95.970,13	100,00
:				

Elaborado por: Cacuango, C. (2015)

Fuente: COAC. Sumak Runa Ltda.

Las principales participaciones sobre el balance general, se encuentran en las siguientes cuentas; para el activo, los fondos disponibles son de vital importancia, así se obtiene que en el **2013** una participación de esta cuenta sobre el activo total de **24.62%**, disminuyendo para el **2014** con un **23.95%**, aunque la variación porcentual es de 0.67% de diferencia entre año a año, siendo este poco significativo se deberá tomar correctivos en este aspecto.

La cartera de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa tiene un alto porcentaje con relación al total activo, siendo para el 2013 de **70.86%**, y aumentando para el **2014** en un **71.32%**, se puede decir que el mayor porcentaje es de esta cuenta y se debe a la importancia y actividad misma de la cooperativa.

En cuentas por cobrar se alcanza un porcentaje mínimo para el **2013** de **0.92%** y en el **2014** disminuye a un **0.31%**, este indicador también es importante y se observa que las deudas pendientes de cobro han disminuido, siendo saludable para la institución.

Relacionando el total de las cuentas del pasivo; se obtiene que, en la cuenta obligaciones con el público realizando el análisis dio como resultado un **84.91%** para el 2013, y **74.21%** para el 2014, siendo un alto porcentaje para la cooperativa, esta cuenta también debe su importancia por la actividad misma que ejerce la institución financiera, sin embargo se

observa q existe una disminución de cerca de 10 puntos para el último año.

Otra de las cuentas más relevantes son los depósitos a plazo fijo con **60.62%** para el 2013 y para el 2014 con el **54.37%** existiendo una disminución de alrededor de 5 puntos porcentuales, y en lo que se refiere con las obligaciones financieras se obtiene **1.42%** y **21.67%** para los años 2013 y 2014 simultáneamente, dando un crecimiento notorio en aumento de las obligaciones con las diferentes instituciones, además esta es una cuenta de mayor preocupación ya que la cooperativa se encuentra generando mayores intereses y otros rendimientos por créditos otorgados.

Para las cuentas de reservas con relación al total patrimonio se obtiene un **94.84%** para el 2013 y **90.88%** para el 2014, en lo que se refiere al capital social de la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa, para el 2013 alcanza el **21.84%** y para el 2014 el **27.21%**, observando que existe normalidad en la evolución de las cuentas.

En conclusión existen variaciones significativas, sin embargo no se observa mayor crecimiento de la cooperativa y sus cuentas presentan un ligero estancamiento; de hecho no genera grandes incrementos o elevación de sus porcentajes, crecimiento que los socios y administradores de la institución desearían. De hecho que este análisis se lo hizo con el fin de verificar el estado actual de la cooperativa, porque no se realiza normalmente análisis de los indicadores a más de las auditorias anuales que por ley y obligación deben realizarlas.

Se debe recordar una vez más, que el problema radica en el manejo de la institución desde el aspecto gerencial o administrativo financiero, ya que no tienen herramientas ni guías en las cuales basarse para alcanzar metas o cumplir con objetivos que prometan un futuro provisorio, por lo que el Balance Scorecard cumple con todas esas expectativas.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.
Estado de resultado 2013 - 2014
Análisis vertical – ingresos y gastos

CUENTAS	2013	ANÁLISIS VERTICAL % 2013	2014	ANÁLISIS VERTICAL % 2014
GASTOS	140.824,13	100,00	151.459,12	100,00
INTERESES CAUSADOS	50.560,64	35,90	56.035,01	37,00
Obligaciones con el publico	50.560,64	35,90	56.035,01	37,00
Depósitos de ahorro	2.043,72	1,45	1.507,11	1,00
Depósitos a plazo	48.516,60	34,45	54.527,90	36,00
CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	,32	,00	,00	,00
PERDIDAS FINANCIERAS	500,00	,36	,00	,00
En venta de activos productivo	500,00	,36	,00	,00
OTRAS (COOPERATIVA MILENIUM)	500,00	,36	,00	,00
PROVISIONES	29.449,65	20,91	8.412,32	5,55
Cartera de créditos	,00	,00	8.412,32	5,55
Cartera de Crédito	,00	,00	8.412,32	5,55
Cuentas por cobrar	29.449,65	20,91	,00	,00
PROV. CARTERA CRÉDITO	29.449,65	20,91	,00	,00
GASTOS DE OPERACIÓN	59.827,36	42,48	86.810,54	57,32
Gastos de personal	35.946,74	25,53	45.158,62	29,82
SALARIO CAJERA	3.935,84	2,79	3.792,94	2,50
HONORARIOS PROF. CONTADOR	4.334,12	3,08	5.087,46	3,36
SALARIO OFICIAL DE CRÉDITO	4.454,64	3,16	4.514,73	2,98
SALARIO GERENTE	8.907,72	6,33	9.995,28	6,60
SALARIO JEFE DE CRÉDITO	5.493,00	3,90	6.839,90	4,52
DESAHUCIO	,00	,00	320,13	,21
Aporte IESS	,00	,00	302,69	,20
Aporte IESS patronal	,00	,00	758,38	,50
VACACIONES	,00	,00	608,19	,40
Décimo Tercer Sueldo	3.478,54	2,47	1.463,90	,97
Décimo Cuarto Sueldo	,00	,00	683,29	,45
Subrogaciones	,00	,00	34,00	,02
FONDOS DE RESERVA	943,20	,67	855,20	,56
BONO NAVIDEÑO	2.850,32	2,02	2.210,29	1,46
BONIFICACIONES	,00	,00	4.198,26	2,77
Uniformes	961,96	,68	408,00	,27
CAPACIT. SOCIOS, EMPLEADOS, DIRECT	587,40	,42	3.085,98	2,04
Honorarios	1.517,55	1,08	6.778,12	4,48
HONORARIOS PROFESIONALES	1.515,11	1,08	6.778,12	4,48
Otros	2,44	,00	,00	,00
Servicios varios	11.575,99	8,22	18.249,58	12,05
Movilización, fletes y embalaje	400,58	,28	772,22	,51
ARRIENDO LOCAL	7.354,38	5,22	9.603,97	6,34
Publicidad y propaganda	777,20	,55	2.309,87	1,53
SERVICIOS BÁSICOS	1.481,69	1,05	1.953,75	1,29
TELÉFONO	305,44	,22	992,02	,65

INTERNET	696,84	,49	462,14	,31
Luz eléctrica	479,41	,34	499,59	,33
SERVICIO DE MONITOREO (ALARMA)	524,08	,37	362,88	,24
PROMOCIONES	,00	,00	560,00	,37
Gastos Bancarios	128,04	,09	,00	,00
Viáticos Funcionarios	39,38	,03	191,70	,13
Viáticos Directivos	,00	,00	88,34	,06
Capacitación funcionarios	369,60	,26	,00	,00
Servicios de limpieza	,00	,00	253,61	,17
Alimentación	,00	,00	335,06	,22
Movilización viajes	,00	,00	42,00	,03
Otros servicios	501,04	,36	1.776,18	1,17
Impuestos, contribuciones y mu	38,30	,03	1.437,67	,95
Impuestos Fiscales	,00	,00	316,47	,21
Impuestos Municipales	38,30	,03	,00	,00
Multas y otras sanciones	,00	,00	566,20	,37
Cuotas FECOAC	,00	,00	555,00	,37
Depreciaciones	1.413,17	1,00	1.706,50	1,13
DEPRECIACIÓN UNIDAD/TRANSPORTE	615,02	,44	615,10	,41
DEPRECIACIÓN MUEBLES/OFICINA	135,51	,10	135,51	,09
DEPRECIACIÓN EQUIPOS/OFICINA	14,20	,01	32,35	,02
DEPRECIACIÓN ENSERES/OFICINA	136,83	,10	47,68	,03
DEPRECIACIÓN EQUIPOS/COMPUTACIÓN	511,61	,36	213,32	,14
Muebles, enseres y equipos de	,00	,00	501,18	,33
Equipos de computación	,00	,00	114,86	,08
Equipos de construcción	,00	,00	46,50	,03
Amortizaciones	680,38	,48	,00	,00
AMORTIZACIÓN PROGR. COMPUTACIO	606,67	,43	,00	,00
AMORTIZACIÓN GASTO ADECUACIÓN	73,71	,05	,00	,00
Otros gastos	8.655,23	6,15	13.480,05	8,90
MATRICULAS VEHIC/MOTOS	551,42	,39	475,94	,31
SOAT VEHICULOS/MOTOS	32,64	,02	123,39	,08
Suministros diversos	919,33	,65	,00	,00
SUMINISTROS DE OFICINA	1.351,44	,96	2.421,74	1,60
SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN	23,00	,02	1.225,62	,81
Mantenimiento Sistema	,00	,00	392,00	,26
Mantenimiento y reparaciones	715,12	,51	2.891,06	1,91
Útiles de aseo y limpieza	104,31	,07	,00	,00
Combustibles	752,00	,53	1.829,84	1,21
SEGURO COOPERATIVA	702,24	,50	,00	,00
PROGRAMA BONO SOLIDARIO	2,97	,00	470,40	,31
COMUNICACIÓN MÓVIL (CELULAR)	51,50	,04	471,72	,31
Gastos de Asamblea	261,15	,19	93,24	,06
AUDITORIA EXTERNA	1.792,00	1,27	2.749,10	1,82
TEKTRON	76,11	,05	,00	,00
REMODELACIÓN OFICINAS COOP.	760,00	,54	,00	,00
CREDIT REPORT	560,00	,40	336,00	,22
GASTO CREACIÓN AGENCIA	,00	,00	,00	,00

OTROS GASTOS Y PERDIDAS	110,55	,08	201,25	,13
Intereses y comisiones devenga	110,55	,08	201,25	,13
Intereses y com ejercicios ant	110,55	,08	201,25	,13
EJE SOCIAL	375,93	,27	,00	,00
EJE SOCIAL	375,93	,27	,00	,00
AYUDA SOCIAL (EDUCACIÓN Y SALUD)	375,93	,27	,00	,00
		,00		,00
TOTAL GASTOS	: 140.824,13	100,00	151.459,12	100,00
INGRESOS	159.174,52	100,00	176.196,69	100,00
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	115.666,56	72,67	119.873,08	68,03
Depósitos	203,75	,13	,00	,00
INTERESES GANADOS CTA AHORROS	203,75	,13	,00	,00
Intereses de cartera de credit	115.462,81	72,54	119.873,08	68,03
Cartera de créditos comercial	57.559,81	36,16	16.087,77	9,13
Cartera de créditos de consumo	11.061,37	6,95	3.817,85	2,17
Cartera de créditos de viviend	405,66	,25		,00
Cartera de créditos para la mi	36.689,37	23,05	95.405,05	54,15
De mora	9.746,60	6,12	4.562,41	2,59
INGRESOS POR SERVICIOS	42.594,84	26,76	55.910,44	31,73
Afiliaciones y renovaciones	612,00	,38	510,00	,29
AFILIACIONES	612,00	,38	510,00	,29
Manejo y cobranzas	69,00	,04	5,00	,00
NOTIFICACIONES	69,00	,04	5,00	,00
Servicios cooperativos	41.913,84	26,33	55.395,44	31,44
Servicios Cooperativos	39.603,84	24,88	53.129,44	30,15
INSPECCIONES	2.310,00	1,45	2.260,00	1,28
OTROS	,00	,00	6,00	,00
OTROS INGRESOS	913,12	,57	413,17	,23
Recuperaciones de activos fina	913,12	,57	413,17	,23
De activos castigados	,00	,00	94,96	,05
Cartera Comercial	,00	,00	43,25	,02
Cartera Consumo	,00	,00	51,71	,03
Reversión de provisiones	85,00	,05	202,56	,11
Intereses y comisiones de ejercicio	828,12	,52	115,65	,07
		,00		,00
TOTAL INGRESOS	: 159.174,52	100,00	176.196,69	100,00

Elaborado por: Cacuango, C. (2015)

Fuente: COAC. Sumak Runa Ltda.

Para el estado de ingresos y gastos, se presenta los siguientes análisis de las principales cuentas y los porcentajes más relevantes; en relación con los gastos, tenemos la cuenta intereses causados que para el 2013 tiene un **35.90%** con un ligero incremento para el año 2014 a **37,00%**, siendo una cuenta importante con un porcentaje aceptable, dentro de lo normal para la cooperativa.

Mientras que la cuenta gastos de operación tiene un porcentaje del **42.48%** en el 2013 y de **57.32%** para el 2014, encontrándose en un nivel alto para la institución, ya que esta cuenta es la que ayuda a la actividad de la institución, por lo tanto se debe analizar esta cuenta porque existe un incremento para el último año que es considerable ya que se encuentra por encima de los cincuenta puntos.

En lo que se refiere a la cuenta ingresos; se tiene las cuentas intereses y descuentos ganados indican un **72.67%** para el 2013 y **68.03%** en el 2014 con relación al total de ingresos de la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa Ltda., siendo una de las cuentas que mayor aporte genera a la cooperativa, además se presenta la cuenta ingresos por servicios con **26.76%** y **31.73%** para los años 2013 y 2014, dando un crecimiento simultáneamente. Estas cuentas son las más representativas y las que generan progreso económico a la institución.

Un breve recuento de este análisis, muestra que los gastos son significativos, por lo que se debe plantear estrategias que disminuyesen ese aspecto fundamental, en cuanto a los ingresos, tampoco se observa un crecimiento de las cuentas como para establecer que se está generando alta rentabilidad, de hecho se evidencia un estancamiento de la cooperativa Sumak Runa Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.
Balance 2013 - 2014
Análisis horizontal balance general

ACTIVO	2013	2014	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA %
ACTIVO	798.641,79	1.167.754,39	369.112,60	46,21%
FONDOS DISPONIBLES	196.631,77	279.636,94	83.005,17	42%
CAJA	103.279,14	5.393,54	-97.885,60	-95%
Efectivo	102.779,14	4.893,54	-97.885,60	-95%
EFFECTIVO TRANSITORIO	,00	,00	0,00	
Caja chica	500,00	500,00	0,00	0
Bancos y otras instituciones f	93.352,63	274.243,40	180.890,77	194%
Banco Central del Ecuador	,00	1.295,01	1.295,01	100%
Bancos e instituciones financi	93.352,63	272.948,39	179.595,76	192%
CODESARROLLO	436,00	25.061,66	24.625,66	5648
CACPECO CTA AHORROS	,00	11.333,34	11.333,34	100
Banco Pichincha Cta. Cte.	92.916,63	236.553,39	143.636,76	155
CTA COOPERATIVA MILEUM	,00		0,00	
CARTERA DE CRÉDITOS	565.957,04	832.819,75	266.862,71	47
Comercial por vencer	152.027,03	30.738,70	-121.288,33	-80
De 1 a 30 días	21.084,41	2.768,40	-18.316,01	-87
De 31 a 90 días	32.751,48	3.693,80	-29.057,68	-89
De 91 a 180 días	41.393,78	5.383,88	-36.009,90	-87
De 181 a 360 días	42.637,73	8.172,21	-34.465,52	-81
De más de 360 días	14.159,63	10.720,41	-3.439,22	-24
Consumo por vencer	31.836,63	18.837,40	-12.999,23	-41
De 1 a 30 días	6.132,97	1.554,17	-4.578,80	-75
De 31 a 90 días	7.699,63	3.346,25	-4.353,38	-57
De 91 a 180 días	7.593,54	3.688,96	-3.904,58	-51
De 181 a 360 días	7.069,59	5.004,56	-2.065,03	-29
De más de 360 días	3.340,90	5.243,46	1.902,56	57
Microempresa por vencer	401.800,33	794.933,42	393.133,09	98
De 1 a 30 días	28.351,29	47.703,12	19.351,83	68
De 31 a 90 días	50.563,58	101.508,54	50.944,96	101
De 91 a 180 días	73.916,33	137.897,91	63.981,58	87
De 181 a 360 días	134.926,21	224.390,25	89.464,04	66
De más de 360 días	114.042,92	283.433,60	169.390,68	149
Comercial que no devenga inter	10.049,40	3.882,33	-6.167,07	-61
De 1 a 30 días	2.502,01	115,60	-2.386,41	-95
De 31 a 90 días	3.355,66	432,67	-2.922,99	-87
De 91 a 180 días	2.929,02	779,41	-2.149,61	-73
De 181 a 360 días	1.262,71	1.353,58	90,87	7
De más de 360 días	,00	1.201,07	1.201,07	100
Consumo que no devenga interés	1.221,50	3.876,19	2.654,69	217

De 1 a 30 días	577,57	198,69	-378,88	-66
De 31 a 90 días	197,33	58,93	-138,40	-70
De 91 a 180 días	218,23	530,85	312,62	143
De 181 a 360 días	228,37	1.136,28	907,91	398
De más de 360 días	,00	1.951,44	1.951,44	100
Microempresa que no devenga in	9.765,63	22.153,26	12.387,63	127
De 1 a 30 días	1.083,27	4.661,33	3.578,06	330
De 31 a 90 días	1.063,80	2.445,47	1.381,67	130
De 91 a 180 días	1.443,52	5.199,22	3.755,70	260
De 181 a 360 días	2.510,34	5.162,16	2.651,82	106
De más de 360 días	3.664,70	4.685,08	1.020,38	28
Comercial vencida	6.724,79	1.357,23	-5.367,56	-80
De 1 a 30 días	35,84	28,84	-7,00	-20
De 31 a 90 días	2.760,04	104,38	-2.655,66	-96
De 91 a 180 días	744,16	728,75	-15,41	-2
De 181 a 360 días	656,07	485,26	-170,81	-26
De más de 360 días	2.528,68	10,00	-2.518,68	-100
Consumo vencida	5.154,87	751,96	-4.402,91	-85
De 1 a 30 días	1,00	,00	-1,00	-100
De 31 a 90 días	768,97	92,74	-676,23	-88
De 91 a 180 días	786,14	12,19	-773,95	-98
De 181 a 270 días	984,14	12,05	-972,09	-99
De más de 270 días	2.614,62	634,98	-1.979,64	-76
Microempresa vencida	1.122,80	12.059,27	10.936,47	974
De 31 a 90 días	764,88	5.874,81	5.109,93	668
De 91 a 180 días	357,92	3.112,55	2.754,63	770
De 181 a 360 días	,00	2.422,75	2.422,75	100
De más de 360 días	,00	649,16	649,16	100
(Provisiones para créditosinc	-53.745,94	-55.770,01	-2.024,07	4
(Cartera de créditos comercial	-13.833,19	-10.960,23	2.872,96	-21
(Cartera de créditos de consum	-13.929,69	-10.414,40	3.515,29	-25
(Cartera de créditos de vivien	,00	,00	0,00	0
(Cartera de créditos para la m	-25.983,06	-34.395,38	-8.412,32	32
CUENTAS POR COBRAR	7.378,85	3.618,01	-3.760,84	-51
Intereses por cobrar de carter	7.378,85	1.544,99	-5.833,86	-79
Cartera de créditos comercial	2.146,44	369,19	-1.777,25	-83
Cartera de créditos de consumo	540,06	59,83	-480,23	-89
Cartera de créditos para la mi	4.692,35	1.115,97	-3.576,38	-76
Cuentas por cobrar varias	,00	2.073,02	2.073,02	100
Anticipo Proveedores	,00	2.073,02	2.073,02	100
Otras	,00	,00	0,00	0
PROPIEDADES Y EQUIPO	25.925,62	32.859,37	6.933,75	27
Muebles, enseres y equipos de	2.129,47	3.698,93	1.569,46	74
Muebles de oficina	1.355,06	3.117,48	1.762,42	130
DEPR. ACUMUL. MUEBLES/OFICINA	-595,04	-725,85	-130,81	22
Equipos de oficina	312,99	311,57	-1,42	0
DEPR. ACUMUL. EQUIPOS/OFICINA	-37,58	-68,51	-30,93	82
Enseres de oficina	1.499,00	1.469,20	-29,80	-2

DEPR. ACUMUL. ENSERES/OFICINA	-404,96	-404,96	0,00	0
Equipos de computación	629,89	6.609,28	5.979,39	949
Equipos de computación	3.991,50	10.184,21	6.192,71	155
DEPR. ACUMUL. EQUIPOS/COMPUTACIO	-3.361,61	-3.574,93	-213,32	6
Unidades de transporte	23.166,26	22.551,16	-615,10	-3
VEHÍCULO	22.500,00	22.500,00	0,00	0
DEPR. ACUM. VEHÍCULO	,00	,00	0,00	0
MOTO	3.075,08	3.075,08	0,00	0
DEPR. ACUM. MOTO	-2.408,82	-3.023,92	-615,10	26
OTROS ACTIVOS	2.748,51	18.820,32	16.071,81	585
Gastos diferidos	2.000,05	2.000,05	0,00	0
Programas de computación	4.800,00	4.800,00	0,00	0
AMORTIZ. ACUM. PROGR. COMPUT	-2.800,00	-2.800,00	0,00	0
Gastos de adecuación	340,48	340,48	0,00	0
AMORTIZ. ACUM. GASTO ADECUACIÓN	-340,43	-340,43	0,00	0
Otros	748,46	16.820,27	16.071,81	2147
OTROS IMPUESTOS	748,46	748,46	0,00	0
Anticipo impuesto a la renta	748,46	748,46	0,00	0
Cheque Protestado	,00	16.071,81	16.071,81	100
TOTAL ACTIVO	798.641,79	1.167.754,39	369.112,60	46
PASIVOS	702.679,86	1.047.046,69	344.366,83	49
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	596.668,66	777.027,14	180.358,48	30
Depósitos a la vista	170.737,42	207.747,59	37.010,17	22
Depósitos de ahorro	170.737,42	207.747,59	37.010,17	22
Ahorros Cuentas Activas	80.965,91	101.971,91	21.006,00	26
Ahorro Encaje	89.771,51	105.775,68	16.004,17	18
Depósitos a plazo	425.931,24	569.279,55	143.348,31	34
De 1 a 30 días	89.750,99	65.248,98	-24.502,01	-27
De 31 a 90 días	123.625,05	173.179,19	49.554,14	40
De 91 a 180 días	107.109,50	182.600,98	75.491,48	70
De 181 a 360 días	85.745,70	128.215,40	42.469,70	50
De más de 361 días	,00	,00	0,00	
Depósitos de plazo menor	19.700,00	20.035,00	335,00	2
CUENTAS POR PAGAR	94.200,17	41.341,16	-52.859,01	-56
Intereses por pagar	81.019,13	26.267,44	-54.751,69	-68
Depósitos a la vista	2.196,17	153,14	-2.043,03	-93
Depósitos a plazo	24.183,55	21.228,56	-2.954,99	-12
Obligaciones financieras	295,14	295,14	0,00	0
Certificados de Aportación	295,14	295,14	0,00	0
CXP AYUDA SOCIAL	1.340,60	1.340,60	0,00	0
FONDO AYUDA SOCIAL	,00	,00	0,00	-100
FONDO PARA EDUCACIÓN	1.340,60	1.340,60	0,00	0
PROV. GASTO REPRESENTACIÓN	3.250,00	3.250,00	0,00	0
CUENTAS POR PAGAR PNFPS	49.153,15	,00	-49.153,15	-100
APORTE SUPERINTENDENCIA	600,52	,00	-600,52	-100
Obligaciones patronales	5.655,14	5.857,45	202,31	4
Remuneraciones	,00	1.761,11	1.761,11	100
Décimo Tercer Sueldo	,00	149,50	149,50	100

Décimo Cuarto Sueldo	,00	683,29	683,29	100
Desahucio	,00	320,13	320,13	100
Vacaciones	,00	608,19	608,19	100
APORTE PERSONAL 9.35%	561,22	167,73	-393,49	-70
APORTE PATRONAL 12.15%	738,52	217,97	-520,55	-70
FONDO DE RESERVA	,00	,00	0,00	0
PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	4.355,40	3.710,64	-644,76	-15
Retenciones	1.272,90	1.264,75	-8,15	-1
Retenciones fiscales	1.052,90	1.044,75	-8,15	-1
Retención 1%	61,74	32,69	-29,05	-47
RETENCIÓN 2%	12,77	6,81	-5,96	-47
RENDIMIENTOS FINANCIEROS 2%	,00	,00	0,00	0
ARRENDAMIENTO 8%	245,02	,00	-245,02	-100
HONORARIOS PROFESIONALES 10%	180,87	420,01	239,14	132
IVA 30%	20,90	72,40	51,50	246
IVA 70%	4,49	4,79	0,30	7
IVA 100%	527,11	508,05	-19,06	-4
Otras retenciones	220,00	220,00	0,00	0
Impuesto SOLCA	200,00	200,00	0,00	0
Judiciales	20,00	20,00	0,00	0
Contribuciones, impuestos y mu	3.747,46	5.445,98	1.698,52	45
Impuesto a la renta	3.747,46	4.625,93	878,47	23
Aporte Superintendencia SEPS	,00	820,05	820,05	100
Cuentas por pagar varias	2.505,54	2.505,54	0,00	0
DIVIDENDOS SOCIOS	2.505,54	2.505,54	0,00	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS	9.987,03	226.854,39	216.867,36	2171
Obligaciones con instituciones	9.987,03	,00	-9.987,03	-100
De 1 a 30 días	9.987,03	,00	-9.987,03	-100
Obligaciones con instituciones	,00	203.577,82	203.577,82	100
De 1 a 30 días	,00	,00	0,00	
De más de 360 días	,00	203.577,82	203.577,82	100
Otras obligaciones	,00	23.276,57	23.276,57	100
Ctas por Pagar BDH	,00	23.276,57	23.276,57	100
OTROS PASIVOS	1.824,00	1.824,00	0,00	0
Otros	1.824,00	1.824,00	0,00	0
AUDITORIA	1.824,00	1.824,00	0,00	0
TOTAL PASIVOS	702.679,86	1.047.046,69	344.366,83	49
PATRIMONIO	77.611,54	95.970,13	18.358,59	24
CAPITAL SOCIAL	16.947,34	26.112,16	9.164,82	54
Aportes de socios	16.947,34	26.112,16	9.164,82	54
Certificados de Aportación	16.947,34	26.112,16	9.164,82	54
RESERVAS	73.610,08	87.215,09	13.605,01	18
Legales	1.036,05	9.236,55	8.200,50	792
RESERVA LEGAL	1.036,05	9.236,55	8.200,50	792
Especiales	72.574,03	77.978,54	5.404,51	7
Para futuras capitalizaciones	72.574,03	77.978,54	5.404,51	7
RESULTADOS	-12.945,88	-17.357,12	-4.411,24	34

Utilidad del ejercicio	-12.945,88	-17.357,12	-4.411,24	34
Utilidad del ejercicio	-12.945,88	-17.357,12	-4.411,24	34
TOTAL PATRIMONIO	77.611,54	95.970,13	18.358,59	24

Elaborado por: Cacuango, C. (2015)

Fuente: COAC. SUMAK RUNA LTDA.

Los estados financieros en su análisis horizontal determinó los cambios que sufrió la cooperativa de un año a otro, para las cuentas del activo comparando los años de estudio 2013 y 2014, se presenta el siguiente análisis de las principales cuentas: para los fondos disponibles encontramos un crecimiento del **42%** del 2013 al 2014, este indicador puede ser indicativo de solvencia económica, en la cuenta cartera de créditos se obtiene **47%** de crecimiento lo que también es excelente en la actividad de la institución financiera; mientras en las cuentas por cobrar se presenta una disminución significativa del **-51%**.

Si se analiza las principales cuentas del pasivo, las obligaciones con el público muestra una tendencia a la alza del **30%** de año a año, mientras que para las cuentas por pagar una disminución del **-56%** en la diferencia de los dos años. Según estos análisis están dentro de lo normal en el comportamiento de las cuentas y presenta una salud financiera, sin embargo habrá que corroborar esto con la aplicación de los principales indicadores de rentabilidad.

Para las cuentas del patrimonio se tiene; las cuentas denominadas capital social presentan un crecimiento del **54%**, favorable para la organización de hecho el incremento en las cuentas de capital indican prosperidad de la institución y en cuanto a las reservas se presenta de igual forma un incremento del **18%** que tienen el mismo significado, que la cooperativa Sumak Runa Ltda., goza de salud económica financiera que deberá ser corroborado con la aplicación de algunos indicadores económicos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.
Estado de resultado 2013 - 2014

Análisis horizontal estado de ingresos y gastos

CUENTAS	2013	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA %	VARIACIÓN RELATIVA %
GASTOS	140.824,13	151.459,12	10.634,99	7,55
INTERESES CAUSADOS	50.560,64	56.035,01	5.474,37	10,83
Obligaciones con el publico	50.560,64	56.035,01	5.474,37	10,83
Depósitos de ahorro	2.043,72	1.507,11	-536,61	-26,26
Depósitos a plazo	48.516,60	54.527,90	6.011,30	12,39
CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	,32	,00	-0,32	-100,00
PERDIDAS FINANCIERAS	500,00	,00	-500,00	-100,00
En venta de activos productivo	500,00	,00	-500,00	-100,00
OTRAS (COOPERATIVA MILENIUM)	500,00	,00	-500,00	-100,00
PROVISIONES	29.449,65	8.412,32	-21.037,33	-71,43
Cartera de créditos	,00	8.412,32	8.412,32	100,00
Cartera de Crédito	,00	8.412,32	8.412,32	100,00
Cuentas por cobrar	29.449,65	,00	-29.449,65	-100,00
PROV. CARTERA CRÉDITO	29.449,65	,00	-29.449,65	-100,00
GASTOS DE OPERACIÓN	59.827,36	86.810,54	26.983,18	45,10
Gastos de personal	35.946,74	45.158,62	9.211,88	25,63
SALARIO CAJERA	3.935,84	3.792,94	-142,90	-3,63
HONORARIOS PROF. CONTADOR	4.334,12	5.087,46	753,34	17,38
SALARIO OFICIAL DE CRÉDITO	4.454,64	4.514,73	60,09	1,35
SALARIO GERENTE	8.907,72	9.995,28	1.087,56	12,21
SALARIO JEFE DE CRÉDITO	5.493,00	6.839,90	1.346,90	24,52
DESAHUCIO	,00	320,13	320,13	100,00
Aporte IESS	,00	302,69	302,69	100,00
Aporte IESS patronal	,00	758,38	758,38	100,00
VACACIONES	,00	608,19	608,19	100,00
Décimo Tercer Sueldo	3.478,54	1.463,90	-2.014,64	-57,92
Décimo Cuarto Sueldo	,00	683,29	683,29	100,00
Subrogaciones	,00	34,00	34,00	100,00
FONDOS DE RESERVA	943,20	855,20	-88,00	-9,33
BONO NAVIDEÑO	2.850,32	2.210,29	-640,03	-22,45
BONIFICACIONES	,00	4.198,26	4.198,26	100,00
Uniformes	961,96	408,00	-553,96	-57,59
CAPACIT. SOCIOS, EMPLEADOS, DIRECT	587,40	3.085,98	2.498,58	425,36
Honorarios	1.517,55	6.778,12	5.260,57	346,65
HONORARIOS PROFESIONALES	1.515,11	6.778,12	5.263,01	347,37
Otros	2,44	,00	-2,44	-100,00
Servicios varios	11.575,99	18.249,58	6.673,59	57,65
Movilización, fletes y embalaj	400,58	772,22	371,64	92,78
ARRIENDO LOCAL	7.354,38	9.603,97	2.249,59	30,59
Publicidad y propaganda	777,20	2.309,87	1.532,67	197,20
SERVICIOS BÁSICOS	1.481,69	1.953,75	472,06	31,86
TELÉFONO	305,44	992,02	686,58	224,78

INTERNET	696,84	462,14	-234,70	-33,68
Luz eléctrica	479,41	499,59	20,18	4,21
SERVICIO DE MONITOREO (ALARMA)	524,08	362,88	-161,20	-30,76
PROMOCIONES	,00	560,00	560,00	100,00
Gastos Bancarios	128,04	,00	-128,04	-100,00
Viáticos Funcionarios	39,38	191,70	152,32	386,80
Viáticos Directivos	,00	88,34	88,34	100,00
Capacitación funcionarios	369,60	,00	-369,60	-100,00
Servicios de limpieza	,00	253,61	253,61	100,00
Alimentación	,00	335,06	335,06	100,00
Movilización viajes	,00	42,00	42,00	100,00
Otros servicios	501,04	1.776,18	1.275,14	254,50
Impuestos, contribuciones y mu	38,30	1.437,67	1.399,37	3653,71
Impuestos Fiscales	,00	316,47	316,47	100,00
Impuestos Municipales	38,30	,00	-38,30	-100,00
Multas y otras sanciones	,00	566,20	566,20	100,00
Cuotas FECoAC	,00	555,00	555,00	100,00
Depreciaciones	1.413,17	1.706,50	293,33	20,76
DEPRECIACIÓN UNIDAD/TRANSPORTE	615,02	615,10	0,08	0,01
DEPRECIACIÓN MUEBLES/OFICINA	135,51	135,51	0,00	0,00
DEPRECIACIÓN EQUIPOS/OFICINA	14,20	32,35	18,15	127,82
DEPRECIACIÓN ENSERES/OFICINA	136,83	47,68	-89,15	-65,15
DEPRECIACIÓN EQUIPOS/COMPUTACIÓN	511,61	213,32	-298,29	-58,30
Muebles, enseres y equipos de	,00	501,18	501,18	100,00
Equipos de computación	,00	114,86	114,86	100,00
Equipos de construcción	,00	46,50	46,50	100,00
Amortizaciones	680,38	,00	-680,38	-100,00
AMORTIZACIÓN PROGR. COMPUTACIO	606,67	,00	-606,67	-100,00
AMORTIZACIÓN GASTO ADECUACIÓN	73,71	,00	-73,71	-100,00
Otros gastos	8.655,23	13.480,05	4.824,82	55,74
MATRICULAS VEHIC/MOTOS	551,42	475,94	-75,48	-13,69
SOAT VEHICULOS/MOTOS	32,64	123,39	90,75	278,03
Suministros diversos	919,33	,00	-919,33	-100,00
SUMINISTROS DE OFICINA	1.351,44	2.421,74	1.070,30	79,20
SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN	23,00	1.225,62	1.202,62	5228,78
Mantenimiento Sistema	,00	392,00	392,00	100,00
Mantenimiento y reparaciones	715,12	2.891,06	2.175,94	304,28
Útiles de aseo y limpieza	104,31	,00	-104,31	-100,00
Combustibles	752,00	1.829,84	1.077,84	143,33
SEGURO COOPERATIVA	702,24	,00	-702,24	-100,00
PROGRAMA BONO SOLIDARIO	2,97	470,40	467,43	15738,38
COMUNICACIÓN MÓVIL (CELULAR)	51,50	471,72	420,22	815,96
Gastos de Asamblea	261,15	93,24	-167,91	-64,30
AUDITORIA EXTERNA	1.792,00	2.749,10	957,10	53,41
TEKTRON	76,11	,00	-76,11	-100,00
REMODELACIÓN OFICINAS COOP.	760,00	,00	-760,00	-100,00
CREDIT REPORT	560,00	336,00	-224,00	-40,00
GASTO CREACIÓN AGENCIA	,00	,00	0,00	0,00

OTROS GASTOS Y PERDIDAS	110,55	201,25	90,70	82,04
Intereses y comisiones devenga	110,55	201,25	90,70	82,04
Intereses y com ejercicios ant	110,55	201,25	90,70	82,04
EJE SOCIAL	375,93	,00	-375,93	-100,00
EJE SOCIAL	375,93	,00	-375,93	-100,00
AYUDA SOCIAL (EDUCACIÓN Y SALUD)	375,93	,00	-375,93	-100,00
TOTAL GASTOS	140.824,13	151.459,12	10.634,99	7,55
:				
INGRESOS	159.174,52	176.196,69	17.022,17	10,69
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	115.666,56	119.873,08	4.206,52	3,64
Depósitos	203,75	,00	-203,75	-100,00
INTERESES GANADOS CTA AHORROS	203,75	,00	-203,75	-100,00
Intereses de cartera de credit	115.462,81	119.873,08	4.410,27	3,82
Cartera de créditos comercial	57.559,81	16.087,77	-41.472,04	-72,05
Cartera de créditos de consumo	11.061,37	3.817,85	-7.243,52	-65,48
Cartera de créditos de viviend	405,66		-405,66	-100,00
Cartera de créditos para la mi	36.689,37	95.405,05	58.715,68	160,03
De mora	9.746,60	4.562,41	-5.184,19	-53,19
INGRESOS POR SERVICIOS	42.594,84	55.910,44	13.315,60	31,26
Afiliaciones y renovaciones	612,00	510,00	-102,00	-16,67
AFILIACIONES	612,00	510,00	-102,00	-16,67
Manejo y cobranzas	69,00	5,00	-64,00	-92,75
NOTIFICACIONES	69,00	5,00	-64,00	-92,75
Servicios cooperativos	41.913,84	55.395,44	13.481,60	32,17
Servicios Cooperativos	39.603,84	53.129,44	13.525,60	34,15
INSPECCIONES	2.310,00	2.260,00	-50,00	-2,16
OTROS	,00	6,00	6,00	100,00
OTROS INGRESOS	913,12	413,17	-499,95	-54,75
Recuperaciones de activos fina	913,12	413,17	-499,95	-54,75
De activos castigados	,00	94,96	94,96	100,00
Cartera Comercial	,00	43,25	43,25	100,00
Cartera Consumo	,00	51,71	51,71	100,00
Reversión de provisiones	85,00	202,56	117,56	138,31
Intereses y comisiones de ejer	828,12	115,65	-712,47	-86,03
TOTAL INGRESOS	159.174,52	176.196,69	17.022,17	10,69
:				

Elaborado por: Cacuango, C. (2015)

Fuente: COAC. SUMAK RUNA LTDA.

Analizando el estado de resultado se observa que; las cuentas de gastos de operación presentan un aumento del **45.10%** en la diferencia de los años de estudio, además en la cuenta de pérdidas financieras se presenta con **-100%** es decir que para el año 2014 esta cuenta se encuentra con un valor de 0 dólares lo que indica que se subsano esa cuenta. Como se

observa el incremento de los gastos al igual que en el análisis vertical indica que se deben revisar o crear aspectos que permitan un mejor control.

Por otra parte; los ingresos por servicios sostuvo un crecimiento del **31.26%** superado por los gastos que sufrieron un mayor incremento; así también la cuenta otros ingresos, muestra una disminución del **-54.75%** evidenciando que se necesita visualizar otro más servicios que genere mayor crecimiento de las cuentas de ingreso.

En resumen general del análisis tanto vertical como horizontal, se evidencia que existe un estancamiento de las cuentas, el crecimiento de las cuentas del balance general como del de resultados no presentan variaciones notorias que evidencien un crecimiento deseado en la institución; esto tal vez se debe a la falta de herramientas de gestión administrativas financieras, que contribuyan al planteamiento de estrategias y acciones que lleven al crecimiento deseado, al cumplimiento de objetivos así como de la misión y visión institucional, recordando que los objetivos prioritarios de una institución financiera es su crecimiento económico y valor empresarial en el mercado con la expectativa social y como ayuda sostenible del sistema financiero nacional.

Para comprobar lo establecido en el análisis vertical y horizontal se presenta los siguientes indicadores comparando los años de investigación:

INDICADORES FINANCIEROS

Análisis de la rentabilidad sobre los patrimonios (ROE)

$$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO\ NETO}$$

		2013	2014
UTILIDAD NETA	=	12.945,88	17.357,12
PATRIMONIO NETO	=	77.611,54	95.970,13
ROE	=	0,17	0,18

En el análisis de rentabilidad de la institución financiera se la mide primero sobre los fondos propios, así se tiene que para en el año 2013 la cooperativa cuenta con **17%** de rendimiento sobre sus fondos propios o patrimonios, mientras que para el 2014 se presenta con el **18%**; experimentando un panorama muy bajo, y que difícilmente aumenta, observando un incremento del 1% de un año a otro, con este indicador se puede dar cuenta que la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa necesita mayor atención en recuperar y mejorar su rendimiento sobre el patrimonio institucional.

Análisis de la rentabilidad sobre los activos (ROA)

$$ROA = \frac{UTILIDAD\ NETA}{TOTAL\ ACTIVO}$$

		2012	2013
UTILIDAD NETA	=	12945,88	17357,12
TOTAL ACTIVO	=	798641,79	1167754,39
ROA	=	0,016	0,015

En lo referente al rendimiento sobre los activos en el 2013 la cooperativa obtiene el 1.60% y para el año 2014 existe una disminución adquiriendo el 1.50%, este rendimiento para la cooperativa es bajo, ya que la institución no genera un porcentaje adecuado, para cumplir con los objetivos y metas de la cooperativa, de tal forma se debe tomar en cuenta que acciones y correctivos se pueden tomar para mejorar estos indicadores. Porque evidencian un estancamiento he incluso presenta una leve disminución para el último año analizado, siendo necesario buscar medidas que permitan estos indicadores.

Análisis del nivel de endeudamiento

$$NIVEL DE ENDEUDAMIENTO = \frac{TOTAL PASIVO CORRIENTE}{TOTAL ACTIVO CORRIENTE} * 100$$

		2013	2014
TOTAL PASIVO	=	702.679,86	1.047.046,69
TOTAL ACTIVO	=	798.641,79	1.167.754,39
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	=	87,98	89,66

El nivel de endeudamiento de la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa, se interpreta como la participación de los acreedores que para el año 2013 se encuentra en 87.98% y consecutivamente para el año 2014 en un 89.66%, esto sobre el total de los activos de la institución, lo cual es un nivel muy riesgoso, y lo más recomendable es un estudio de que formas se puede disminuir este porcentaje.

Análisis de liquidez

$$RAZON\ CORRIENTE = \frac{ACTIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ CORRIENTE}$$

		2013	2014
ACTIVO CORRIENTE	=	196.631,77	279.636,94
PASIVO CORRIENTE	=	596.668,66	777.027,14
RAZÓN CORRIENTE	=	0,33	0,36

Para el indicador de liquidez se presenta la capacidad que tiene la cooperativa para cumplir las obligaciones financieras, en el año 2012 la institución por cada dólar que debe tiene 0.33 ctvs., para cubrir esta deuda, y en el 2013 por cada dólar que debe en el pasivo tiene 0.36 ctvs., para cubrir estas deudas a corto plazo, se puede notar claramente que la capacidad de la institución para cubrir sus pasivos tiene problemas, esto puede ocasionar la perdida de la inversión de la organización, además el rendimiento que obtiene la cooperativa no refleja de forma efectiva para cubrir las obligaciones de la institución.

Concluido los análisis y presentado los indicadores se considera necesario la implementación del presente cuadro de mando integral, para incrementar y mejorar los indicadores financieros de la institución y presentar mejores resultados en las cuentas; el desarrollo de la propuesta tiene una estructura en el que se establece metas, estrategias, objetivos y acciones que determinaran el desarrollo sostenible de la cooperativa.

2.4.6. Proyección y alcance de resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK RUNA LTDA.							
PROYECCIONES							
COD.	ACTIVO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	ACTIVO	1167754.39	1226142.11	1287449.21	1351821.68	1419412.76	1490383.40
11	FONDOS DISPONIBLES	279636.94	293618.79	308299.73	323714.71	339900.45	356895.47
1101	CAJA	5393.54	5663.22	5946.38	6243.70	6555.88	6883.68
110105	Efectivo	4893.54	5138.22	5395.13	5664.88	5948.13	6245.53
110106	EFECTIVO TRANSITORIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
110110	Caja chica	500.00	525.00	551.25	578.81	607.75	638.14
1103	Bancos y otras instituciones f	274243.40	287955.57	302353.35	317471.02	333344.57	350011.80
110305	Banco Central del Ecuador	1295.01	1359.76	1427.75	1499.14	1574.09	1652.80
110310	Bancos e instituciones financieras	272948.39	286595.81	300925.60	315971.88	331770.47	348359.00
11031010	CODESARROLLO	25061.66	26314.74	27630.48	29012.00	30462.60	31985.73
11031015	CACPECO CTA AHORROS	11333.34	11900.01	12495.01	13119.76	13775.75	14464.53
11031020	Banco Pichincha Cta. Cte.	236553.39	248381.06	260800.11	273840.12	287532.12	301908.73
11031021	CTA COOPERATIVA MILEUM		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14	CARTERA DE CRÉDITOS	832819.75	874460.74	918183.77	964092.96	1012297.61	1062912.49
1401	Comercial por vencer	30738.70	32275.64	33889.42	35583.89	37363.08	39231.24
140105	De 1 a 30 días	2768.40	2906.82	3052.16	3204.77	3365.01	3533.26
140110	De 31 a 90 días	3693.80	3878.49	4072.41	4276.04	4489.84	4714.33
140115	De 91 a 180 días	5383.88	5653.07	5935.73	6232.51	6544.14	6871.35
140120	De 181 a 360 días	8172.21	8580.82	9009.86	9460.35	9933.37	10430.04
140125	De más de 360 días	10720.41	11256.43	11819.25	12410.21	13030.73	13682.26
1402	Consumo por vencer	18837.40	19779.27	20768.23	21806.65	22896.98	24041.83
140205	De 1 a 30 días	1554.17	1631.88	1713.47	1799.15	1889.10	1983.56
140210	De 31 a 90 días	3346.25	3513.56	3689.24	3873.70	4067.39	4270.76

140215	De 91 a 180 días	3688.96	3873.41	4067.08	4270.43	4483.95	4708.15
140220	De 181 a 360 días	5004.56	5254.79	5517.53	5793.40	6083.07	6387.23
140225	De más de 360 días	5243.46	5505.63	5780.91	6069.96	6373.46	6692.13
1404	Microempresa por vencer	794933.42	834680.09	876414.10	920234.80	966246.54	1014558.87
140405	De 1 a 30 días	47703.12	50088.28	52592.69	55222.32	57983.44	60882.61
140410	De 31 a 90 días	101508.54	106583.97	111913.17	117508.82	123384.26	129553.48
140415	De 91 a 180 días	137897.91	144792.81	152032.45	159634.07	167615.77	175996.56
140420	De 181 a 360 días	224390.25	235609.76	247390.25	259759.76	272747.75	286385.14
140425	De más de 360 días	283433.60	297605.28	312485.54	328109.82	344515.31	361741.08
1411	Comercial que no devenga inter	3882.33	4076.45	4280.27	4494.28	4719.00	4954.95
141105	De 1 a 30 días	115.60	121.38	127.45	133.82	140.51	147.54
141110	De 31 a 90 días	432.67	454.30	477.02	500.87	525.91	552.21
141115	De 91 a 180 días	779.41	818.38	859.30	902.26	947.38	994.75
141120	De 181 a 360 días	1353.58	1421.26	1492.32	1566.94	1645.28	1727.55
141125	De más de 360 días	1201.07	1261.12	1324.18	1390.39	1459.91	1532.90
1412	Consumo que no devenga interés	3876.19	4070.00	4273.50	4487.17	4711.53	4947.11
141205	De 1 a 30 días	198.69	208.62	219.06	230.01	241.51	253.58
141210	De 31 a 90 días	58.93	61.88	64.97	68.22	71.63	75.21
141215	De 91 a 180 días	530.85	557.39	585.26	614.53	645.25	677.51
141220	De 181 a 360 días	1136.28	1193.09	1252.75	1315.39	1381.16	1450.21
141225	De más de 360 días	1951.44	2049.01	2151.46	2259.04	2371.99	2490.59
1413	Vivienda que no devenga intere	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
141305	De 1 a 30 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
141310	De 31 a 90 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
141315	De 91 a 180 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
141320	De 181 a 360 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
141325	De más de 360 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1414	Microempresa que no devenga in	22153.26	23260.92	24423.97	25645.17	26927.43	28273.80

141405	De 1 a 30 días	4661.33	4894.40	5139.12	5396.07	5665.88	5949.17
141410	De 31 a 90 días	2445.47	2567.74	2696.13	2830.94	2972.48	3121.11
141415	De 91 a 180 días	5199.22	5459.18	5732.14	6018.75	6319.68	6635.67
141420	De 181 a 360 días	5162.16	5420.27	5691.28	5975.85	6274.64	6588.37
141425	De más de 360 días	4685.08	4919.33	5165.30	5423.57	5694.74	5979.48
1421	Comercial vencida	1357.23	1425.09	1496.35	1571.16	1649.72	1732.21
142105	De 1 a 30 días	28.84	30.28	31.80	33.39	35.06	36.81
142110	De 31 a 90 días	104.38	109.60	115.08	120.83	126.87	133.22
142115	De 91 a 180 días	728.75	765.19	803.45	843.62	885.80	930.09
142120	De 181 a 360 días	485.26	509.52	535.00	561.75	589.84	619.33
142125	De más de 360 días	10.00	10.50	11.03	11.58	12.16	12.76
1422	Consumo vencida	751.96	789.56	829.04	870.49	914.01	959.71
142205	De 1 a 30 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
142210	De 31 a 90 días	92.74	97.38	102.25	107.36	112.73	118.36
142215	De 91 a 180 días	12.19	12.80	13.44	14.11	14.82	15.56
142220	De 181 a 270 días	12.05	12.65	13.29	13.95	14.65	15.38
142225	De más de 270 días	634.98	666.73	700.07	735.07	771.82	810.41
1423	Vivienda vencida	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
142310	De 31 a 90 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
142315	De 91 a 270 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1424	Microempresa vencida	12059.27	12662.23	13295.35	13960.11	14658.12	15391.02
142410	De 31 a 90 días	5874.81	6168.55	6476.98	6800.83	7140.87	7497.91
142415	De 91 a 180 días	3112.55	3268.18	3431.59	3603.17	3783.32	3972.49
142420	De 181 a 360 días	2422.75	2543.89	2671.08	2804.64	2944.87	3092.11
142425	De más de 360 días	649.16	681.62	715.70	751.48	789.06	828.51
1499	(Provisiones para creditosinc	-55770.01	-58558.51	-61486.44	-64560.76	-67788.80	-71178.24
149905	(Cartera de créditos comercial	-10960.23	-11508.24	-12083.65	-12687.84	-13322.23	-13988.34
149910	(Cartera de créditos de consum	-10414.40	-10935.12	-11481.88	-12055.97	-12658.77	-13291.71

149915	(Cartera de créditos de vivien	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
149920	(Cartera de créditos para la m	-34395.38	-36115.15	-37920.91	-39816.95	-41807.80	-43898.19
16	CUENTAS POR COBRAR	3618.01	3798.91	3988.86	4188.30	4397.71	4617.60
1603	Intereses por cobrar de carter	1544.99	1622.24	1703.35	1788.52	1877.95	1971.84
160305	Cartera de créditos comercial	369.19	387.65	407.03	427.38	448.75	471.19
160310	Cartera de créditos de consumo	59.83	62.82	65.96	69.26	72.72	76.36
160320	Cartera de créditos para la mi	1115.97	1171.77	1230.36	1291.87	1356.47	1424.29
1690	Cuentas por cobrar varias	2073.02	2176.67	2285.50	2399.78	2519.77	2645.76
169015	Anticipo Proveedores	2073.02	2176.67	2285.50	2399.78	2519.77	2645.76
169090	Otras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
169091	PROVISIÓN CREACIÓN AGENCIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1699	(Provisión para cuentas por con	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
169905	(Provisión para intereses y co	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1702	Bienes adjudicados por pago	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
170220	Unidades de transporte	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
170221	DEPR. ACUMUL.UNIDAD/TRANSPORTE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	32859.37	34502.34	36227.46	38038.83	39940.77	41937.81
1805	Muebles, enseres y equipos de	3698.93	3883.88	4078.07	4281.97	4496.07	4720.88
180505	Muebles de oficina	3117.48	3273.35	3437.02	3608.87	3789.32	3978.78
180506	DEPR. ACUMUL. MUEBLES/OFICINA	-725.85	-762.14	-800.25	-840.26	-882.28	-926.39
180510	Equipos de oficina	311.57	327.15	343.51	360.68	378.72	397.65
180511	DEPR. ACUMUL. EQUIPOS/OFICINA	-68.51	-71.94	-75.53	-79.31	-83.27	-87.44
180515	Enseres de oficina	1469.20	1542.66	1619.79	1700.78	1785.82	1875.11
180516	DEPR. ACUMUL. ENSERES/OFICINA	-404.96	-425.21	-446.47	-468.79	-492.23	-516.84
1806	Equipos de computacion	6609.28	6939.74	7286.73	7651.07	8033.62	8435.30
180605	Equipos de computacion	10184.21	10693.42	11228.09	11789.50	12378.97	12997.92
180606	DEPR. ACUMUL. EQUIPOS/COMPUTACIO	-3574.93	-3753.68	-3941.36	-4138.43	-4345.35	-4562.62

1807	Unidades de transporte	22551.16	23678.72	24862.65	26105.79	27411.08	28781.63
180701	VEHICULO	22500.00	23625.00	24806.25	26046.56	27348.89	28716.34
180702	DEPR. ACUM. VEHICULO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
180703	MOTO	3075.08	3228.83	3390.28	3559.79	3737.78	3924.67
180704	DEPR. ACUM. MOTO	-3023.92	-3175.12	-3333.87	-3500.57	-3675.59	-3859.37
1899	(Depreciacion acumulada)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
189915	(Muebles, enseres y equipos de	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18991505	(Muebles de oficina)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18991510	(Equipos de oficina)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18991515	(Enseres de oficina)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
189920	(Equipos de computacion)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
189925	(Unidades de transporte)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19	OTROS ACTIVOS	18820.32	19761.34	20749.40	21786.87	22876.22	24020.03
1904	Gastos y pagos anticipados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
190410	Anticipos a terceros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1905	Gastos diferidos	2000.05	2100.05	2205.06	2315.31	2431.07	2552.63
190520	Programas de computacion	4800.00	5040.00	5292.00	5556.60	5834.43	6126.15
190521	AMORTIZ. ACUM. PROGR. COMPUT	-2800.00	-2940.00	-3087.00	-3241.35	-3403.42	-3573.59
190525	Gastos de adecuación	340.48	357.50	375.38	394.15	413.86	434.55
190526	AMORTIZ. ACUM. GASTO ADECUACION	-340.43	-357.45	-375.32	-394.09	-413.79	-434.48
1990	Otros	16820.27	17661.28	18544.35	19471.57	20445.14	21467.40
199010	OTROS IMPUESTOS	748.46	785.88	825.18	866.44	909.76	955.25
19901005	Anticipo impuesto a la renta	748.46	785.88	825.18	866.44	909.76	955.25
199030	Cheque Protestado	16071.81	16875.40	17719.17	18605.13	19535.39	20512.15
199090	Varias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19909010	BANCO POR EMITIR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL ACTIVO	1167754.39	1226142.11	1287449.21	1351821.68	1419412.76	1490383.40

2	PASIVOS	1047046.69	1099399.02	1154368.98	1212087.42	1272691.80	1336326.39
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	777027.14	815878.50	856672.42	899506.04	944481.35	991705.41
2101	Depositos a la vista	207747.59	218134.97	229041.72	240493.80	252518.49	265144.42
210135	Depositos de ahorro	207747.59	218134.97	229041.72	240493.80	252518.49	265144.42
21013505	Ahorros Cuentas Activas	101971.91	107070.51	112424.03	118045.23	123947.49	130144.87
21013515	Ahorro Encaje	105775.68	111064.46	116617.69	122448.57	128571.00	134999.55
2103	Depositos a plazo	569279.55	597743.53	627630.70	659012.24	691962.85	726560.99
210305	De 1 a 30 dias	65248.98	68511.43	71937.00	75533.85	79310.54	83276.07
210310	De 31 a 90 dias	173179.19	181838.15	190930.06	200476.56	210500.39	221025.41
210315	De 91 a 180 dias	182600.98	191731.03	201317.58	211383.46	221952.63	233050.26
210320	De 181 a 360 dias	128215.40	134626.17	141357.48	148425.35	155846.62	163638.95
210325	De mas de 361 dias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
210335	Depositos de plazo menor	20035.00	21036.75	22088.59	23193.02	24352.67	25570.30
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2202	Operaciones de reporto con ins	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
220210	Bancos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25	CUENTAS POR PAGAR	41341.16	43408.22	45578.63	47857.56	50250.44	52762.96
2501	Intereses por pagar	26267.44	27580.81	28959.85	30407.85	31928.24	33524.65
250105	Depositos a la vista	153.14	160.80	168.84	177.28	186.14	195.45
250115	Depositos a plazo	21228.56	22289.99	23404.49	24574.71	25803.45	27093.62
250135	Obligaciones financieras	295.14	309.90	325.39	341.66	358.74	376.68
25013505	Certificados de Aportacion	295.14	309.90	325.39	341.66	358.74	376.68
250150	CXP AYUDA SOCIAL	1340.60	1407.63	1478.01	1551.91	1629.51	1710.98
25015001	FONDO AYUDA SOCIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25015005	FONDO PARA EDUCACION	1340.60	1407.63	1478.01	1551.91	1629.51	1710.98
250155	PROV. GASTO REPRESENTACION	3250.00	3412.50	3583.13	3762.28	3950.40	4147.92
250160	CUENTAS POR PAGAR PNFPEs	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
250195	APORTE SUPERINTENDENCIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

2503	Obligaciones patronales	5857.45	6150.32	6457.84	6780.73	7119.77	7475.76
250305	Remuneraciones	1761.11	1849.17	1941.62	2038.70	2140.64	2247.67
25030505	Decimo Tercer Sueldo	149.50	156.98	164.82	173.06	181.72	190.80
25030510	Decimo Cuarto Sueldo	683.29	717.45	753.33	790.99	830.54	872.07
25030515	Desahucio	320.13	336.14	352.94	370.59	389.12	408.58
25030520	Vacaciones	608.19	638.60	670.53	704.06	739.26	776.22
250310	APORTE PERSONAL 9.35%	167.73	176.12	184.92	194.17	203.88	214.07
250315	APORTE PATRONAL 12.15%	217.97	228.87	240.31	252.33	264.94	278.19
250320	FONDO DE RESERVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
250325	PARTICIPACION A EMPLEADOS	3710.64	3896.17	4090.98	4295.53	4510.31	4735.82
2504	Retenciones	1264.75	1327.99	1394.39	1464.11	1537.31	1614.18
250405	Retenciones fiscales	1044.75	1096.99	1151.84	1209.43	1269.90	1333.40
25040505	Retencion 1%	32.69	34.32	36.04	37.84	39.73	41.72
25040506	RETENCIÓN 2%	6.81	7.15	7.51	7.88	8.28	8.69
25040510	RENDIMIENTOS FINANCIEROS 2%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25040520	ARRENDAMIENTO 8%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25040521	HONORARIOS PROFESIONALES 10%	420.01	441.01	463.06	486.21	510.52	536.05
25040530	IVA 30%	72.40	76.02	79.82	83.81	88.00	92.40
25040535	IVA 70%	4.79	5.03	5.28	5.55	5.82	6.11
25040540	IVA 100%	508.05	533.45	560.13	588.13	617.54	648.41
250490	Otras retenciones	220.00	231.00	242.55	254.68	267.41	280.78
25049005	Impuesto SOLCA	200.00	210.00	220.50	231.53	243.10	255.26
25049015	Judiciales	20.00	21.00	22.05	23.15	24.31	25.53
2505	Contribuciones, impuestos y mu	5445.98	5718.28	6004.19	6304.40	6619.62	6950.60
250505	Impuesto a la renta	4625.93	4857.23	5100.09	5355.09	5622.85	5903.99
250525	Aporte Superintendencia SEPS	820.05	861.05	904.11	949.31	996.78	1046.61
2590	Cuentas por pagar varias	2505.54	2630.82	2762.36	2900.48	3045.50	3197.77
259015	DIVIDENDOS SOCIOS	2505.54	2630.82	2762.36	2900.48	3045.50	3197.77

26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	226854.39	238197.11	250106.96	262612.31	275742.93	289530.08
2602	Obligaciones con instituciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
260205	De 1 a 30 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2603	Obligaciones con instituciones	203577.82	213756.71	224444.55	235666.77	247450.11	259822.62
260305	De 1 a 30 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
260325	De mas de 360 días	203577.82	213756.71	224444.55	235666.77	247450.11	259822.62
2605	Obligaciones con entidades del	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
260525	De más de 360 días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2690	Otras obligaciones	23276.57	24440.40	25662.42	26945.54	28292.82	29707.46
269030	Ctas por Pagar BDH	23276.57	24440.40	25662.42	26945.54	28292.82	29707.46
29	OTROS PASIVOS	1824.00	1915.20	2010.96	2111.51	2217.08	2327.94
2990	Otros	1824.00	1915.20	2010.96	2111.51	2217.08	2327.94
299030	AUDITORIA	1824.00	1915.20	2010.96	2111.51	2217.08	2327.94
			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL PASIVOS	1047046.69	1099399.02	1154368.98	1212087.42	1272691.80	1336326.39
3	PATRIMONIO	95970.13	100768.64	105807.07	111097.42	116652.29	122484.91
31	CAPITAL SOCIAL	26112.16	27417.77	28788.66	30228.09	31739.49	33326.47
3103	Aportes de socios	26112.16	27417.77	28788.66	30228.09	31739.49	33326.47
310305	Certificados de Aportación	26112.16	27417.77	28788.66	30228.09	31739.49	33326.47
33	RESERVAS	87215.09	91575.84	96154.64	100962.37	106010.49	111311.01
3301	Legales	9236.55	9698.38	10183.30	10692.46	11227.08	11788.44
330105	RESERVA LEGAL	9236.55	9698.38	10183.30	10692.46	11227.08	11788.44
3303	Especiales	77978.54	81877.47	85971.34	90269.91	94783.40	99522.57
330310	Para futuras capitalizaciones	77978.54	81877.47	85971.34	90269.91	94783.40	99522.57
36	RESULTADOS	-17357.12	-18224.98	-19136.22	-20093.04	-21097.69	-22152.57
3603	Utilidad del ejercicio	-17357.12	-18224.98	-19136.22	-20093.04	-21097.69	-22152.57
360305	Utilidad del ejercicio	-17357.12	-18224.98	-19136.22	-20093.04	-21097.69	-22152.57
			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

	TOTAL PATRIMONIO	95970.13	100768.64	105807.07	111097.42	116652.29	122484.91
4	GASTOS	151459.12	159032.08	166983.68	175332.86	184099.51	193304.48
41	INTERESES CAUSADOS	56035.01	58836.76	61778.60	64867.53	68110.90	71516.45
4101	Obligaciones con el publico	56035.01	58836.76	61778.60	64867.53	68110.90	71516.45
410115	Depósitos de ahorro	1507.11	1582.47	1661.59	1744.67	1831.90	1923.50
410130	Depósitos a plazo	54527.90	57254.30	60117.01	63122.86	66279.00	69592.95
410190	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
43	PERDIDAS FINANCIERAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4303	En venta de activos productivo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
430390	OTRAS (COOPERATIVA MILENIUM)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
44	PROVISIONES	8412.32	8832.94	9274.58	9738.31	10225.23	10736.49
4402	Cartera de créditos	8412.32	8832.94	9274.58	9738.31	10225.23	10736.49
440205	Cartera de Crédito	8412.32	8832.94	9274.58	9738.31	10225.23	10736.49
4403	Cuentas por cobrar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
440305	PROV. CARTERA CRÉDITO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
45	GASTOS DE OPERACIÓN	86810.54	91151.07	95708.62	100494.05	105518.75	110794.69
4501	Gastos de personal	45158.62	47416.55	49787.38	52276.75	54890.58	57635.11
450105	SALARIO CAJERA	3792.94	3982.59	4181.72	4390.80	4610.34	4840.86
450106	HONORARIOS PROF. CONTADOR	5087.46	5341.83	5608.92	5889.37	6183.84	6493.03
450107	SALARIO OFICIAL DE CRÉDITO	4514.73	4740.47	4977.49	5226.36	5487.68	5762.07
450108	SALARIO GERENTE	9995.28	10495.04	11019.80	11570.79	12149.33	12756.79
450110	SALARIO JEFE DE CRÉDITO	6839.90	7181.90	7540.99	7918.04	8313.94	8729.64
450115	DESAHUCIO	320.13	336.14	352.94	370.59	389.12	408.58
450119	Aporte IESS	302.69	317.82	333.72	350.40	367.92	386.32
450121	Aporte IESS patronal	758.38	796.30	836.11	877.92	921.82	967.91
450125	VACACIONES	608.19	638.60	670.53	704.06	739.26	776.22
450145	Décimo Tercer Sueldo	1463.90	1537.10	1613.95	1694.65	1779.38	1868.35
450150	Décimo Cuarto Sueldo	683.29	717.45	753.33	790.99	830.54	872.07

450155	Subrogaciones	34.00	35.70	37.49	39.36	41.33	43.39
450160	FONDOS DE RESERVA	855.20	897.96	942.86	990.00	1039.50	1091.48
450165	BONO NAVIDEÑO	2210.29	2320.80	2436.84	2558.69	2686.62	2820.95
450170	BONIFICACIONES	4198.26	4408.17	4628.58	4860.01	5103.01	5358.16
450175	Uniformes	408.00	428.40	449.82	472.31	495.93	520.72
450190	CAPACIT. SOCIOS, EMPLEADOS, DIRECT	3085.98	3240.28	3402.29	3572.41	3751.03	3938.58
4502	Honorarios	6778.12	7117.03	7472.88	7846.52	8238.85	8650.79
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	6778.12	7117.03	7472.88	7846.52	8238.85	8650.79
450290	Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4503	Servicios varios	18249.58	19162.06	20120.16	21126.17	22182.48	23291.60
450305	Movilización, fletes y embalaj	772.22	810.83	851.37	893.94	938.64	985.57
450310	ARRIENDO LOCAL	9603.97	10084.17	10588.38	11117.80	11673.69	12257.37
450315	Publicidad y propaganda	2309.87	2425.36	2546.63	2673.96	2807.66	2948.04
450320	SERVICIOS BÁSICOS	1953.75	2051.44	2154.01	2261.71	2374.80	2493.54
45032005	TELÉFONO	992.02	1041.62	1093.70	1148.39	1205.81	1266.10
45032006	INTERNET	462.14	485.25	509.51	534.98	561.73	589.82
45032010	Luz eléctrica	499.59	524.57	550.80	578.34	607.25	637.62
450325	SERVICIO DE MONITOREO (ALARMA)	362.88	381.02	400.08	420.08	441.08	463.14
450335	PROMOCIONES	560.00	588.00	617.40	648.27	680.68	714.72
450340	Gastos Bancarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450345	Viáticos Funcionarios	191.70	201.29	211.35	221.92	233.01	244.66
450350	Viáticos Directivos	88.34	92.76	97.39	102.26	107.38	112.75
450355	Capacitación funcionarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450365	Servicios de limpieza	253.61	266.29	279.61	293.59	308.26	323.68
450370	Alimentación	335.06	351.81	369.40	387.87	407.27	427.63
450375	Movilización viajes	42.00	44.10	46.31	48.62	51.05	53.60
450390	Otros servicios	1776.18	1864.99	1958.24	2056.15	2158.96	2266.91
4504	Impuestos, contribuciones y mu	1437.67	1509.55	1585.03	1664.28	1747.50	1834.87

450405	Impuestos Fiscales	316.47	332.29	348.91	366.35	384.67	403.90
450410	Impuestos Municipales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450430	Multas y otras sanciones	566.20	594.51	624.24	655.45	688.22	722.63
450435	Cuotas FECOAC	555.00	582.75	611.89	642.48	674.61	708.34
4505	Depreciaciones	1706.50	1791.83	1881.42	1975.49	2074.26	2177.97
450501	DEPRECIACION UNIDAD/TRANSPORTE	615.10	645.86	678.15	712.06	747.66	785.04
450502	DEPRECIACION MUEBLES/OFICINA	135.51	142.29	149.40	156.87	164.71	172.95
450503	DEPRECIACION EQUIPOS/OFICINA	32.35	33.97	35.67	37.45	39.32	41.29
450504	DEPRECIACION ENSERES/OFICINA	47.68	50.06	52.57	55.20	57.96	60.85
450505	DEPRECIACION EQUIPOS/COMPUTACION	213.32	223.99	235.19	246.94	259.29	272.26
450525	Muebles, enseres y equipos de	501.18	526.24	552.55	580.18	609.19	639.65
450530	Equipos de computacion	114.86	120.60	126.63	132.96	139.61	146.59
450540	Equipos de construcción	46.50	48.83	51.27	53.83	56.52	59.35
4506	Amortizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450601	AMORTIZACIÓN PROGR. COMPUTACIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450602	AMORTIZACIÓN GASTO ADECUACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4507	Otros gastos	13480.05	14154.05	14861.76	15604.84	16385.09	17204.34
450701	MATRICULAS VEHIC/MOTOS	475.94	499.74	524.72	550.96	578.51	607.43
450702	SOAT VEHÍCULOS/MOTOS	123.39	129.56	136.04	142.84	149.98	157.48
450705	Suministros diversos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450706	SUMINISTROS DE OFICINA	2421.74	2542.83	2669.97	2803.47	2943.64	3090.82
450707	SUMINISTROS DE COMPUTACION	1225.62	1286.90	1351.25	1418.81	1489.75	1564.24
450708	Mantenimiento Sistema	392.00	411.60	432.18	453.79	476.48	500.30
450715	Mantenimiento y reparaciones	2891.06	3035.61	3187.39	3346.76	3514.10	3689.81
450720	Útiles de aseo y limpieza	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450725	Combustibles	1829.84	1921.33	2017.40	2118.27	2224.18	2335.39
450730	SEGURO COOPERATIVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450735	PROGRAMA BONO SOLIDARIO	470.40	493.92	518.62	544.55	571.77	600.36

450736	COMUNICACIÓN MÓVIL (CELULAR)	471.72	495.31	520.07	546.07	573.38	602.05
450740	Gastos de Asamblea	93.24	97.90	102.80	107.94	113.33	119.00
450790	AUDITORIA EXTERNA	2749.10	2886.56	3030.88	3182.43	3341.55	3508.63
450792	TEKTRON	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450793	REMODELACIÓN OFICINAS COOP.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
450794	CREDIT REPORT	336.00	352.80	370.44	388.96	408.41	428.83
450795	GASTO CREACIÓN AGENCIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	201.25	211.31	221.88	232.97	244.62	256.85
4703	Intereses y comisiones devenga	201.25	211.31	221.88	232.97	244.62	256.85
470305	Intereses y com ejercicios ant	201.25	211.31	221.88	232.97	244.62	256.85
48	EJE SOCIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4890	EJE SOCIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
489005	AYUDA SOCIAL (EDUCACIÓN Y SALUD)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL GASTOS :	151459.12	159032.08	166983.68	175332.86	184099.51	193304.48
5	INGRESOS	176196.69	185006.52	194256.85	203969.69	214168.18	224876.59
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	119873.08	125866.73	132160.07	138768.07	145706.48	152991.80
5101	Depósitos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510115	INTERESES GANADOS CTA AHORROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5104	Intereses de cartera de credit	119873.08	125866.73	132160.07	138768.07	145706.48	152991.80
510405	Cartera de créditos comercial	16087.77	16892.16	17736.77	18623.60	19554.78	20532.52
510410	Cartera de créditos de consumo	3817.85	4008.74	4209.18	4419.64	4640.62	4872.65
510415	Cartera de créditos de viviend		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510420	Cartera de créditos para la mi	95405.05	100175.30	105184.07	110443.27	115965.43	121763.71
510430	De mora	4562.41	4790.53	5030.06	5281.56	5545.64	5822.92
54	INGRESOS POR SERVICIOS	55910.44	58705.96	61641.26	64723.32	67959.49	71357.46
5403	Afiliaciones y renovaciones	510.00	535.50	562.28	590.39	619.91	650.90
540305	AFILIACIONES	510.00	535.50	562.28	590.39	619.91	650.90

5404	Manejo y cobranzas	5.00	5.25	5.51	5.79	6.08	6.38
540405	NOTIFICACIONES	5.00	5.25	5.51	5.79	6.08	6.38
5405	Servicios cooperativos	55395.44	58165.21	61073.47	64127.15	67333.50	70700.18
540510	Servicios Cooperativos	53129.44	55785.91	58575.21	61503.97	64579.17	67808.12
540515	INSPECCIONES	2260.00	2373.00	2491.65	2616.23	2747.04	2884.40
540590	OTROS	6.00	6.30	6.62	6.95	7.29	7.66
56	OTROS INGRESOS	413.17	433.83	455.52	478.30	502.21	527.32
5604	Recuperaciones de activos fina	413.17	433.83	455.52	478.30	502.21	527.32
560405	De activos castigados	94.96	99.71	104.69	109.93	115.42	121.20
56040505	Cartera Comercial	43.25	45.41	47.68	50.07	52.57	55.20
56040510	Cartera Consumo	51.71	54.30	57.01	59.86	62.85	66.00
560410	Reversión de provisiones	202.56	212.69	223.32	234.49	246.21	258.52
560420	Intereses y comisiones de ejer	115.65	121.43	127.50	133.88	140.57	147.60
			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL INGRESOS	176196.69	185006.52	194256.85	203969.69	214168.18	224876.59
7	CUENTAS DE ORDEN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	14735.63	15472.41	16246.03	17058.33	17911.25	18806.81
7103	Activos castigados	11310.67	11876.20	12470.01	13093.51	13748.19	14435.60
710305	COMERCIAL	5900.04	6195.04	6504.79	6830.03	7171.54	7530.11
710310	CONSUMO	5410.63	5681.16	5965.22	6263.48	6576.65	6905.49
7109	Intereses, comisiones e ingres	3424.96	3596.21	3776.02	3964.82	4163.06	4371.21
710905	Cartera de créditos comercial	518.03	543.93	571.13	599.68	629.67	661.15
710910	Cartera de créditos de consumo	873.05	916.70	962.54	1010.66	1061.20	1114.26
710915	Cartera de créditos de viviend	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710920	Cartera de créditos para la mi	2033.88	2135.57	2242.35	2354.47	2472.19	2595.80
72	DEUDORAS POR CONTRA	-14735.63	-15472.41	-16246.03	-17058.33	-17911.25	-18806.81
7203	Activos castigados	-11310.67	-11876.20	-12470.01	-13093.51	-13748.19	-14435.60
720305	COMERCIAL	-5900.04	-6195.04	-6504.79	-6830.03	-7171.54	-7530.11

720310	CONSUMO	-5410.63	-5681.16	-5965.22	-6263.48	-6576.65	-6905.49
7209	Intereses en suspenso	-3424.96	-3596.21	-3776.02	-3964.82	-4163.06	-4371.21
720905	Cartera de créditos comercial	-518.03	-543.93	-571.13	-599.68	-629.67	-661.15
720910	Cartera de créditos de consumo	-873.05	-916.70	-962.54	-1010.66	-1061.20	-1114.26
720915	Cartera de créditos de viviend	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
720920	Cartera de créditos para la mi	-2033.88	-2135.57	-2242.35	-2354.47	-2472.19	-2595.80
73	ACREEDORAS POR CONTRA	1295780.68	1360569.71	1428598.20	1500028.11	1575029.52	1653780.99
7301	Valores y bienes recibidos de	1295780.68	1360569.71	1428598.20	1500028.11	1575029.52	1653780.99
730105	En cobranza	1273780.68	1337469.71	1404343.20	1474560.36	1548288.38	1625702.80
730109	CAUCIÓN GERENTE	22000.00	23100.00	24255.00	25467.75	26741.14	28078.19
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	-1295780.68	-1360569.71	-1428598.20	-1500028.11	-1575029.52	-1653780.99
7401	Valores y bienes recibidos de	-1295780.68	-1360569.71	-1428598.20	-1500028.11	-1575029.52	-1653780.99
740105	En cobranza	-1273780.68	-1337469.71	-1404343.20	-1474560.36	-1548288.38	-1625702.80
740109	CAUCIÓN GERENTE	-22000.00	-23100.00	-24255.00	-25467.75	-26741.14	-28078.19

Fuente: COAC. SUMAK RUNA LTDA.

Elaborado por: Cacuango, C. (2015)

Al revisar y estudiar en forma sistemática los registros contables de las transacciones y el sistema que registra y almacena los datos relativos a las transacciones, se procede a elaborar la proyección de los estados financieros, estos se presentan con un 5% de aumento de acuerdo a las políticas de la cooperativa, la proyección se exhibe para 5 años futuros. Este estimado es planteado a raíz de que la cooperativa ejecute la presente propuesta (Cuadro de Mando Integral) que le servirá como herramienta de gestión administrativa financiera, con lo que se espera un mejor rendimiento y un crecimiento progresivo de la institución financiera. Es así que se estima un incremento de los ingresos de lo que para el 2014 era de \$176.196.69usd para el 2019 podría llegar a ser \$224.876.59 usd, observando que existe un incremento sustancial que sería lo esperado para todos quienes conforman la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa Ltda., esto sería lo que ayudaría sustancialmente a la cooperativa tanto económicamente como institucionalmente.

Fase 3.- Establecimiento de objetivos

3.1. Objetivos a largo plazo

Los objetivos de a largo plazo se los estructura en base a la misión y visión institucional, por tanto se plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollar una cultura de servicio al cliente y adaptar su estructura y procesos hacia la atención y servicio al cliente.
- Desarrollar nuevos productos y apertura del mercado actual, mediante campañas locales y alianzas estratégicas locales, apertura de nuevos canales de colocación y captación, y mecanismos de fidelización del socio.
- Alcanzar la Autosostenibilidad y el fortalecimiento del patrimonio cooperativo.
- Generar un crecimiento sostenido de los ingresos.
- Controlar la Liquidez y los recursos necesarios para el crecimiento económico financiero.
- Controlar la morosidad y los gastos administrativos como los gastos operacionales.
- Entregar soluciones financieras y no financieras al socio de la cooperativa.
- Brindar una excelente atención de servicio al socio y cliente.
- Administrar la innovación e imagen cooperativa.

Los objetivos estratégicos presentados, son los que la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Runa Ltda. Deberá lograr a largo plazo, enmarcados en la consecución de la misión y visión propuesta.

3.2. Formulación de estrategias

Para la formulación de las estrategias que deberá aplicar y mejorar continuamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., se presenta la matriz del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, siendo esta; la herramienta básica de gestión estratégica, facilitando a los administradores una serie de estrategias a aplicar a través de la formulación de las cuatro perspectivas.

3.2.1. Formulación del Balanced Scorecard

Ilustración 26Balanced Scorecard



Elaborado por: Cacuango, C. (2014)

Para la formulación de estrategias de acción a largo plazo, se trabajara en cuatro perspectivas: Financiera, De procesos internos, De aprendizaje y desarrollo y Del cliente. Según menciona el autor Zavala(2010):

- **Perspectiva financiera:** Sus objetivos se centran en la creación de valor para los asociados, a través del logro de altos índices de rentabilidad con el mantenimiento de una sólida posición financiera.
- **Perspectiva del Socio:** Sus objetivos se centran en dar satisfacción a las expectativas del mercado y clientes de la cooperativa. De su logro depende, en gran medida, la generación de ingresos y por ende la generación de valor enunciado en la perspectiva financiera.
- **Perspectiva de procesos internos:** Se identifican las actividades y procesos internos claves en la organización. De su éxito depende la satisfacción de las expectativas del mercado y clientes.
- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:** Las bases del éxito actual y futuro de la organización están en las capacidades intelectuales del personal, el uso de tecnología y el acceso a fuentes de información.

3.3 Análisis y determinación de estrategias

3.3.1 Perspectiva financiera

- **Generación sostenida de ingresos:** Lograr el desarrollo y crecimiento de los ingresos percibidos por los servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., debe darse por el incremento en los préstamos otorgados, así también por otros ingresos que se puedan generar de actividades propias de la institución, al menos este crecimiento deberá ser en 5% anual.
- **Asegurar la sostenibilidad y fortalecimiento del patrimonio cooperativo:** Es el resultado último de la Cooperativa; esta misma deberá ser auto-sostenible y para ello involucra que el patrimonio pueda fortalecerse promoviendo una adecuada rentabilidad.

- **Disminuir gastos:** El análisis e interpretación de costos no sólo debe centrarse en los costos reales sino en los costos de oportunidad, a partir de los diversos grupos y subgrupos de actividades identificadas en la cadena de valor del ciclo operacional o productivo, para centrar la atención en las categorías de costos que los diferencia con la competencia o con alternativas estratégicas es decir su ventaja competitiva, así mismo la calidad de cartera y los niveles de eficiencia en los gastos administrativos son claves para el control y disminución de costos. El uso adecuado de los costos asegurara el crecimiento responsable de la Cooperativa.
- **Incrementar la rentabilidad de la cooperativa y de los asociados:** El crecimiento de la cooperativa depende principalmente de los recursos con que pueda financiar el crecimiento, es por ello que es indispensable el control de la liquidez ya que es muy necesario para una actividad financiera creciente sana y responsable de la cooperativa, involucrando una mayor rentabilidad a la misma.

3.3.2 Perspectiva del socio

- **Incrementar el grado de confiabilidad de la cooperativa:** Dar atención oportuna a las inquietudes financieras y no financieras que permita mejorar la confianza de los socios y clientes en la Cooperativa y en los servicios que presta.
- **Incrementar la cartera de nuevos asociados:** La obtención de una mejor diversificación de la cartera, el ingreso de nuevos socios contribuirá al crecimiento progresivo de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

- **Minimizar la deserción de asociados:** Para minimizar a infidelidad de los asociados establecer un aceleramiento en el crecimiento se deberá diversificar la cartera de productos es decir los servicios financieros y no financieros, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los socios en diferentes ámbitos de acción de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.
- **Mejorar los mecanismos de fidelización de los socios:** Para poder lograr la fidelización de socios para que se asegure un incremento sostenido y progresivo de la rentabilidad, y una salud financiera en incremento. Hay que manejar la información ante los mismos de manera transparente.
- **Incrementar el bienestar de los asociados:** hay que incrementar el servicio y productos financieros y no financieros, asegurar una mejor calidad de vida para el asociado satisfaciendo sus necesidades y requerimientos.
- **Brindar una excelente atención de servicio al socio:** El socio requiere de un buen trato, trámites simplificados y tasas competitivas, no exista burocracia, el hacer que la instancia de los socios en la cooperativa sea placentera y tenga una experiencia positiva para regresar cada vez que desea.

3.3.3 Perspectiva de procesos internos

- **Asegurar mayor interacción e integración de los miembros y estamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.:** Se requiere el mejoramiento de los canales de integración e interacción entre los diversos estamentos con en los que no intervienen continuamente la comunicación o sean de desconexión,

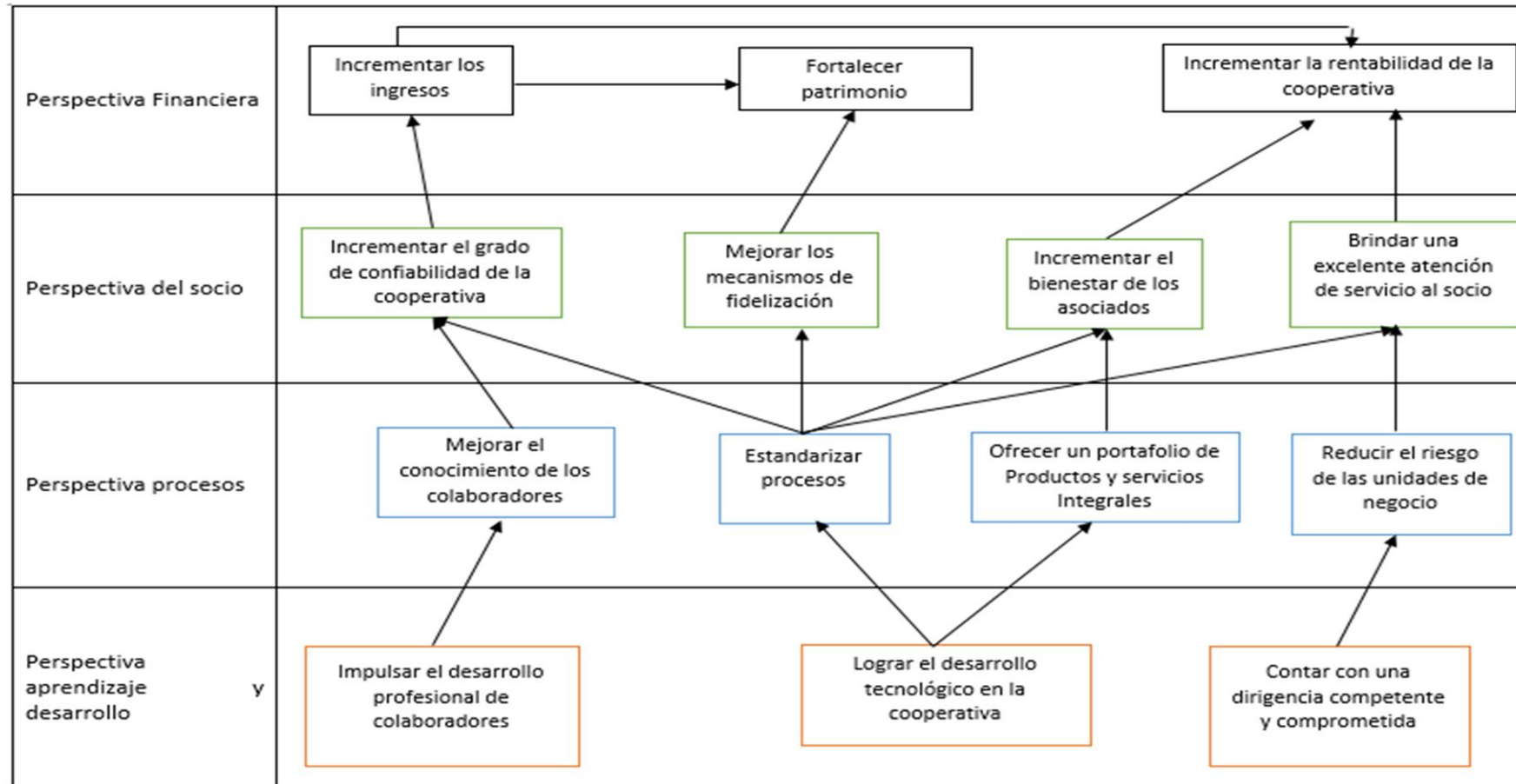
por lo que hay que encaminar relaciones sociables entre los miembros y su adecuada integración para que posiblemente en el futuro se puedan observar resultados positivos de dicha acción.

- **Mejorar el conocimiento de los colaboradores:** La implementación idónea de una adecuada selección de los colaboradores y la continua/constante capacitación y asesoría en diversas temáticas contribuirá al desarrollo organizacional y será parte del mejoramiento continuo.
- **Estandarizar procesos:** Desarrollo de una tecnología acorde a la realidad en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., la misma que permita una adecuada evaluación, así como acelerar los procesos de seguimiento y recuperación de los créditos, que son procesos críticos de la cooperativa.
- **Ofrecer un portafolio de Productos y servicios Integrales:** Planeación, promoción e innovación en el desarrollo de productos y servicios en captaciones y colocaciones; es un proceso clave en la generación continua de nuevos productos y servicios tanto en captaciones como en colocaciones por parte de equipos de trabajo de la cooperativa. Esta actividad es urgente para la creación de nuevos productos en captaciones de recursos.
- **Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios:** Es necesario el fondeo y distribución de recursos. La obtención de recursos tanto internas como externas y su adecuada distribución es una tarea prioritaria en la cooperativa.

3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo organizacional

- **Impulsar el desarrollo profesional de colaboradores y miembros competentes y comprometidos de la cooperativa:** las metas de trabajo de cada promotor es una tarea prioritaria a realizar en el corto plazo.
- **Tener y mantener colaboradores competentes y comprometidos:** Colaboradores que hacen bien su trabajo debido a que están adecuadamente calificados y que se les paga de acuerdo a sus resultados es parte fundamental de la estrategia.
- **Lograr el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la cooperativa:** Los formatos y software de gestión de información, evaluación crediticia que permitan un adecuado control y monitoreo, así como la infraestructura de seguridad y de apoyo físico permitirán lograr los objetivos más apremiantes.
- **Contar con una dirigencia competente y comprometida:** Los directivos capacitados y que colaboren activamente en la gestión y la promoción de los valores cooperativos dentro de las reuniones y asambleas generales.

3.3.5 Mapa estratégico



Elaborado por: Cacuango C. (2014)

3.3.5 Balanced Scorecard

TABLA BALANCED SCORECARD								SEMAFORIZACIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/INICIATIVAS/ESTRATEGIAS	INDICADOR RESULTANTE	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO	ALCANCE	VERDE	AMARILLO	ROJO
FINANCIERA	Generación sostenida de ingresos	Realizar una negociación con Soft Media S.A. Empresa de Quito que se encarga de administrar un sistema de pagos, el cual ofrece más de 250 productos de distintos servicios (cobros y pagos) con la finalidad de generar comisiones y brindar servicios adicionales a los clientes que incrementen sus ingresos.	APORTE DEL SISTEMA A LAS UTILIDADES=TOTAL COMISIONES/TOTAL UTILIDADES	GERENCIA JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE	ABRIL 2015	\$1600,00	25%	25%	<15%	<10%
	Asegurar la sostenibilidad y fortalecimiento del patrimonio cooperativo	Capacitar al personal de la Jefatura operativa contable, en temas de atención al cliente, evaluación crediticia y recuperación de cartera, para asegurar y fortalecer el patrimonio de la institución, así como generar una rentabilidad sostenible.	PERSONAL CAPACITADO=# DE PERSONAL CAPACIDAD/TOTAL PERSONAL JEFATURA OPERATIVA	JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE	ABRIL 2015 JULIO 2015 OCTUBRE 2015	\$1500,00	100%	100%	>90	>60

Disminuir gastos	Diseñar hojas de control y evaluación del gasto en la institución, con la finalidad de evitar la mala utilización de fondos y gastos innecesarios.	DISMINUCIÓN DE GASTO=AHORRO/TOTAL GASTO PRESUPUESTADO	JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE	ABRIL 2015	\$120,00	15%	15%	>10	>5
Incrementar la rentabilidad de la cooperativa y de los asociados	Capacitar al personal de la Jefatura operativa contable, en temas de atención al cliente, evaluación crediticia y recuperación de cartera, para asegurar y fortalecer el patrimonio de la institución, así como generar una rentabilidad sostenible.	ROA=T. UTILIDADES/T. ACTIVOS ROE=T. UTILIDADES/T. PATRIMONIO	JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE	ABRIL 2015 JULIO 2015 OCTUBRE 2015		15%	15%	>10	>5

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

TABLA BALANCED SCORECARD								SEMAFORIZACIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/INICIATIVAS/E STRATEGIAS	INDICADOR RESULTANTE	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO	ALCANCE	VERDE	AMARILLO	ROJO
CLIENTES	Incrementar el grado de confiabilidad de la cooperativa	Diseñar un plan publicitario para incrementar la credibilidad institucional y atraer nuevos clientes.	IMPACTO DEL PLAN PUBLICITARIO=T. COSTO PLAN PUBLICITARIO/# DE NUEVOS SOCIOS	JEFATURA COMERCIAL	MAYO 2015	\$2500,00	45%	45%	<30%	<10%
	Incrementar la cartera de nuevos asociados	Diseñar un plan publicitario para incrementar la credibilidad institucional y atraer nuevos clientes.	IMPACTO DEL PLAN PUBLICITARIO=T. COSTO PLAN PUBLICITARIO/# DE NUEVOS SOCIOS	JEFATURA COMERCIAL	MAYO 2015		30%	30%	>90	>60

Incrementar el bienestar de los asociados	Estudiar e implementar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para mejorar los aspectos de bienestar social y ambiental.	BALANCE SOCIAL	GERENTE JEFATURA COMERCIAL	JULIO 2015	\$1200,00	100%	15%	>10	>5
Minimizar la deserción de asociados	Capacitación a los socios sobre cultura financiera, sobreendeudamiento, administración correcta de un préstamo, para minimizar la deserción de los mismo y apoyarles en actividades productivas.	SOCIOS CAPACITADOS= #DE SOCIOS CAPACITADOS/TOT AL SOCIOS	JEFATURA COMERCIAL	ABRIL	\$1440,00	30%	15%	>10	>5
Mejorar los mecanismos de fidelización de los socios	Capacitación a los socios sobre cultura financiera, sobreendeudamiento, administración correcta de un préstamo, para minimizar la deserción de los mismo y apoyarles en actividades productivas.	SOCIOS CAPACITADOS= #DE SOCIOS CAPACITADOS/TOT AL SOCIOS	JEFATURA COMERCIAL	ABRIL		100%	100%	>80%	>60%

<p>Brindar una excelente atención de servicio al socio</p>	<p>Capacitar al personal de la Jefatura operativa contable, en temas de atención al cliente, evaluación crediticia y recuperación de cartera, para asegurar y fortalecer el patrimonio de la institución, así como generar una rentabilidad sostenible.</p>	<p>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE=TOTAL QUEJAS/# DE QUEJAS SOLUCIONADAS</p> <p>ATENCIÓN AL CLIENTE=# DE PERSONAS SATISFECHAS/TOTAL DE PERSONAS ATENDIDAS</p>	<p>JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE</p>	<p>ABRIL 2015 JULIO 2015 OCTUBRE 2015</p>	<p>\$1500,00</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>	<p>>80%</p>	<p>>60%</p>
---	---	--	--------------------------------------	---	------------------	-------------	-------------	----------------	----------------

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

TABLA BALANCED SCORECARD								SEMAFORIZACIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/INICIATIVAS/ESTRATEGIAS	INDICADOR RESULTANTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	ALCANCE	VERDE	AMARILLO	ROJO
PROCESOS INTERNOS	Asegurar mayor interacción e integración de los miembros y estamentos de SUMAK RUNA LTDA.	Organización de una mañana deportiva para integración de todos quienes conforman la institución, con la finalidad de fomentar la amistad, competitividad y el compañerismo.	INTERACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN=#ASISTENTES EVENTO SOCIAL/TOTAL INVITADOS	CO.A.C. SUMAK RUNA	JULIO 2015 NOV. 2015	\$300,00	45%	45%	<30%	<15%
	Mejorar el conocimiento de los colaboradores	Capacitar a los jefes departamentales, en temas de atención al cliente, administración del crédito, para impulsar las áreas de la institución con el afán de mejorar el alcance de metas y objetivos.	PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO= #DE ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS/TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	AGOSTO 2015	\$800,00	30%	30%	<15%	<10%

Estandarizar procesos	Actualizar software y hardware en la institución, con la finalidad de mejorar el servicio y prevenir posible pérdida de información, como tardía en procesar los documentos.	ACTUALIZACIÓN DE SOFTWARE=#DE MAQ. ACTUALIZADAS/TOTAL MAQUINAS	ENCARGADO DE TECNOLOGÍA	MENSUAL	\$400,00	100%	100%	<80%	<60%
Ofrecer un portafolio de Productos y servicios Integrales	Realizar una negociación con Soft Media S.A. Empresa de Quito que se encarga de administrar un sistema de pagos, el cual ofrece más de 250 productos de distintos servicios (cobros y pagos) con la final de generar comisiones y brindar servicios adicionales a los clientes que incrementen los ingresos.	APOORTE DEL SISTEMA A LAS UTILIDADES=TOTAL COMISIONES/TOTAL UTILIDADES	GERENCIA JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE	ABRIL 2015		30%	30%	<15%	<10%
Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios	Implementar la unidad de riesgos en la cooperativa, con el fin de precautelar los intereses de la misma y evitar problemas como la liquidez, elevada cartera, etc.	RIESGOS DE NEGOCIOS=# NEGOCIACIONES NO REALIZADAS/TOTAL NEGOCIACIONES	JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE	DICIEMBRE 2015	\$1500,00	45%	45%	<30%	<15%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

TABLA BALANCED SCORECARD							SEMAFORIZACIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/INICIATIVAS/ESTRATEGIAS	INDICADOR RESULTANTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	VERDE	AMARILLO	ROJO
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Impulsar el desarrollo profesional de colaboradores y miembros competentes y comprometidos de la cooperativa	Capacitar a los jefes y directivos departamentales en temas de administración del crédito, cooperativismo, etc., para impulsar las áreas de la institución con el afán de mejorar el alcance de metas y objetivos.	PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO= #DE ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS/TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	GERENTE ENCARGADO DE RR.HH.	AGOSTO 2015	100%	100%	<80%	<60%
	Tener y mantener colaboradores competentes y comprometidos	Promover un plan de comunicación interno, con la finalidad de obtener datos en tiempos real y la interacción de cada departamento, así como tomar decisiones adecuadas.	TRAFICO DE INFORMACIÓN INTERNA=MAILS ENVIADOS A GERENCIA/TOTAL MAILS RECIBIDOS EN GERENCIA	GERENTE	JUNIO 2015	100%	100%	<80%	<60%

	Lograr el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la cooperativa	Actualizar software y hardware en la institución, con la finalidad de mejorar el servicio y prevenir posible pérdida de información, como tardía en procesar los documentos.	ACTUALIZACIÓN DE HARDWARE=# DE MAQ. REMPLAZADAS/TOTAL MAQUINAS	GERENTE ENCARGADO DE TECNOLOGÍA	MENSUAL	100%	100%	<80%	<60%
	Contar con una dirigencia competente y comprometida	Capacitar a los jefes y directivos departamentales en temas de administración del crédito, cooperativismo, etc., para impulsar las áreas de la institución con el afán de mejorar el alcance de metas y objetivos.	PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO= #DE ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS/TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	JEFATURA COMERCIAL	AGOSTO 2015	100%	100%	<80%	<60%

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

3.4 Evaluación y control

El control del Plan Estratégico debe ser evaluado trimestral, semestral, o anualmente por la Gerencia y el Concejo de Administración, para medir el alcance de los objetivos estratégicos. Este punto es de vital importancia que no debe faltar en el plan y al referirse al control, se refiere a una actividad permanente, que contribuirá al alcance de los objetivos.

Para aquello se propone el siguiente esquema de control y evaluación:

Tabla 34 Hoja de Control

Hoja de control					
AÑOS	MESES	OBJETIVO ESTRATÉGICO N°	ALCANCE (EN %)	OBSERVACIONES	FIRMA RESPONSABILIDAD
2015	ENERO-MARZO				
	ABRIL-JUNIO				
	JULIO – SEPTIEMBRE				
	OCTUBRE-DICIEMBRE				
AÑOS	MESES	OBJETIVO ESTRATÉGICO N°	ALCANCE (EN %)	OBSERVACIONES	FIRMA RESPONSABILIDAD
2016	ENERO-MARZO				

	ABRIL-JUNIO				
	JULIO – SEPTIEMBRE				
	OCTUBRE-DICIEMBRE				
AÑOS	MESES	OBJETIVO ESTRATÉGICO N°	ALCANCE (EN %)	OBSERVACIONES	FIRMA RESPONSABILIDAD
2017	ENERO-MARZO				
	ABRIL-JUNIO				
	JULIO – SEPTIEMBRE				
	OCTUBRE-DICIEMBRE				
AÑOS	MESES	OBJETIVO ESTRATÉGICO N°	ALCANCE (EN %)	OBSERVACIONES	FIRMA RESPONSABILIDAD
2018	ENERO-MARZO				
	ABRIL-JUNIO				
	JULIO – SEPTIEMBRE				
	OCTUBRE-DICIEMBRE				

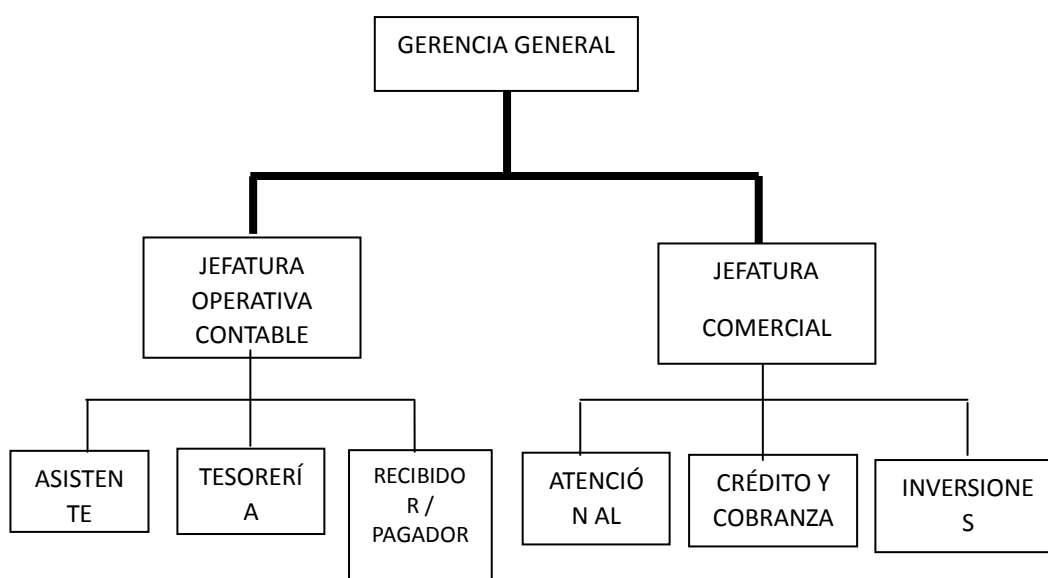
AÑO S	MESES	OBJETIVO ESTRATÉGICO N°	ALCAN CE (EN%)	OBSERVACIONES	FIRMA RESPONSABILIDAD
2019	ENERO-MARZO				
	ABRIL-JUNIO				
	JULIO – SEPTIEMBRE				
	OCTUBRE-DICIEMBRE				
AÑO S	MESES	OBJETIVO ESTRATÉGICO N°	ALCAN CE (EN%)	OBSERVACIONES	FIRMA RESPONSABILIDAD
2020	ENERO-MARZO				
	ABRIL-JUNIO				
	JULIO – SEPTIEMBRE				
	OCTUBRE-DICIEMBRE				

Elaborado por: Cacuango C. (2014)

Para la evaluación del plan estratégico se medirá el alcance de los objetivos; estos objetivos deben ser medibles en forma porcentual.

6.8 Administración de la propuesta

La administración de la propuesta estará a cargo de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda., así como de los jefes de áreas y empleados para que juntos alcancen los objetivos planteados.



6.9 Previsión de la evaluación

Se debe realizar el monitoreo de la aplicación de la propuesta por parte de los clientes internos de la parte administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

A los empleados de la parte administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación será un indicador para que se cumplan los objetivos planteados.

3.- ¿Para qué evaluar?

Con ello se logrará el cumplimiento de las actividades propuestas

4.- ¿Qué evaluar?

La implementación de las estrategias

5.- ¿Quién evalúa?

El documento como tesis de grado, evalúa la Egresada Cristina Cacuango, la propuesta y la implementación será llevada a cabo por parte del personal de la Cooperativa Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

6.- ¿Cuándo evaluar?

Al momento de defender la tesis de grado

7.- ¿Cómo evaluar?

Se evalúa mediante monitoreo de las actividades planteadas en las estrategias para el cumplimiento de los objetivos

8.- ¿Con qué evaluar?

A través de la observación, y las tomas de decisiones en la Cooperativa

6.9.1 Resultados esperados

Se espera resultados positivos con esta propuesta.

- La adecuada toma de decisiones en la Cooperativa

Mayor manejo de la parte de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, con el fin de que la toma de decisiones permita fortalecer a la cooperativa.

Bibliografía

- Abreu, J. L. (Noviembre de 2012). Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 123-130.
- Acevedo. (2004). Obtenido de <http://www.elemprendedor.net/home/content/implementaci%C3%B3n-de-indicadores-de-gesti%C3%B3n>
- AECA. (2004). Marco Conceptual de la responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración, AECA.
- Alcaldía Pueblo Viejo. (2009). Control interno. Magdalena, Colombia.
- Alvarez Torres, M. G. (2006). Manual De Planeacion Estrategica. Mexico: Panorama Editorial.
- Amador, A. (2010). Auditoria administrativa. España: McGrawHill.
- Angelidis, J. P., & Ibrahim, N. (1993). Social demand and corporate supply: a corporate social responsibility model. *Review of Business*, 15, 7-10.
- Ansoff, H. I. (September-October de 1965). The firm of the future. *Harvard Business review*, 43(5).
- Aragón, A., & Rubio, A. (Mayo-Agosto de 2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes del Estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*(216).
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución Política del Ecuador. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito: Asamblea Nacional.

- Asociación Española para la Calidad (AEC). (2011). Desarrollo Sostenible. (AEC, Productor) Recuperado el 2012, de AEC: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/desarrollo-sostenible>
- Avila , E. (2012). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n#Telefon.C3.ADa_fija
- Barajas Medina, J. (2003.). Curso Introductorio a la administración. México, DF.: Trillas.
- Barcenás, F. (2009). Administración de Empresas. Colombia: Universidad de Córdoba.
- Bateman, Thomas S.; Snell Scott, A. . (2004). Administración: Una Ventaja Competitiva. México, D.F: McGraw - Hill.
- BBVA Research. (Diciembre de 2010). Latinoamérica. Situación Automotriz. Obtenido de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/ESTAULT_14122010_tcm346-239499.pdf?ts=22122013
- BCE. (2008). Boletín anuario 2008. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Berumen, S. (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. Cuadernos de Administración, 19(31).
- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación, Constructos, Variables e Hipótesis. Módulo de Investigación Social. Bogotá: ICFES.
- Brundlant, C. (1987). Desarrollo sostenible. Recuperado el Noviembre de 2012, de Comisión Brundlandt: <http://ccqc.pangea.org/cast/sosteni/soscast.htm>
- Carlson, J. (2006). Planeación Estratégica. Barcelona: R. W. G. Hunt.

- Carrol, A. (1979). A three-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management review*, 4(4), 497-505.
- Carrol, A. (1980). Social responsibility an an objetive of business: evolving toward a model of corporate social performance. En W. E. Glueck, *Business policy and Strategic Management* (Tercera ed., págs. 62-70). New York: McGraw-Hill.
- Castro Gavilanez, G. M. (2011). *Plan Operativo para la Cooperativa de Ahorro y Credito "Chibuleo"*. Ambato.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Socilaes* (Tercera ed.). Buenos Aires.
- CCE. (2001). *libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- CEEI y ETNOR. (s.f). *Guía de responsabilidad social de la empresa*. Valencia: Centro Europeo de Empresas Innovadoras y Fundación para la Etica de los Negocios y de las Organizaciones.
- Celis, D. H. (Febrero de 2013). *El sistema de control interno como instrumento facilitador de la gestion efectiva de la autoridad portuaria nacional*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos85/control-interno-instrumento-facilitador-gestion-efectiva/control-interno-instrumento-facilitador-gestion-efectiva.shtml>
- Centro de Formacion y Estudios INAME. (2002). *PLANEACION Y TOM DE DESICIONES*. Tercera. Mexico: Prentice-Hall.
- Chandler, A. (1962). *Stategy and Structure: Chapters in the History of industrial Enterprise*. Estados Unidos: M.I.T. Press Cambridge Mas.
- Chávez, J., & Rivas, L. A. (2005). *Competitividad de la agroindustria del Estado de Michoacán*. México. *Revista del Centro de Investigación*, 6(24).

- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro verde. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Condo, A., & Flores, J. (s.f). Competitividad y responsabilidad. Del desempeño empresarial al desempeño de países. INCAE Business Review, 70-74.
- Cordón García, J. A., López Lucas, J., & Vaquero Pulido, J. R. (2001). Manual de Investigación Bibliográfica y Documental: Teoría y Práctica. Madrid: Pirámide S.A.
- Cordova López, R. (2012). Proceso Administrativo. Red Tercer Milenio.
- Correa, M. E., Van Hoof, B., & Núñez, G. (2010). Cambio y oportunidad: La responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe. Washington D.C.: CEPAL.
- CPC. (2006). Manual de RSE para Pymes. Santiago de Chile: CPC, Confederación de la Producción y del Comercio.
- Cramer, J. (2004). Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. Journal of Cleaner production.
- Cynertia Consulting. (Diciembre de 2009). Estrategia empresarial. Cómo formularla e implementarla con éxito . Recuperado el Noviembre de 2012, de Cynertia Consulting: http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf
- Del Campo y Gómez, F. M. (1999). Planeación estratégica y tecnologías de información para la pequeña y mediana empresa. Mexico: Unibersidad Ibeoamerica.
- Donalson, T. (1983). Constructing a social contract for business. En T. Donalson, & P. Erthane, Ethical Issues in Business (págs. 153-165). Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

- Drucker, P. (1973). *Management, Task, Responsibilities*. London: Curtis Brown Ltd.
- Enfoques educativo. (Enero de 2014). Modelo centrado en el desempeño. Obtenido de <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>
- Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (2015). *Principios Universales de la Alianza Cooperativa Internacional*. Uruguay: FUCAC.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Frederick, W. C. (1992). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Friedman, M. (1967). *Capitalism and Freedom*. Chicago: Phoenix Books, The University of Chicago Press.
- Friedman, M. (13 de September de 1970). A Friedman doctrine: the social responsibility of business in to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32-33.
- Fulop, G., Hisrich, R., & Szegedi, K. (2000). Business ethics and social responsibility in transition economies. *Journal of Management Development*, 19(1), 5-31.
- FUNDACIONCHILE. (s.f). *Las 5 p del marketing: diseñe su estrategia comercial*. Obtenido de <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf>
- Gadex. (SEPTIEMBRE de 2011). Analisis PEST. Obtenido de ESTRATEGIA: www.formatoedu.com

- Gallardo, E. (2009). Fundamentos de Administracion. Mexico: Pearson.
- Garcia, A. (2010). Marco normativo del control cooperativo. Venezuela.
- Gaski, J. F. (1985). Dangerous territory: the societal marketing revisited. *Business Horizons*, 28, 42-47.
- Gelatt, H. (2001). La toma creativa de decisiones. 16-22. Mexico: Iberoamericana S.A.
- GestioPolis. (2010). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-herramientas-coso-sox.htm>
- Gil Estallo, M. Á. (2010). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Mexico: ESIC.
- Gomes, D. (Noviembre de 2012). Introduccion a la planeación.
- González, C. (2003). Análisis de Estrategias Competitivas en Sectores Industriales del Perú. *Notas Científicas*, 88-93.
- Goodpaster, K. E., & Matthews, J. B. (1982). Pueden tener Conciencia Moral las Empresas. *Harvard-Deusto Business Review*, 5-18.
- GPT. (2010). Agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua. Ambato: Gobierno Provincial de Tungurahua, GPT.
- Gras, A. (1980). Psicología experimental. México D.F.: Trillas.
- Guaman, S. (2012). El control interno y su impacto en la gestion administrativa - financiera de muebleria Rila de la ciudad de Ambato en el primer semestre del 2011. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Guerrien, B. (1998). La Microeconomía. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://www.carlospitta.com/Courses/Microeconomia/PDF/Madrid/BG-micro.pdf>
- Hefferon, C. (1991). Auditoria.

- Hernández, R., & Mendoza, P. (2008). El matrimonio Cuantitativo-cualitativo: el paradigma mixto. 6to. Congreso de Investigación en Sexología. Tbasco: Universidad Juarez Autónoma de Tabasco.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación Científica (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Herrea, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). Tutotía de la investigación científica. Guía para elaborar en forma creativa y amena el trabajo de graduación. (Cuarta ed.). Quito: Gráficas Corona.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2006). Un enfoque gerencial. Mexico: Fondo Editorial.
- Hubenthal, A. (agosto de 2010). Evaluación del sector transporte en Ecuador con miras a plantear medidas de mitigación al Cambio climático. Obtenido de http://www.undpcc.org/docs/National%20issues%20papers/Transport%20%28mitigation%29/06_Ecuador%20NIP_transport%20mitigation.pdf
- INCAE. (s.f). Manual de indicadores de la Responsabilidad Social Empresarial. Modelo Integral INCAE. INCAE Business School, 1-20.
- Kiel. (1998). Research and education: Marketing in future. Australian Marketing Journal, 6, 23-29.
- Koontz y O'Donnell. (2004). Curso de Administración moderna. McGraw-Hill.
- Krugman, P. R. (2003). Economía Inernacional: Teoría y Política (Quinta ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Lagares, P., & PUERTO, J. (2001). Población y muestra. Tecnicas del muestreo. España: Universidad de Sevilla.
- Leftwich, R. (1972). Microeconomía. (Interamericana, Ed.) México.

- López, A. M., Méndez, J. J., & Dones, M. (Mayo-Junio de 2009). Factores Clave de la Competitividad regional: innovación e intangibles. ICE(848), 125-140.
- Mankiw, N. G. (2002). Principios de la Economía. McGraw-Hill.
- Mantilla, L. (2010). Estudio independiente sobre la actividad ocupacional de los estudiantes egresados de la FCA-UTA. Ambato.
- Márquez, F. (Septiembre de 2012). Formación para ti. Obtenido de mejoramiento Continuo: http://www.ineafomate.conevyt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=64
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
- Melero, N. (17 de 12 de 2011). El paradigma crítico y los aportes a la investigación acción participativa en la transformación de la realidad social. España: Universidad de Sevilla.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Provincia de Tungurahua. Quito: MIPRO.
- Ministerio de Industrias y Productividad, MIPRO. (16 de Agosto de 2012). Sector carroceros de Tungurahua recibe apoyo total del Gobierno Nacional. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/sector-carroceros-de-tungurahua-recibe-apoyo-total-del-gobierno-nacional/>
- Mochon, F., & et.al. (1997). Economía principios y aplicaciones. (McGraw-Hill, Ed.) México.
- Morales, M. A., & Pech, J. L. (Abril-Junio de 2000). Competitividad y Estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en recursos. Revista Conaduría y Administración(197).
- Muñiz, L. (2009). Como implementar un sistemas e control en la práctica. Tercera.

- Naciones Unidas. (2008). Orientaciones sobre los indicadores de la Responsabilidad de las empresas en los informes anuales. Nueva York y Ginebra: ONU.
- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization. *The British Accounting Review*, 36, 173-196.
- O'Kean, J. M. (2000). *Economía para negocios*.(V. Peralba, Ed.) España: McGraw-Hill.
- Olmedo, F. (2002). *Estrategias Competitivas Genéricas*. *Estrategia Magazine*.
- Parkin, M. (2004). *Economía*. (P. Educación, Ed.) Mexico.
- Perez Garcia, A. (30 de Abril de 2012). *Informacion Estadistica*. Obtenido de http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap5-2.htm
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. México D.F.: CECSA.
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2001). *The Microeconomics of Development, Competitiveness and Development Vision and Priorities for Action*.Caracas.
- PRO ECUADOR. (2013). *Análisis del sector automotriz*. Quito: PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones.
- Quazi, A. M., & O'briend, D. (2000). An empirical test of cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Reyes, A. (2002). *Administración de Empresas-Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Robinns, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.

- Rojas Soriano, R. (2002). Investigación Social teoría y praxis. México D.F.: Plaza y Valdés S.A.
- Romero Figueroa, C. F., Cevallos Pincay, F. J., & Ramírez Vera, C. M. (2010). INVERSIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA SCRADY S.A. Guayaquil: Siglo XX.
- Sabogal, J. (junio de 2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XVI(1), 179-195.
- Saldivar, M. (2002). Parametros para la evaluación de la estructura resistente en viviendas económicas. Facultad de Arquitectura. San Juan, Argentina: Universidad Nacional de San Juan.
- Salvatore, D. (1990). Teoría y Problemas de Microeconomía.(McGraw-Hill, Ed.) Bogotá, Colombia.
- Salvatore, D. (1999). Economomía Internacional (Sexta ed.). México D.F.: Prentice Hall.
- Sanchez, I. (2013). Análisis financiero y control. Informe de control.
- Sapag, N., & Chain, R. (2010). Preparación y Evaluación de Proyectos". Mexico: Fondos Ediciones.
- Sarmiento, S., Sánchez, A., & Cruz, M. G. (2009). Competitividad y desarrollo sustentable empresarial. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional(8), 112-134.
- Shethi, S. P. (1995). Introduction to AMRs especial topic forum on shifting paradigms: societal extectations and corporate performace. Academy of Management Review, 20(1), 18-21.
- Shuttleworth , M. (14 de Junio de 2008). Operacionalización. Obtenido de <https://explorable.com/es/operacionalizacion>
- Smith, A. (1958). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. México: Fondo de Cultura Económica.

- Soriano, C. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and enviromental performance. An empirical examination. *journal of Business Ethics*(17), 195-204.
- Strandberg, L. (2009). *La medición y la comunicación de la RSE: Indicadores y Normas*. Navarra: IESE, Bussiness School. Universidad de Navarra.
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Normas Internacionales de Informacion Financiera*.
- Tena Suck, A., & Rivas Torres, R. (2007). *Manual de Investigación Documental*. México D.F.: Plaza y Valdés S.A.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management review*, 6(1), 21-28.
- Ullmann, A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure an economic performance of U.S. firms. *Academy of Mmanagement Review*, 10(3), 540-557.
- Valdés, L. (2006). *planceacion estrategica con enfoque sistemico*. Mexico: Fondo Editorial.
- Van Der Horst, A. (2006). *Competitividad, Desafío Global para el Reto Local. Caso dominicano*. Santo Domingo: Editora Corripio.
- Van Horne , J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Vargas Vidal, A. M., & Lozano Cortázar, L. V. (2009). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN*

ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN Y DE LAS TELECOMUNICACIONES: CASO
POLOINGSA. Santiago de Cali: De Santos.

- Vásconez, M. J. (2013). La responsabilidad social empresarial (RSE) y su incidencia en la competitividad de las PYMES del Sector Calzado de la ciudad de Ambato. (Tesis inédita). Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Vicente, A., Ruiz, M., Tamayo, U., & Banderas, A. (2004). Compatibilidad entre responsabilidad social corporativa y competitividad: Estado de la cuestión en el ámbito internacional. Bilbao: Instituto de Economía aplicada a la Empresa.
- Visagie, J. C., & Botha, C. J. (1998). Contextual and empirical approach to social change and social responsibilities. *Management decision*, 36(10), 694-701.
- Vives, A., Corral, A., & Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMes de la Latinoamérica. BIB e IKEI.
- WBCSD. (1999). Corporate Social responsibility: Making Good Business Sense. Obtenido de <http://www.wbcsd.org/newscenter/media.htm#reports>
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy Management Review*, 16(4), 758-769.
- Zapata, A., & Sarache, W. A. (2013). Calidad y esponsabilidad social empresarial: un modelo de causalidad. *Dyna*, 80(117), 31-39.
- Zavala, A. (2010). Procesos. Mexico: Diaz de Santos. Obtenido de <http://es.slideshare.net/mpbarzallo/procesos-crea>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta
Universidad Técnica De Ambato
Facultad De Contabilidad Y Auditoría
Carrera De Contabilidad Y Auditoría

Dirigido a: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

Objetivo:

Conocer la percepción que tienen los clientes ante el manejo administrativo financiero de la Cooperativa Sumak Runa Ltda.

INSTRUCTIVO:

- Los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo académico de graduación.
- Lea detenidamente estas preguntas antes de seleccionar la respuesta.
- Marque con una (X) la respuesta.

INSTRUCCIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO:

Edad: **Género:** Masculino Femenino

1.- ¿Cómo calificaría los servicios que le ofrece la institución?

Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Según usted: cuál es el nivel de confianza que tiene con relación a la cooperativa?

Bueno

Regular

Malo

3.- ¿Considera que la cooperativa toma las decisiones enfocando en los requerimientos del cliente?

Sí

No

4.- ¿De las siguientes opciones cual es la principal razón por la que acude a esta cooperativa?

Retirar dinero

Depositar

Solicitar préstamo

5.- ¿La Cooperativa da solución a todas sus inquietudes y requerimientos?

Siempre

A veces

Nunca

6.- ¿Tiene algún tipo de quejas u observaciones sobre la Cooperativa?

Sí No Cual:.....

7.- ¿Explique la principal razón por la que escogió esta cooperativa?

Agilidad	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>
Apoyo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Se encuentra conforme con el servicio que le ofrece esta cooperativa?

Sí No

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

Anexo 2

Entrevista
Universidad Técnica De Ambato
Facultad De Contabilidad Y Auditoría
Carrera De Contabilidad Y Auditoría

Dirigido a: Gerencia, Dep. Contable y Dep. Financiero. De la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.

Objetivo:

Conocer la incidencia de la auditoría financiera en la formulación y presentación de los estados financieros.

INSTRUCTIVO:

- Los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo académico de graduación.

INSTRUCCIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO:

Edad:

Cargo:.....

Nivel de formación: Primaria Secundaria Tercer Nivel

Otros:.....

1.- ¿Cómo es la gestión administrativa financiera de la cooperativa?

Bueno

Regular

Malo

2.- ¿Existe una correcta distribución de funciones en la cooperativa?

Sí No

3.- ¿La gestión administrativa financiera en qué medida permite tomar decisiones?

Bueno

Regular

Malo

4.- ¿A su criterio la empresa plantea estrategias basadas en el cumplimiento de los objetivos de su administración?

Sí No

5.- ¿La toma de decisiones por parte de los directivos en la cooperativa permiten el desarrollo de la misma?

Siempre

A veces

Nunca

6.- ¿Existe la información oportuna de los procesos que se realizan en la institución en la gestión administrativa financiera?

Sí No

7.- ¿Conoce las decisiones que toma la cooperativa que permita fortalecer la gestión administrativa-financiera?

Sí No

8.- ¿Ha realizado estudios, análisis u observaciones que permitan mejorar y/o corregir temas relacionados con la gestión administrativa-financiera?

Sí No

9.- ¿Aportado usted con ideas para el mejoramiento de la gestión administrativa –financiera?

Sí No

Porque?.....
.....
.....
.....

10.- ¿Cree usted que ayudaría la elaboración de un modelo metodológico como herramienta de gestión administrativa financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Runa Ltda.?

Sí No


OBSERVACIONES:

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

Anexo 3

RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES


Servicio de Rentas Internas

NUMERO RUC: 1891719023001

RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAK RUNA LTDA.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: POMBOZA YANCHAPANTA JOSE ANTONIO

CONTADOR: CHUGCHILAN AZOGUE ANGEL OSWALDO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 17/10/2005 **FEC. CONSTITUCION:** 17/10/2005

FEC. INSCRIPCION: 02/05/2006 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 31/07/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: TOMAS SEVILLA Número: S/N Intersección:
CUENCA Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DE LA PLAZA PRIMERO DE MAYO Celular: 0997440082 Teléfono
Trabajo: 032821374 Email: sumak_runa@hotmail.com

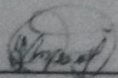
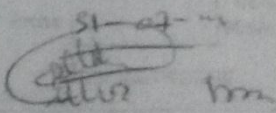
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2

JURISDICCION: 1 REGIONAL CENTRO 1 TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declara que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LAT5040713 **Lugar de emisión:** IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE **Fecha y hora:** 31/07/2014 16:26:05

Página 1 de 2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891719023001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAK RUNA LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 17/10/2006

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: TOMAS SEVILLA Número: S/N Intersección: CUENCA
Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA PLAZA PRIMERO DE MAYO Celular: 0997440082 Telefono Trabajo: 032821374 Email:
sumak_runa@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 31/07/2014

NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA SUMAK RUNA FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: OTAVALO Parroquia: JORDAN Calle: BOLIVAR Número: 1004 Intersección: CRISTOBAL COLON
Referencia: FRENTE AL BANCO CAPITAL Telefono Trabajo: 062923536 Celular: 0997440082 Email: sumak_runa@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LATS040713 Lugar de emisión: IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE Fecha y hora: 31/07/2014 16:26:05

Anexo 4

Tabla de apoyo para el cálculo de la muestra

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Anexo 5

Tabla de distribución del X²

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	<u>3,84</u>	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		