

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tema:** LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 4 DE LA CIUDAD DE AMBATO, AÑO 2016

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría

**Autora:** Ingeniera María Elena Jinde Aguagallo

**Directora:** Doctora Ana Graciela Molina Jiménez, Magister

Ambato-Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister e integrado por los señores Doctor César Medardo Mayorga Abril, Magister, Doctor Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Magister e Ingeniera Bertha Jeaneth Sánchez Herrera Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 4 DE LA CIUDAD DE AMBATO, AÑO 2016”, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera María Elena Jinde Aguagallo, para optar por el Grado Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación; el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.  
**Presidente del Tribunal**



Dr. César Medardo Mayorga Abril, Mg.  
**Miembro del Tribunal**



Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, Mg.  
**Miembro del Tribunal**



Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera, Mg.  
**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación, presentado con el tema: “LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 4 DE LA CIUDAD DE AMBATO, AÑO 2016”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera María Elena Jinde Aguagallo, Autora bajo la Dirección de la Doctora Ana Graciela Molina Jiménez Magister, Directora del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. María Elena Jinde Aguagallo  
c.c.1803890266

**AUTORA**

-----  
Dra. Ana Graciela Molina Jiménez, Mg.  
c.c. 0601901085

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



---

Ing. María Elena Jinde Aguagallo  
c.c.1803890266

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría....	ii
Autoría del Trabajo de Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General de Contenidos .....	v
Índice de Tablas .....	viii
Índice de Figuras .....	x
Agradecimiento.....	xi
Dedicatoria .....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Executive Summary .....	xv
Introducción .....	1
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Tema de Investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol de problemas .....	12
1.2.3. Análisis crítico .....	12
1.2.4. Prognosis .....	14
1.2.5. Formulación del problema .....	14
1.2.6. Preguntas directrices .....	15
1.2.7. Delimitación del objeto de investigación.....	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Objetivos .....	17
1.4.1. General .....	17
1.4.2. Específicos .....	17

CAPÍTULO II .....	18
MARCO TEÓRICO .....	18
2.1. Antecedentes Investigativos .....	18
2.2. Fundamentación Filosófica .....	22
2.3. Fundamentación Legal .....	23
2.4. Categorías Fundamentales .....	25
2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente.....	27
2.4.2. Marco Conceptual: Variable Dependiente.....	37
2.5 Hipótesis.....	47
2.6 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.....	47
CAPÍTULO III .....	48
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
3.1. Enfoque .....	48
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	48
3.3. Nivel o Tipo de Investigación.....	50
3.4. Población y Muestra.....	52
3.4.1. Población.....	52
3.4.2. Muestra.....	53
3.5. Operacionalización de las Variables .....	54
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente.....	55
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	57
3.6. Recolección de Información .....	59
3.6.1. Plan para la recolección de información .....	59
3.7. Procesamiento y Análisis .....	60
3.7.1. Plan de procesamiento de información .....	60
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	61
CAPÍTULO IV .....	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
4.1. Análisis e interpretación.....	62
4.1.1. Encuesta .....	62
4.1.2. Lista de verificación.....	76

4.2. Comprobación de hipótesis .....	78
CAPÍTULO V .....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
5.1. Conclusiones .....	84
5.2. Recomendaciones.....	85
CAPÍTULO VI.....	86
PROPUESTA.....	86
6.1. Tema.....	86
6.2. Datos informativos .....	86
6.3. Antecedentes de la Propuesta.....	86
6.4. Justificación.....	87
6.5. Objetivos de la propuesta .....	87
6.5.1. General .....	87
6.5.2. Específicos .....	87
6.6. Fundamentación .....	88
6.6.1. Planificación financiera.....	88
6.6.2. Plan Operativo Anual.....	88
6.6.3. Cuadro de Mando Integral .....	88
6.7. Metodología. Modelo Operativo .....	89
6.7.1 Desarrollo.....	92
6.8. Administración.....	103
6.9. Previsión de la Evaluación .....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS.....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución del sector cooperativo por tipo.....	4
Tabla 2. Segmentos de las entidades del sector financiero popular y solidario.....	5
Tabla 3. Estructura por segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador al 31 de diciembre del 2016.....	6
Tabla 4. Cooperativas de Ahorro y Crédito por Cantones en la Provincia de Tungurahua .....	8
Tabla 5. Cooperativas de Ahorro y Crédito por segmentos en la Provincia de Tungurahua .....	8
Tabla 6. Cooperativas del Cantón Ambato por parroquias urbanas y rurales.....	10
Tabla 7. Cooperativas del Cantón Ambato por segmento.....	10
Tabla 8. Características de los tipos de planes .....	43
Tabla 9. Composición del Universo.....	52
Tabla 10. Desglose del universo .....	53
Tabla 11. Variable independiente: Planificación Financiera .....	55
Tabla 12. Variable dependiente: Plan Operativo .....	57
Tabla 13. Fases del plan de recolección de información .....	59
Tabla 14. Cumplimiento de lo impuesto SEPS .....	62
Tabla 15. Modelo de planificación financiera en la entidad .....	63
Tabla 16. Tipo de estrategia para la entidad .....	64
Tabla 17. Planificación financiera y planificación estratégica en la entidad .....	65
Tabla 18. Presupuesto de acuerdo a las necesidades de la entidad .....	66
Tabla 19. Técnicas de elaboración del presupuesto .....	67
Tabla 20. La entidad dispone de indicadores financieros .....	68
Tabla 21. Frecuencia de la evaluación presupuestaria.....	69
Tabla 22. Evaluación de los objetivos alcanzados .....	70
Tabla 23. Asignación de responsables para el cumplimiento de metas.....	71
Tabla 24. POA de acuerdo con los objetivos institucionales .....	72
Tabla 25. Utilización de un modelo de planificación financiera para la entidad.....	73
Tabla 26. Sistematización de controles para el plan financiero .....	74
Tabla 27. Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad.....	75
Tabla 28. Nivel de valoración de riesgo y confianza .....	76

Tabla 29. Nivel de cumplimiento sobre la base de la lista de verificación .....	77
Tabla 30. Nivel de cumplimiento sobre la base de la lista de verificación .....	78
Tabla N°- 31: Tabla Estadística Chi Cuadrado .....	80
Tabla N° 32: Frecuencias observadas.....	80
Tabla N° 33: Frecuencias esperadas.....	81
Tabla N°34: Cálculo del Chi Cuadrado usuarios .....	82
Tabla 35. Metodología del modelo operativo .....	90
Tabla 36. Matriz de análisis FODA .....	94
Tabla 37. Estrategias por perspectivas .....	96
Tabla 38. Componentes del Cuadro de Mando Integral .....	97
Tabla 39. Matriz para la elaboración del Cuadro de Mando Integral .....	98
Tabla 40. Administración de la propuesta.....	103
Tabla 41. Previsión de la Evaluación.....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución del sector cooperativo por tipo .....	4
Figura 2. Estructura por segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	6
Figura3. Árbol de Problema.....	12
Figura 4. Red de Inclusiones Conceptuales .....	25
Figura 5. Constelación de ideas (variable independiente) .....	26
Figura 6. Constelación de ideas (variable dependiente).....	27
Figura 7. Proceso para realizar un plan estratégico.....	40
Figura 8. Preguntas guías para realizar un plan operativo .....	43
Figura 9. Porcentaje sobre la pregunta 1 .....	62
Figura 10. Porcentaje sobre la pregunta 2.....	63
Figura 11. Porcentaje sobre la pregunta 3.....	64
Figura 12. Porcentaje sobre la pregunta 4.....	65
Figura 13. Porcentaje sobre la pregunta 5.....	66
Figura 14. Porcentaje sobre la pregunta 6.....	67
Figura 15. Porcentaje sobre la pregunta 7.....	68
Figura 16. Porcentaje sobre la pregunta 8.....	69
Figura 17. Porcentaje sobre la pregunta 9.....	70
Figura 18. Porcentaje sobre la pregunta 10.....	71
Figura 19. Porcentaje sobre la pregunta 11 .....	72
Figura 20. Porcentaje sobre la pregunta 12.....	73
Figura 21. Porcentaje sobre la pregunta 13.....	74
Figura 22. Porcentaje sobre la pregunta 14.....	75
Figura 23. Campana de Gaus .....	83
Figura 24. Activos del segmento 4 de la ciudad de Ambato, en millones de dólares	92
Figura 25. Pasivos del segmento 4 de la ciudad de Ambato, en millones de dólares	92
Figura 26. Patrimonio del segmento 4 de la ciudad de Ambato, en millones de dólares .....	93
Figura 27. Capital del segmento 4 de la ciudad de Ambato, en millones de dólares.	93

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por que cada instante de mi vida me da fuerza y el valor para seguir adelante.

A mis queridos padres quienes con su apoyo y comprensión me alentaron para culminar este anhelado sueño.

A mis queridos hermanos por su apoyo integral e incondicional.

A mis queridos Hijos quiénes son y serán la fuente de mi perseverancia para alcanzar nuevos retos. Y a Luis por su paciencia.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato en especial a mi querida Facultad de Contabilidad y Auditoría, en especial a la Dra. Ana Graciela Molina Jiménez por compartir sus conocimientos, dirección y apoyo en la culminación del presente trabajo.

**“Nunca es demasiado agradecimiento, a quien no te abandonó en tus peores momentos”**

Elena

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, quien me ha bendecido tanto en todo aspecto de mi vida, otorgándome sabiduría y fortaleza para continuar y seguir adelante con mis sueños.

A mis queridos padres David Jinde y Juana Aguagallo; a mis hermanos Gaspar, José y Manuel; a Luis y especialmente a mis amados hijos, les dedico con mucho amor y cariño todo mi esfuerzo, trabajo y sacrificio puesto para finalizar una importante meta en mi vida.

**“Gracias a todos, por el inmenso amor y paciencia”**

Elena

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 4 DE LA  
CIUDAD DE AMBATO, AÑO 2016

**AUTORA:** Ingeniera María Elena Jinde Aguagallo

**DIRECTORA:** Doctora Ana Graciela Molina Jiménez, Magister

**FECHA:** 20 de Marzo del 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato, tienen como dificultad predominante a la inadecuada Planificación Financiera, en la que se basan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4, que les impide desarrollar la gestión de tesorería y por lo tanto ponen en riesgo el cumplimiento de los compromisos de cada una de ellas, dando paso también a fugas de capital y por lo tanto un mal manejo del circulante. Creando un alto nivel de incertidumbre en la toma de decisiones de la gestión cooperativa y consecuentemente alterando e inobservando los planes operativos establecidos al inicio del periodo, obteniendo como resultado una disminución en las metas previamente trazadas en el plan operativo anual y que son la base para la ejecución de las estrategias financieras, basados en el análisis de los estados contables para alcanzar los objetivos institucionales. Conforme las características que presentó la investigación, se realizó un estudio de carácter descriptivo, puesto que se describieron las particularidades de las variables analizadas, para lo cual se utilizó un enfoque cuantitativo, al emplearse técnicas como la encuesta dirigida a Gerentes, Contadores y presidentes del Consejo de Administración de 19 Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al Segmento 4 de la ciudad de Ambato. Así mismo, se aplicaron un conjunto de

métodos que facilitaron la recopilación de la información como el uso de esta para lograr datos fidedignos que encaminen los resultados, donde se pudo establecer que la mayor parte de organizaciones todavía no alcanzan un adecuado nivel de planificación estratégica financiera. También se pudo identificar que se presenta una deficiente gestión administrativa, que provoca el poco aprovechamiento de las aptitudes, actitudes, conocimientos y destrezas de quienes hacen el quehacer cooperativo y conllevan a un estancamiento institucional, en donde se evidencia la poca innovación y creatividad acorde al avance de la ciencia y tecnología, deficiente desempeño laboral y consecuentemente, la no elaboración o el incumplimiento de los planes operativos planteados, que puede producir que los recursos con que cuentan las Cooperativas estén siendo mal utilizados, lo que a corto o mediano plazo puede producir al cierre de las instituciones.

**Descriptor:** Ahorro y crédito, cooperativas financieras, crédito y cobranzas, estrategia financiera, finanzas corporativas, indicadores de cumplimiento, metas organizacionales, objetivos a corto plazo, operación de servicios, planificación estratégica.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**THEME:**

THE FINANCIAL PLANNING AND THE ANNUAL OPERATIONAL PLAN OF  
THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES OF SEGMENT 4 OF THE CITY  
OF AMBATO, YEAR 2016

**AUTHOR:** Ingeniera María Elena Jinde Aguagallo

**DIRECTED BY:** Doctora Ana Graciela Molina Jiménez, Magister

**DATE:** march 20 th, 2018

**EXECUTIVE SUMMARY**

The Savings and Credit Cooperatives of Segment 4 of the city of Ambato, have as a predominant difficulty the inadequate Financial Planning, on which the Savings and Credit Cooperatives of Segment 4 are based, which prevents them from developing treasury management and therefore, they jeopardize the fulfillment of the commitments of each one of them, giving way also to capital flight and therefore a bad handling of the currency. Creating a high level of uncertainty in the decision making of the cooperative management and consequently altering and not observing the operational plans established at the beginning of the period, obtaining as a result a decrease in the goals previously outlined in the annual operating plan and that are the basis for the execution of financial strategies, based on the analysis of the financial statements to achieve the institutional objectives. According to the characteristics presented by the research, a descriptive study was carried out, since the particularities of the analyzed variables were described, for which a quantitative approach was used, using techniques such as the survey directed to Managers, Accountants and Presidents of the Board of Directors of 19 Savings and Credit Cooperatives belonging to Segment 4 of the city of Ambato. Likewise, a set of methods were applied that facilitated the collection of information as the use of this

to obtain reliable data that direct the results, where it was established that most organizations still do not reach an adequate level of strategic financial planning. It was also possible to identify that there is poor administrative management, which causes little use of the skills, attitudes, knowledge and skills of those who do cooperative work and lead to institutional stagnation, where there is little evidence of innovation and creativity according to the progress of science and technology, poor work performance and consequently, non-development or non-compliance with the operational plans proposed, which may result in the resources that the Cooperatives have being misused, which in the short or medium term can produce at the close of institutions.

**Keywords:** Savings and credit, financial cooperatives, credit and collections, financial strategy, corporate finance, compliance indicators, organizational goals, short-term objectives, operation of services, strategic planning.

## INTRODUCCIÓN

La importancia que revisten las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) Segmento 4 de la ciudad de Ambato para el desarrollo local, provincial y nacional, a través del desarrollo de servicios financieros que satisfagan las necesidades de la sociedad y demás partes interesadas. En base a ello surge la necesidad de analizar la planificación financiera y el plan operativo anual de estas entidades durante el año 2016, considerando que, de acuerdo a lo establecido en Reglamento a Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en el Art. 34 dispone al Consejo de Administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) aprobar el Plan Operativo Anual, cuyo documento indica las acciones concretas que se realizarán para cumplir con los objetivos de la organización que se hayan definido en el Plan Estratégico y que debe cumplirse en el corto plazo, es decir, durante 1 año de ejecución.

Consecuentemente el tema de investigación está esquematiza por seis capítulos, donde en el **Capítulo I** se desarrolla el problema de investigación, la justificación y su objetivo general y sus objetivos específicos de la investigación.

En el **Capítulo II** engloba antecedentes investigativos, fundamentación, marco conceptual, filosófica y científico técnica, así como la descripción conceptual tanto de la variable dependiente como de la variable independiente, con el fin de determinar la hipótesis.

En el **Capítulo III** se detalla la metodología, plantea la modalidad, enfoque y tipo de investigación; se determina la población y muestra, la operacionalización de las variables a fin de utilizar las técnicas e instrumentos de investigación de acuerdo al enfoque planteado.

En el **Capítulo IV** se particulariza el análisis e interpretación de resultados obtenidos luego del trabajo de campo, visualizándolo a través de gráficos estadísticos que permitieron su mejor comprensión e interpretación, con el objeto de verificar de la hipótesis.

En el **Capítulo V** se muestran las principales conclusiones y recomendaciones como resultado de los objetivos planteados.

Finalmente, en el **Capítulo VI** se define la propuesta del trabajo de investigación, que permita dar solución al problema planteado.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tema de Investigación**

La planificación financiera y el plan operativo anual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 de la ciudad de Ambato, Año 2016.

### **1.2. Planteamiento del problema**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### *Macrocontextualización*

En el mundo se habla de la existencia de la cooperación como estrategias de solución a los aspectos económicos desde las primeras etapas de la civilización. Hoy en día el cooperativismo es considerado como una buena alternativa para el desarrollo personal, familiar y empresarial.

Izquierdo (2005) en su libro “El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina”, manifiesta con respecto a la diversidad de empresas cooperativas indicando que “Existen diversos tipos de cooperativas en todas las áreas de la economía: consumo, vivienda, transporte, de ahorro y crédito, agrícola, etc. Todas ellas deben tener como centro de su gestión la satisfacción de las necesidades de sus asociados” (pág. 26).

#### **Administración**

Como se puede observar las cooperativas son empresas de muy diversa índole que requieren de una buena administración, esto implica el buen manejo de sus recursos todos ellos tendientes a satisfacer las necesidades de sus asociados, para su permanencia en su sector que es ampliamente competitivo.

En el Ecuador, se constituyen como instituciones claves en la asistencia de servicios financieros y sociales, el sector cooperativo en el país se encuentra distribuido por tipos, encontrándose Cooperativas de Servicios, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cooperativas de Vivienda, Cooperativas de Producción y Cooperativas de Consumo en los siguientes porcentajes.

Tabla 1. Distribución del sector cooperativo por tipo

<b>COOPERATIVAS</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Servicios	2002	29,39
Vivienda	258	3,79
Producción	3092	45,40
Ahorro y Crédito	927	13,61
Consumo	32	0,47
Otras no especificadas	500	7,34
<b>Total</b>	<b>6811</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaborado por: María Elena Jinde

El tercer lugar con un total de 927 cooperativas dentro de esta clasificación ocupa las Cooperativas de Ahorro y Crédito y corresponde al 13.61% del total de Cooperativas del Ecuador como se puede observar en el gráfico siguiente.

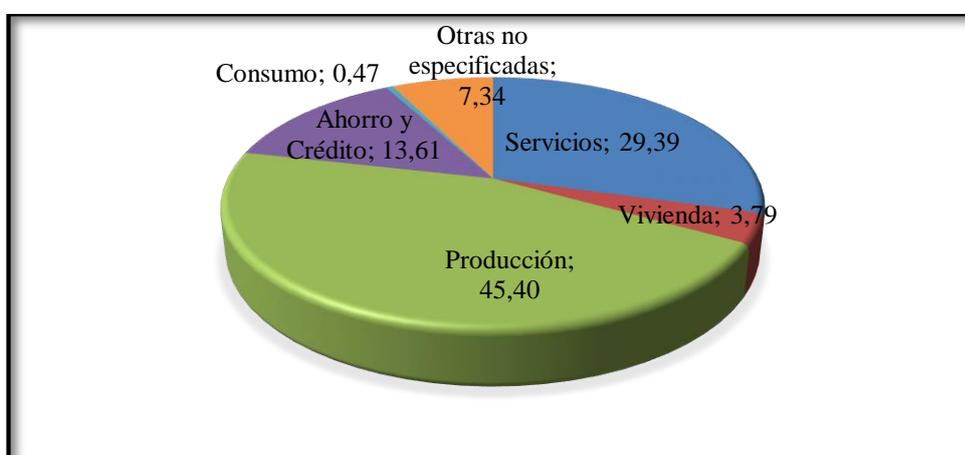


Figura 1. Distribución del sector cooperativo por tipo  
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaborado por: María Elena Jinde

## Gestión

Estas instituciones impulsan las actividades de microfinanzas, entendiendo este concepto, se establece que son entes que prestan sus servicios financieros al sector informal y generalmente a microempresarios, contribuyendo de esta manera a la solución de problemas de limitación al crédito generada por parte de la banca privada.

Una segunda diferenciación lo establece la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015) que en el Art. 1 manifiesta “Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo con el tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos”:

Tabla 2. Segmentos de las entidades del sector financiero popular y solidario

<b>Segmento</b>	<b>Activos (USD)</b>
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000.00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000.00 Hasta 1'000.000,00
5	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera  
Elaborado por: María Elena Jinde

Por otro lado, también la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016) presenta las estadísticas del sistema cooperativo de ahorro y crédito por segmentos.

Tabla 3. Estructura por segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador al 31 de diciembre del 2016

Segmento	Cooperativas	Porcentaje
Segmento 1	27	4
Segmento 2	38	5
Segmento 3	86	12
Segmento 4	182	26
Segmento 5	362	52
Total	695	100,00

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera  
Elaborado por: María Elena Jinde

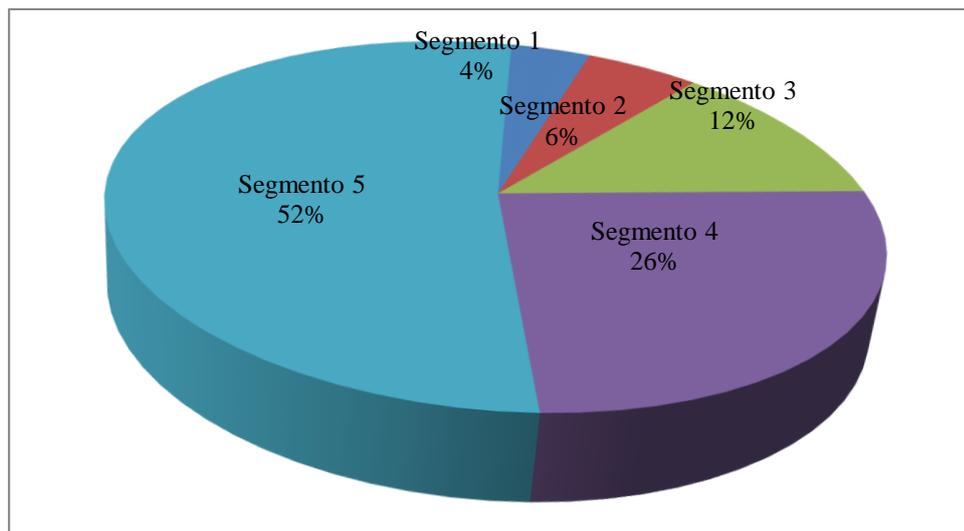


Figura 2. Estructura por segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito  
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaborado por: María Elena Jinde

Como se puede observar el 26% de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador se encuentran en el Segmento 4. Es decir que sus activos fluctúan entre: mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000.00. Por el nivel en el que se desenvuelven, son supervisadas y deben rendir cuentas, acogiéndose a lo que establece el Sistema Cooperativo y Ley de la Economía Popular y Solidaria, que “promueve la supervisión y el aseguramiento de la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las actividades económicas que realizan las organizaciones de la SEPS” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, p. 25).

Además, debe cumplir con la obligatoriedad de la rendición de cuentas por parte de la dirigencia cooperativa, hacia los socios que las integran, dando la potestad a los mismos a intervenir en la toma de decisiones de sus organizaciones.

Dentro de este marco se tiene también que considerar, la situación actual del país que se encuentra atravesando una crisis financiera que de hecho afecta al sistema cooperativo nacional, obligando a estas instituciones a cumplir parámetros mínimos para determinar su solvencia y sostenibilidad financiera. Y, creando el compromiso de que cada cooperativa debe mantenerse en el segmento que le corresponde de acuerdo con el monto de sus activos.

Estos aspectos, comprometen y exige que la calidad de la gestión sea evaluada mediante indicadores financieros, los mismos que muestran las relaciones que existen entre las diferentes cuentas en los estados financieros, presentados y que determinan la toma de decisiones efectivas para el cumplimiento del plan operativo institucional.

### Meso contextualización

En la provincia de Tungurahua se dio un boom cooperativista según (Illescas, 2013) “en el 2002 en Tungurahua apenas existían 16 instituciones cooperativas, después de 11 años suman 402, entre cooperativas, corporaciones de desarrollo y cajas de crédito”, si se toma en consideración que la provincia cuenta con 581.389 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010), significa que por cada 1.446 personas existiría una entidad crediticia.

Según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria al 2016, las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia de Tungurahua está dispersas en sus cantones de la siguiente manera:

Tabla 4. Cooperativas de Ahorro y Crédito por Cantones en la Provincia de Tungurahua

<b>Cantón</b>	<b>Cooperativas de Ahorro y Crédito</b>	<b>Porcentaje</b>
Ambato	129	78,79
Baños	1	0,61
Patate	1	0,61
Quero	2	1,21
Pelileo	19	11,52
Pillaro	7	5,45
Tisaleo	3	1,82
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaborado por: María Elena Jinde

### **Administración financiera**

Estas 162 entidades que prestan sus servicios como Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen como finalidad ser el motor de las personas de escasos recursos económicos y en muchos casos de pueblos indígenas que para alcanzar su propio desarrollo productivo encuentran en las cooperativas un apoyo indudable.

Tungurahua es una provincia que se caracteriza porque la mayoría de las instituciones cooperativas está vinculada con pueblos y comunidades indígenas como Pilahuín, Chibuleo y Salasaca. Ubicadas en distintos segmentos como se demuestra a continuación:

Tabla 5. Cooperativas de Ahorro y Crédito por segmentos en la Provincia de Tungurahua

<b>Segmento</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Segmento 1	5	3
Segmento 2	5	3
Segmento 3	9	6
Segmento 4	37	23
Segmento 5	106	65
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaborado por: María Elena Jinde

## **Planificación estratégica**

Para que estas instituciones alcancen resultados y puedan expandirse es necesario el incremento y confianza de sus asociados y planificar su futuro mediante la formulación de planes operativos estratégicos, que facilitan una eficiente gestión financiera eliminando la incertidumbre en la toma de decisiones. Alcanzando como resultado una relación mutuamente beneficiosa entre asociados cooperativistas, personal administrativo, directivos de las cooperativas, propendiendo de esta manera a extender la vida institucional.

### *Micro contextualización*

Según información del diario “La Hora” del 17 de septiembre del 2016 se expone que:

Tungurahua es considerada como la tercera provincia a nivel nacional, después de Guayas y Pichincha, con mayor número de Cooperativas de Ahorro y Crédito, en su mayoría indígenas, que se han convertido en una alternativa de apoyo financiero para emprender o potenciar cualquier tipo de comercio. Este sistema financiero ha tenido una gran acogida en Ambato y a nivel de la provincia, especialmente que vieron como un referente a las primeras cooperativas que nacieron a nivel nacional a raíz de la crisis bancaria que soportó Ecuador en los años 1990-2000. (La Hora, 2016)

## **Administración financiera**

En el cantón Ambato operan 129 Cooperativas de Ahorro y Crédito que corresponden al 78,79% con respecto a las existentes en la Provincia de Tungurahua. Para conocer la localización de estas cooperativas se divide geográficamente al cantón Ambato, en parroquias rurales y parroquias urbanas como lo establece la siguiente tabla.

Tabla 6. Cooperativas del Cantón Ambato por parroquias urbanas y rurales

<b>Parroquias</b>	<b>No. Cooperativas</b>	<b>Parroquias Urbanas</b>	<b>No. Cooperativas</b>
Ambatillo	5	La Matriz	53
Atahualpa	2	San Francisco	5
Augusto N Martínez	2	Atocha	1
Izamba	6	Huachi Chico	5
Juan Benigno Vela	3	Huachi Loreto	2
Montalvo	1	La Merced	10
Pasa	1		
Picaihua	3		
Pilahuín	8		
Quisapincha	6		
Pishilata	1		
Pinllo	1		
Pasa	1		
Santa Rosa	11		
Totoras	2		
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>		<b>76</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaborado por: María Elena Jinde

Este estudio se concentra en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Ambato, por lo tanto, se hablaría de 76 cooperativas de la ciudad. De las cuales es necesario identificar el segmento al que pertenecen.

Tabla 7. Cooperativas del Cantón Ambato por segmento

<b>Segmento</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Segmento 1	5	7
Segmento 2	4	5
Segmento 3	7	9
Segmento 4	19	25
Segmento 5	41	54
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaborado por: María Elena Jinde

## **Gestión estratégica**

Formar parte del segmento 4 del sistema cooperativo, les compromete a sujetarse al control y la supervisión de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, deben estar debidamente registradas y cumplir con las regulaciones y normativas vigentes en el ámbito constitucional, legal y reglamentario.

A más del cumplimiento de estos aspectos, se debe considerar la parte ética, evitando caer en irregularidades como la entrega de préstamos vinculados, incumplimientos mínimos de patrimonio o licitud de fondos. Como casos ya conocidos que llevaron a la liquidación de reconocidas cooperativas, Acción Rural y Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua. (Cacpet)

Por otro lado, las entidades deben también demostrar que aplican los criterios y principios de la Planificación Financiera que los lleven a mejorar la rentabilidad, conocer y establecer el monto adecuado de efectivo requerido, ubicar fuentes de financiamiento de así requerirlo, ajustar gastos de acuerdo al nivel de operación. Y en general deben demostrar el nivel organización dentro del actuar cooperativo, para evitar de esta manera el retraso en el crecimiento institucional.

Por lo tanto, se aspira con este estudio analizar el nivel de planificación que tiene este sector cooperativo, considerando si existe un criterio técnico para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), documento en donde deben demostrar la capacidad de manejo de todos sus recursos, a través de la formulación de planes operativos, plasmados en documentos, en el que se priorice las iniciativas y objetivos que desean alcanzar.

### 1.2.2. Árbol de problemas

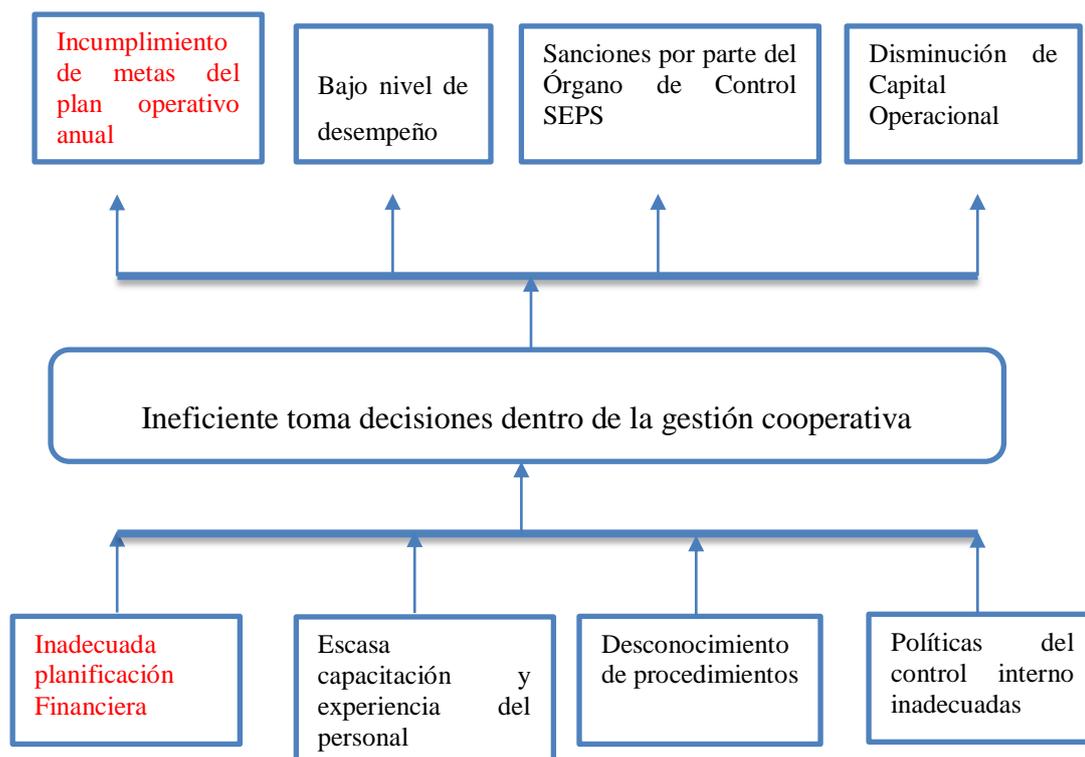


Figura3. Árbol de Problema  
Elaborado por: María Elena Jinde

### 1.2.3. Análisis crítico

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 en la ciudad de Ambato, no deben trazarse como objetivo único el alcanzar utilidad y ganancia, al contrario, les corresponde cumplir con fines sociales y de servicios para fidelizar asociados.

Lamentablemente la poca preparación y capacitación del personal administrativo, así como la reducida experiencia en los puestos que desempeñan imposibilitan plasmar esta aspiración. Por otro lado, los directivos de las cooperativas al carecer de la experiencia requerida y el desconocimiento en la aplicabilidad de las nuevas leyes, normativas y reglamentos y la nueva tecnología, que en los últimos años han dado un giro considerable a este sector, conducen a la toma de decisiones erradas y equivocadas. Esta deficiente gestión administrativa provoca el poco aprovechamiento de las aptitudes, actitudes, conocimientos y destrezas de quienes hacen el quehacer cooperativo y conllevan a un estancamiento institucional, en donde se evidencia la

poca innovación y creatividad acorde al avance de la ciencia y tecnología, deficiente desempeño laboral y consecuentemente el incumplimiento de los planes operativos planteados, que en casos ya repetidos produce al cierre de las instituciones.

Por otro lado, la ejecución de las tareas basándose en procedimientos establecidos en manuales administrativos obsoletos y no actualizados, en unos casos y en otros por la carencia de estos documentos escritos que informan y orientan el actuar de los integrantes de la empresa unificando criterios de desempeño y guiando el camino a seguir para cumplir con los planes operativos empresariales. Son un indicador de que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 desarrollan una deficiente gestión financiera, carente de respaldos como la aplicación de indicadores financieros, que les conduce a errores recurrentes, sujetándose de manera permanente a sanciones por parte de la SEPS como órgano de control.

Se puede manifestar también que las políticas de control interno inadecuadas y mal formuladas impide una gestión financiera ordenada y eficiente, produciendo errores, fraudes, incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, decisiones erróneas, informaciones financieras no confiables, que a través del tiempo desemboca en la disminución del capital operacional y pérdidas empresariales.

Además, la ausencia de políticas de control inadecuadas en donde se establezcan los planes operativos lleva al desconocimiento de ¿cómo se van hacer las cosas? por lo tanto se carecer de un camino que conduzca a un objetivo estratégico. Sin conocer los planes operativos que se identifican dentro de un plan estratégico se desconoce las debilidades y fortalezas como elementos internos de estas organizaciones, así como las oportunidades y amenazas que se puede encontrar en el entorno de estas. Y por lo tanto surge al temor a tomar decisiones y equivocarse en ellas. La carencia de esta herramienta de gestión en las Cooperativas del Segmento 4 conduce a una deficiente gestión administrativa y financiera con alto riesgo operacional y crediticio, que a través del tiempo representa pérdida de socios y tendencia a desaparecer del mercado.

En conjunto todos estos factores llevan a que el sistema cooperativo de la ciudad de Ambato pierda confianza y afianzamientos, la carencia o ineficiente aplicación de la Planificación Financiera, origina que funcionarios que se encuentran al frente del sector cooperativo, no tomen decisiones acertadas, eviten controles internos y externos, incrementando de manera permanente la mala imagen institucional y sobre todo al incumplimiento de los Planes Operativos, pues no existen las guías para alcanzar las metas financieras, desconocen sobre los medios que tienen para alcanzarlo y cuál es el requerimiento para lograrlo, con el fin de alcanzar rentabilidad, conocer fuentes de financiamiento, ajustar los gastos que deben ir de la mano con el nivel de operación, de esta manera ponen en riesgo la permanencia de las Cooperativas en el segmento de mercado en el cual se desarrollan.

#### **1.2.4. Prognosis**

Un administrador de una institución cooperativa, que prescindiera de planes operativos, tendrá serias dificultades en tomar decisiones, poco criterio en identificar factores de riesgo y una visión poco clara de hacia dónde pretende llegar. Obviamente la mala gestión financiera provocará una mala administración de recursos, que en muchos casos ocasionan el cierre y liquidación de estas Instituciones. Por otro lado, la planificación financiera permite tomar decisiones acertadas, conocer la posición de las instituciones cooperativas en el mercado, colaboración de los distintos departamentos que forman una Cooperativa de Ahorro y Crédito, trabajando con un fin en común que es alcanzar los objetivos operativos contemplados dentro del plan estratégico empresarial.

#### **1.2.5. Formulación del problema**

¿Cómo incide la planificación financiera en la aplicación del plan operativo anual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 de la ciudad de Ambato?

### 1.2.6. Preguntas directrices

- ¿Se da cumplimiento a la Planificación Financiera actualmente en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato?
- ¿Cómo se aplicó el plan operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato?
- ¿Qué herramienta financiera es la más eficiente para que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato elaboren el plan operativo anual?

### 1.2.7. Delimitación del objeto de investigación

**Campo:** Contabilidad y Auditoría

**Área:** Administración Financiera

**Aspecto:** Planificación Financiera

**Espacial:** Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato.

### 1.3. Justificación

En el mundo, el cooperativismo financiero se ha consolidado en proporcionar nuevas oportunidades a todas las personas, puesto que pueden obtener una fuente de financiamiento para la adquisición de bienes y servicios. En Ecuador, desde que entró en vigencia la nueva Constitución, en el año 2008, se estableció una reforma al marco jurídico del sistema cooperativo ecuatoriano, al identificarse a la Economía Popular y Solidaria, lo que produjo un nuevo escenario para que las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) jueguen un papel trascendental en el desarrollo de este nuevo sector de la economía. (Miño, 2016)

Gracias a su nuevo marco normativo, estas entidades, han tenido que acoplarse para brindar una gran variedad de servicios financieros como programas de ahorro voluntario y depósitos a plazo fijo con tasas de interés acordes a las establecidas en el mercado, creación de emprendimientos y para cubrir necesidades de consumo

familiar tales como cuotas escolares, micro-financiamiento para capital de trabajo de productores en pequeña escala, gastos personales, mejoras en la vivienda, eventos sociales y compra de bienes de consumo duradero, entre otros. (Miño, 2016)

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) constituyen organizaciones claves para el desarrollo del país, no solo a nivel de generación de productos y servicios. Estas entidades, para que puedan enfrentar adecuadamente el futuro así como los escenarios que se van presentando en el entorno, deben disponer de una adecuada planificación financiera que permita a los directivos trabajar en un contexto orientado al logro de los objetivos sociales para sus socios cooperativistas, considerando que el entorno requiere que estas organizaciones estén preparadas, por lo que este estudio está encaminado a desarrollar herramientas para estar preparados al cambio del entorno para alcanzar crecimiento, estabilidad y permanencia institucional. (Andrade, 2013)

Los indicadores financieros, han sido durante mucho tiempo, el estándar para evaluar el desempeño de una organización. La planeación, en este sentido, apoya el papel de las finanzas en el establecimiento y monitoreo de objetivos estratégicos financieros mensurables y específicos sobre una base coordinada e integrada, lo que permite a una entidad operar de manera eficiente y efectiva. El éxito fundamental de una estrategia financiera depende de tres factores críticos: la alineación de una empresa con el ambiente externo, una visión interna realista de sus competencias centrales y ventajas competitivas sostenibles, así como una implementación y monitoreo cuidadosos. (Andrade, 2013)

El proceso de planificación financiera deberá proporcionar modelos analíticos para contar con una imagen realista de la entidad y que sea lo suficientemente robusta para permitir a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) del Segmento 4 de la ciudad de Ambato, realizar actividades de una manera más eficiente, mediante la incorporación de herramientas como Cuadro de Mando Integral para el control y evaluación de los presupuestos de las entidades, lo que le permitirá a los directivos tomar decisiones acertadas, que se reflejarán en metas alcanzadas, los mismos se encuentran contemplados en los objetivos estratégicos institucionales.

Por lo que la presente investigación ofrecerá un conjunto de estrategias financieras que le permita a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) del Segmento 4 de la ciudad de Ambato mejorar su ventaja competitiva, para que estas organizaciones sean administradas eficientemente, donde el establecimiento coherente de un diagnóstico estratégico financiero para precisar oportunidades, amenazas y por otro lado las fortalezas y debilidades, hagan posible la formulación de una planificación financiera estratégica que potencien el desarrollo de su ventaja competitiva y favorezca la consecución de una posición privilegiada en el mercado en el cual participa.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Analizar la incidencia de la planificación financiera en el plan operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato, durante el año 2016, para establecer su nivel de incidencia en la toma de decisiones dentro de la gestión.

### **1.4.2. Específicos**

- Analizar el cumplimiento de la Planificación Financiera en la toma de decisiones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato, para conocer la repercusión que acarrea a las actividades de las instituciones.
- Determinar la aplicación del plan operativo como efecto de la inadecuada Planificación Financiera del año 2016 en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato, con el fin de conocer el cumplimiento de las metas.
- Proponer una herramienta financiera para dar cumplimiento a la Planificación Financiera y la aplicación del Plan Operativo Anual (POA) de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato, que permita mejorar la toma de decisiones.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Block, Hirt y Danielsen (2013), refieren que “las finanzas, al igual que la planificación financiera, como otras disciplinas, han sufrido modificaciones con el lapso del tiempo” (p. 7). Los mismos autores, consideran que:

Al terminar el siglo XIX, las finanzas surgieron como un campo separado de la economía cuando los primeros empresarios, como Rockefeller, Carnegie y DuPont, crearon corporaciones industriales de gran tamaño en los sectores del petróleo y del acero. Para esta época el rol de los gerentes financieros era buscar financiación cuando fuese necesario. (Block, Hirt, & Danielsen, 2013, p. 10)

Añaden además que la crisis económica de los Estados Unidos durante los años 30 condujo a que “la práctica financiera girara alrededor de asuntos como la preservación del capital, el mantenimiento de la liquidez, la reorganización de corporaciones con problemas financieros y los procesos de quiebra”. Las Finanzas surgieron a partir de los años 50 “hacia la importancia de la toma de decisiones, así como la administración del efectivo y de los inventarios, la teoría de la estructura de capital y la política de dividendos” (Block, Hirt, & Danielsen, 2013, p. 12).

La nueva teoría financiera se da a partir de los años 60 “Con el desarrollo de la Teoría de portafolio o teoría de selección de cartera como punto de partida del Modelo de Equilibrio de activos financieros, que constituye uno de los elementos del núcleo de las nuevas finanzas” (Córdoba, 2014, p. 19).

Como se puede observar a lo largo de la historia en cada decenio la planificación financiera mejora e incrementa su campo de acción, convirtiéndose en la actualidad en la guía para orientar a los potenciales inversionistas sobre los alcances de sus acciones, tomar decisiones de acuerdo al perfil de la inversión y la elaboración de portafolios beneficiosos con riesgos completamente medibles.

Se encontró trabajos de grado efectuados sobre Indicadores Financieros, en los repositorios de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la UTA. Revisados los mismos sobresalen los siguientes:

Moya (2014) desarrolla su trabajo de grado titulado “Planificación Financiera y su incidencia en el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo” para lo cual se trazó como objetivo “Adaptar una Planificación Financiera, que permita establecer la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, para mejorar su posicionamiento en el mercado cooperativista” (p. 8), realizada la investigación expone las siguientes conclusiones:

En la cooperativa existe planes financieros, los que permite que los clientes y proveedores sepan el manejo financiero de esta cooperativa, pero al mismo tiempo se detecta que dicha información no es sociabilizada a todos los niveles jerárquicos de la cooperativa por lo cual existe un desconocimiento entre los empleados que conlleva a una debilidad reflejada y puede causar problemas en el futuro. En cuanto a su planificación podemos determinar que la falta de un método establecido nos impide tener en cuenta los distintos escenarios a seguir en las proyecciones, los cuales nos permitirán tomar acertadamente las decisiones y cumplir oportunamente con todas las obligaciones a corto y largo plazo de la empresa. (Moya, 2014, p. 16)

Con el fin de alcanzar sus objetivos el sector cooperativo busca la implantación efectiva de estrategias financieras, por ello el estudio y análisis presentado por Salazar (2011) sobre el tema en estudio “La Planificación Financiera empírica incide en la liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina Ltda. (COOPAC) de la ciudad de Ambato, periodo segundo semestre 2010” y concibe como objetivo “Analizar la Planificación Financiera Empírica y su incidencia en la liquidez de Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina Ltda. (COOPAC)” (p. 10), cumplida la investigación concluye que:

En la Cooperativa a pesar de existir empíricamente una Planificación Financiera no se la ha realizado como un proceso adecuado, lo que ha afectado a sus actividades cotidianas, al no contar con una herramienta para la toma de decisiones y que satisfaga las necesidades de los socios. La Cooperativa ha estado utilizando indicadores pero que no han sido analizados con frecuencia lo que no permite el aprovechamiento de los recursos financieros para el logro de sus objetivos. No existe técnicamente una Planificación Financiera como una herramienta. Para hacer proyecciones y análisis de crecimiento que permita a la Cooperativa fortalecer su liquidez. (Salazar, 2011, p. 36)

La importancia que alcanza la Planificación Financiera a nivel de toda la organización lo demuestra Chicaiza (2010) con su trabajo titulado “La Planificación

Financiera y las sanciones fiscales en las empresas de Producción Textil” se planteó como objetivo el “Analizar el impacto de la planificación financiera en el cumplimiento de las obligaciones tributarias para evitar las sanciones fiscales” (p. 10).

Luego del estudio realizado se llegó a la conclusión de que la planificación financiera es una de las herramientas principales en la empresa por cuanto permite cumplir con los objetivos, metas y cada una de las actividades diarias propuestas por la administración en un plazo determinado. Así tenemos las obligaciones tributarias un deber que hay que cumplir a cabalidad con la Administración Tributarias para evitar el riesgo de ser sancionados por la Ley. El cantón Pelileo es un sector de producción textil aún considerado informal ya que cometen infracciones al no respaldar su actividad económica en su totalidad con documentos legales autorizados por el Servicio de Rentas Internas y al no ser oportuno en el cumplimiento de sus obligaciones. (Chicaiza, 2014, p. 43)

Como se puede observar la aplicación de la planificación financiera es para todas las empresas, pues se requiere de decisiones financieras tanto de crecimiento, rentabilidad y riesgo para incrementar su valor, es necesario ganar para cubrir los costes empresariales y mantenerse en el sector en donde se desarrollan, que por lo expuesto es altamente competitivo.

Por otra parte, Taípe (2015), elabora el tema “Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”, donde se analiza el proceso de planeación estratégica, por el que deben guiarse las Cooperativas de Ahorro y Crédito para desarrollar en su organización los cambios necesarios para identificar y definir su: visión, misión, objetivos, políticas, y estrategias basadas en sus valores cooperativistas. Se proponen y se detallan seis fases: filosófica, analítica, estratégica, operativa, decisoria y evaluativa. Para cada una de estas fases se detallan las etapas, componentes, secuencias y resultados esperados. (Taípe, 2015, p. 126)

El autor pudo establecer que la planificación estratégica cooperativista es la identificación y definición de objetivos a largo plazo y el establecimiento de sistemas

de decisiones y control necesario para su logro. Es el proceso formal de la planificación estratégica que ayuda a combinar las oportunidades del mercado con los recursos de la cooperativa. (Taipe, 2015, p. 131)

Los resultados permitieron identificar las fases propuestas para el proceso de planificación estratégica para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo que brindaron una guía para que estas consideren parámetros técnicos y administrativos mediante los cuales puedan proyectar objetivos cooperativistas para lograr el crecimiento de su organización, posicionamiento y la satisfacción de sus socios a través de sus productos y servicios cooperativos. (Taipe, 2015, p. 143)

Este artículo permitió establecer que las Cooperativas de Ahorro y Crédito requieren de información específica para establecer sus supuestos y visualizar su futuro, esta consideración es un requisito para su supervivencia, por lo tanto, deben basarse en principios de planificación estratégica que le permitan identificar y alcanzar sus objetivos, metas, así como organizarse para su ejecución, control y evaluación de resultados.

Finalmente, Oviedo, Medina, Negrín y Carpio (2017), presentan el artículo denominado “La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador”, cuyo estudio propone un modelo conceptual con enfoque sistémico y de procesos que satisface con la necesidad de articular la Planificación Estratégica con la operativa de los Instituciones de Educación Superior del Ecuador del sector estatal. La propuesta además pretende el perfeccionamiento del sistema informativo y su estructuración sobre la base de las tecnologías de la información, la articulación con el marco regulatorio ecuatoriano y la satisfacción de los grupos de interés de la organización. (Oviedo, Medina, Negrín, & Carpio, 2017, p. 116)

Para el desarrollo del trabajo se conjugaron conceptualizaciones sobre la planificación estratégica, la planificación operativa, la gestión universitaria y los recursos tecnológicos, con aplicación a las Instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe, y como objeto de estudio práctico para este tipo de

organizaciones en Ecuador. Se trabajó sobre la base de los métodos teóricos y empíricos. (Oviedo, Medina, Negrín, & Carpio, 2017, p. 123)

Los resultados señalan que la tecnología de gestión para la planificación operativa para las Instituciones de Educación Superior del Ecuador que integra el enfoque estratégico; parte del rumbo estratégico y se sustenta en el proceso de desagregación de los objetivos estratégicos a los tres niveles de la gestión: estratégico, táctico y operativo; el enfoque de gestión por proceso, materializado en alinear los procesos como elementos transformadores y capaces de añadir valor agregado con la estrategia diseñada; y, el enfoque centrado en los recursos; impuesto por la necesidad de dinamizar los procesos con la aplicación de tecnologías, que apoyen además en el control con un carácter permanente, sistemático y proactivo. (Oviedo, Medina, Negrín, & Carpio, 2017, p. 127)

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Como lo exponen Herrera, Medina y Naranjo (2004) la fundamentación filosófica se refiere a la “necesidad de que la investigación tenga una ubicación paradigmática o enfoque determinado” (p. 74), por lo tanto, el paradigma crítico propositivo, orienta este trabajo de investigación, ya que se requiere un estudio profundo sobre la planificación financiera, que conduce a tomar decisiones acertadas para alcanzar los planes operativos. Agregan además que fundamentación filosófica es “la posición ontológica, epistemológica, axiológica y metodológica que asume el investigador sobre el problema” (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, p. 74).

La fundamentación ontológica, según López y Jarque (2014), “pertenece al mundo del ser, de la realidad” (p. 137). Para esta investigación se procurará adentrarse en la realidad del problema y estar al tanto de factores como: cambios tecnológicos, incertidumbre económica nacional y mundial, cambios en las leyes, etc., que impiden la ejecución de los planes operativos ya trazados para alcanzar la rentabilidad de las empresas estudiadas, como son las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4. Por lo tanto, conociendo la realidad se pueden desarrollar los objetivos operativos contemplados dentro del plan estratégico que se adapten más fácilmente al cambiante

mundo externo en donde se desarrollan las cooperativas para procurar su sobrevivencia.

La fundamentación epistemológica hace referencia a la “validez del conocimiento del saber científico” (Gallego, 2007, p. 111). Por lo tanto, se aspira manejar los conocimientos asimilados a lo largo de la carrera con el fin de entender a profundidad sobre el problema estudiado y proyectarse a la formulación de una propuesta de solución que coadyuve a las empresas Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 a alcanzar los planes operativos y un mejor posicionamiento.

La fundamentación axiológica exige la presencia de la ética y los valores durante el desarrollo de la investigación, para alcanzar objetividad y evidencia hacia los resultados, por lo tanto, se aplicará sólidos valores como son la honradez, sinceridad ética profesional, puntualidad y mucha responsabilidad a fin de mejorar las condiciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.

La fundamentación metodológica integra métodos y procedimientos para fundamentar el problema tratado dentro de las teorías existentes que conducirá a describirlo y explicarlo para sugerir y proyectar posibles soluciones. Por lo tanto, se integrará la teoría con la práctica en el manejo de las diferentes estrategias financieras.

### **2.3. Fundamentación Legal**

La investigación se basa en preceptos legales como: la Constitución Política del Ecuador (2008) en donde se expone:

Sección octava, Sistema financiero

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros (Constitución Política del Ecuador, 2008, pp. 147-148).

En el Plan Nacional del Buen Vivir (2012), expone que:

Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. ....(8.8. b. Consolidar la Red de Seguridad Financiera de los sectores financieros privado y popular y solidario. ....(8.8. d. Controlar el poder de mercado y los conflictos de interés en el sector financiero para garantizar su sostenibilidad y precautelar los intereses de los depositantes.8.8. e. Implementar un sistema integral de riesgo crediticio que permita diferenciar los niveles de tasas de interés, en función de perfiles de los sujetos de crédito.8.8. f. Fortalecer el sistema de garantía crediticia para facilitar el acceso al crédito y reducir el nivel de riesgo. (Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, 2012, p. 291)

La Ley de Economía Popular y Solidaria ha permitido en todo su contenido velar por la estabilidad, solidez y el correcto funcionamiento de las entidades cooperativas a través de la supervisión buscando el beneficio de los integrantes y toda la comunidad. Se presenta los siguientes artículos como los más destacados:

Art.- 1.- Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. ....(b Art.- 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria: ....(d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista. (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2012, pp. 1-2)

## 2.4. Categorías Fundamentales

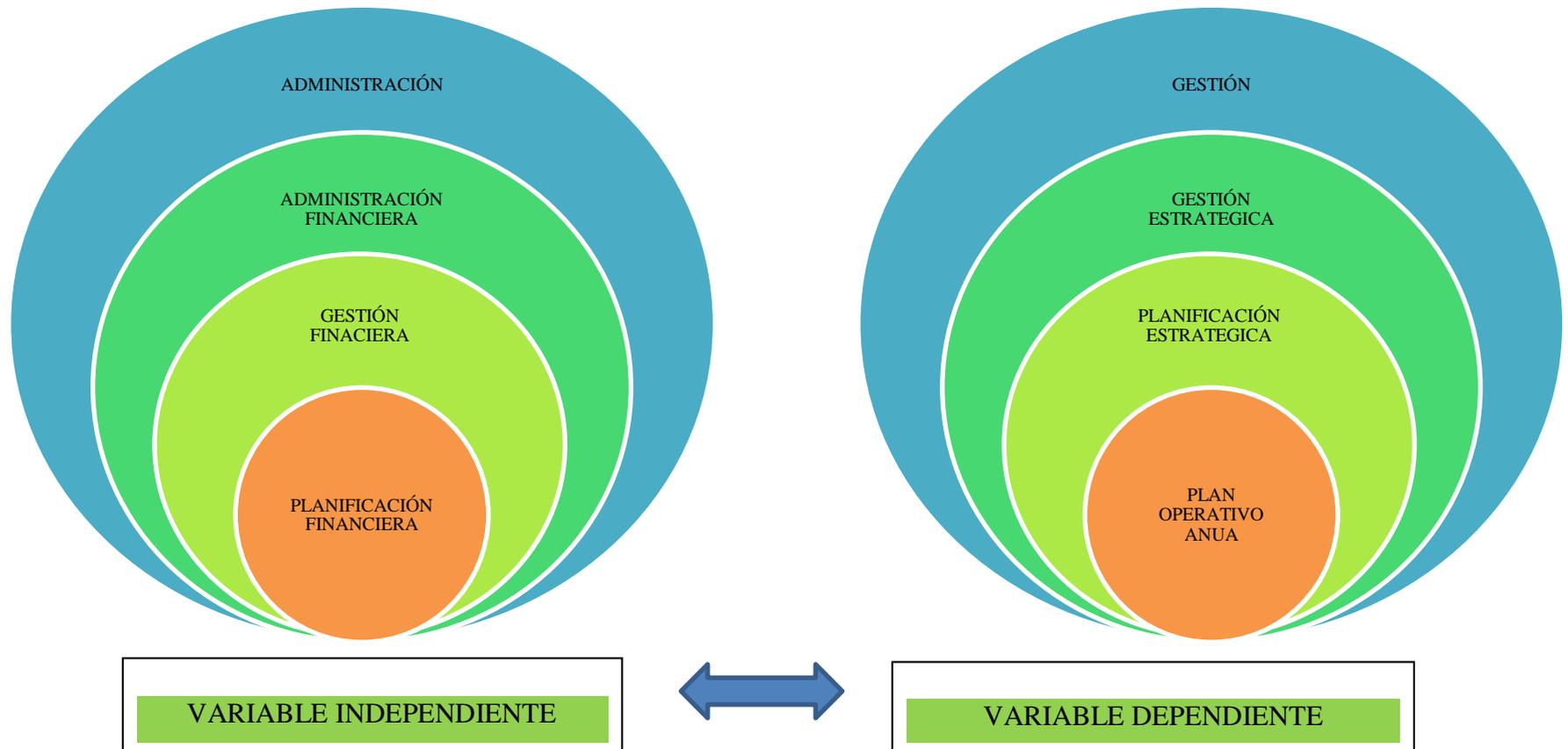


Figura 4. Red de Inclusiones Conceptuales  
Elaborado por: María Elena Jinde

## SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



Figura 5. Constelación de ideas (variable independiente)  
Elaborado por: María Elena Jinde

## SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

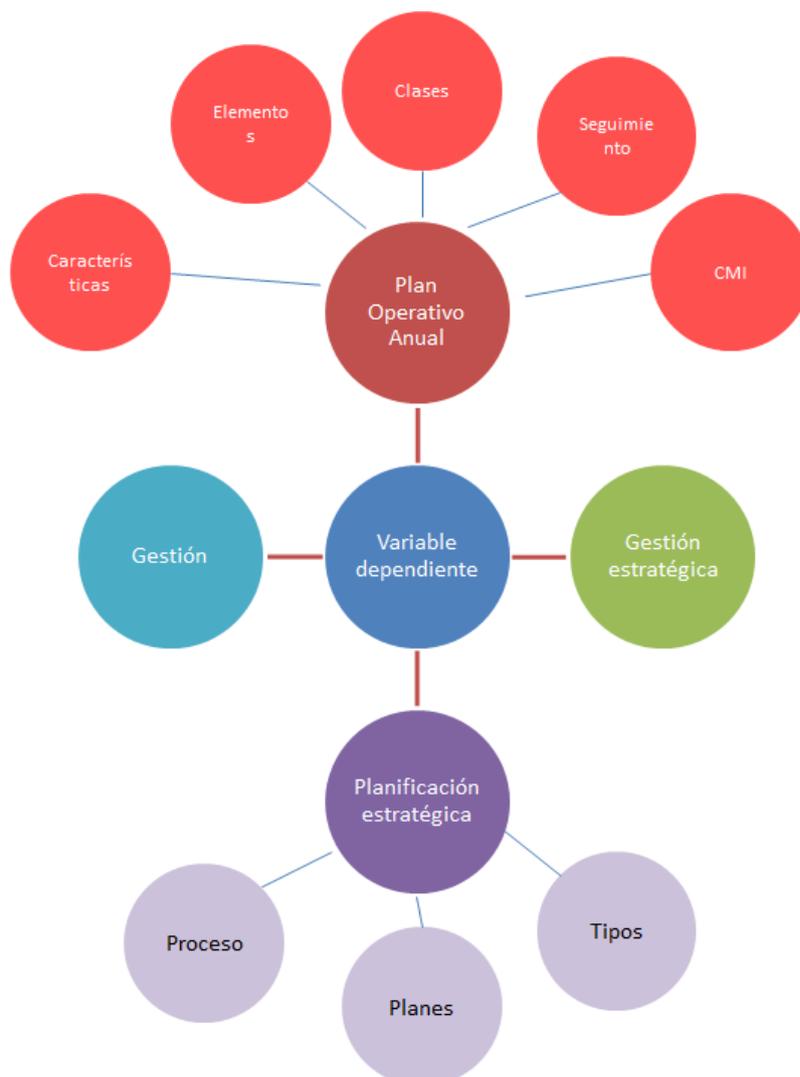


Figura 6. Constelación de ideas (variable dependiente)  
Elaborado por: María Elena Jinde

### 2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente

#### Administración

Frederick Taylor, con sus teorías de Administración Científica, comenzó la era de la gestión moderna. A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, Frederick Taylor criticaba los “torpes, ineficientes o mal dirigidos movimientos de hombres” como una pérdida nacional. Abogó por un cambio del antiguo sistema de gestión personal a un nuevo sistema de gestión científica. Bajo administración personal, se esperaba que un gerente de industria fuera personalmente brillante. Taylor afirmó que un grupo de

hombres ordinarios, siguiendo un método científico superaría a los capitanes de industria “personalmente brillantes” (Burke, 2014).

La administración científica se encontró con un éxito significativo. El trabajo personal de Taylor incluyó artículos sobre la ciencia del corte de metales, el diseño de palas de carbón, esquemas de incentivos para los trabajadores y un sistema de tarifa por pieza para la administración de tiendas. Las influencias organizacionales de la administración científica se pueden ver en el desarrollo de los campos de la ingeniería industrial, el personal y el control de calidad (Ansoff, 2014).

La Teoría de la Administración enfoca a la administración como una disciplina principalmente orientadora a la organización. Los autores determinan la base conceptual y teóricas necesarias para la una eficiente práctica administrativa, en donde se establece que la administración consiste en un proceso que incluye las actividades de planeación, organización, dirección y control, para alcanzar las metas planteadas de una organización, utilizando para ello los recursos disponibles mediante la aplicación de herramientas y técnicas sistematizadas. La administración impone efectividad y coordina los recursos para enfrentar las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad para el mejoramiento constante (Burke, 2014).

### **Administración financiera**

Según Ortega (2002) la Administración Financiera:

Se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. (p. 4)

La Administración financiera, es realizada por un administrador financiero como un sujeto generador del éxito empresarial. “El administrador financiero debe ser un jugador de equipo que está comprendido en forma positiva en las operaciones, mercadotecnia y la estrategia global de la compañía” (Van Horne, 2007, p. 10).

Se puede resumir expresando que la administración financiera es una parte fundamental de la empresa que se encarga de la adquisición de los activos y la ejecución de operaciones que conciben rendimiento al mismo tiempo de buscar recursos para invertir y financiar actividades empresariales.

### **Gestión financiera**

Córdoba (2012) considera que la “gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones”(p. 3). Además, se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

El autor considera que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa. La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización. (Córdoba, 2012, p. 3)

Shim (2004), por su parte indica que la gestión financiera son las “metas típicas el maximizar el valor para los accionistas, maximizar los beneficios, maximizar las recompensas para la dirección, cumplir determinadas metas de desempeño, la responsabilidad social”(p. 3).

Se puede decir entonces que la gestión financiera consiste en administrar los recursos y patrimonios que se tienen en una empresa para cerciorarse que serán aptos para cubrir los gastos y asegurar su correcto funcionamiento.

### **Planificación financiera**

Córdoba (2012), considera que:

La Planificación Financiera es el proceso en el que se proyectan objetivos y planes de la empresa a corto, mediano y largo plazo, incluyendo el presupuesto de inversión de financiación y de ingresos, costos y gastos de un período; coordinándose todas las proyecciones conjuntamente con el cash flow mensual, para ir efectuando la comparación con ejecuciones y así analizar sus variaciones, determinando responsabilidades y proponiendo los cambios necesarios y en general, si son posibles para poder adoptar alternativas de inversión y de financiación (p. 119).

Por otro lado, Ortega (2008) reflexiona que la Planificación Financiera “es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que tienen y los que requieren para lograrlo” (p. 192).

Además, la Planificación Financiera “no se trata únicamente de decir exactamente cuál será el resultado futuro sino más bien anticipar cuál es el impacto de las posibles alternativas estratégicas o de los cambios del entorno que se pueden presentar antes de que no haya tiempo de reaccionar” (Amat, 2012, p. 16).

En síntesis, la Planificación Financiera realiza las previsiones financieras para la empresa basándose en estados contables proforma y sus estados financieros con el fin de armar un plan financiero que guíe el accionar de la empresa al mismo tiempo de poder evaluar a través del tiempo y mirar el cumplimiento de estos.

### **Importancia**

La planificación financiera procura conservar el equilibrio económico de la empresa en todos sus niveles, incluyendo el área operativa y estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de sus implicaciones con la estratégica. También es la encargada de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, mediante la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, “con lo cual se define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones” (Córdoba, 2012, p. 119).

La planeación financiera es importante por:

1.- analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.2.-Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las se produzcan en futuro.3.- Decidir que opciones adoptar, estas decisiones se incorporan al plan financiero final4.- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero. (Ortega, 2008, pp. 192-193)

La importancia de la Planificación Financiera en una empresa se debe a su consideración de ser un instrumento que funciona como un mapa que procura la liquidez empresarial.

### **Etapas**

Según Ortega (2008) la Planificación Financiera debe seguir las siguientes etapas.

1.- La planeación del efectivo consiste en la elaboración del presupuesto de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.2.- La planeación de utilidades se obtienen por medio de los estados financieros proforma que muestran los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.3.- Los presupuestos de la caja y los estados proforma son útiles para la planeación financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas (p. 192).

### **Clases de planificación financiera**

#### **A Corto Plazo**

En la práctica de este mundo empresarial, la planeación financiera a corto plazo, se procura en función de evaluar los movimientos financieros y la situación financiera de la empresa en un tiempo corto de tiempo que puede ser máximo de un año, es por ello que se utiliza distintos tipos de presupuestos que ayudan a predecir estas necesidades financieras. Por lo tanto, se puede decir que la Planificación Financiera a corto plazo está constituida por los supuestos anuales que se alcanza a través de presupuestos “de inventarios, producción, costo de producción, compras, costo de distribución y administración, incluyendo los presupuestos de gastos de ventas y gastos administrativos. Presupuestos de impuestos sobre la renta, aplicación de utilidades, de egresos, de inversiones” (Ortega, 2008, p. 206). Con ello se aspira

valorar la situación a futuro de la empresa y poder anticipar los sucesos o hechos que de una u otra manera afectan a la empresa.

### **A Largo Plazo**

Por otro lado, se tiene a la Planificación Financiera a largo plazo, que suele manejarse a plazos mayores a un año, utiliza otras técnicas como pueden ser los modelos de simulación, que con la formulación de hipótesis proyectan un escenario a futuro para la empresa. En el sentido estricto, “el plan financiero a largo plazo es el estado de origen y aplicación de fondos para el período cubierto por el plan estratégico de la empresa, también incluye los balances y cuentas de resultados” (Pérez, 2013, p. 90).

El balance permite proyectar cuenta por cuenta las cifras que se manejaría del presente por lo menos hasta cinco años a futuro, lo mismo sucede con el estado de Pérdidas y Ganancias, por lo que es preciso valorar estas cifras que son la base de la proyección para proceder a personalizar en base a la situación o entorno que envuelve a la empresa como pueden ser su objeto social, las actividades que desarrolla o el sector en el que se desenvuelve.

### **Herramientas de la planificación financiera**

Una empresa puede cambiar significativamente si aplica la Planificación Financiera, que los estudiosos de esta área sugieren la aplicación de sus herramientas con el fin de mejorar la probabilidad de alcanzar el éxito en lograr sus objetivos de mayores ingresos y rentabilidad empresarial. Dentro de estas herramientas se presenta a:

#### **a) Presupuestos**

Los presupuestos son la expresión numérica de lo que se espera de una entidad en un período de tiempo. Los presupuestos son una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricas. “El presupuesto se puede expresar en términos

financieros o de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término que se pueda medir en forma numérica” (Ortega, 2008, p. 227).

Para entidades, como las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como organizaciones financieras, los presupuestos son una herramienta de planeación para que los recursos sean óptimamente aprovechados por su administración, permite a los directivos anticiparse a cambios del entorno y acoplarse a ellos. Ayudan a la coordinación del trabajo interno y encaminar los esfuerzos hacia la consecución de las metas a través de la planificación y control de las operaciones establecidas.

### **Tipos de presupuestos**

Para Ortega (2008) los presupuestos se los puede clasificar de la siguiente manera:

Presupuestos de ingresos: proyecta las ventas futuras. Presupuestos de gastos: presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares cada una. Presupuesto de utilidades: se usa por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad de las utilidades. Presupuesto de efectivo, anticipa cuanto efectivo tendrá disponible una organización y cuanto necesitará para cubrir sus gastos. Presupuesto de gasto de capital, pronostica inversiones en propiedades, edificios y equipo principal. Presupuesto fijo: supone un nivel fijo de ventas o de producción. Presupuesto variable, toma en consideración los costos que cambian con el volumen. Presupuesto incremental o tradicional, asigna fondos a los departamentos de acuerdo a las asignaciones anteriores. Presupuesto base cero, sistema en el cual solicitud de presupuestos parten de la nada sin importar las asignaciones previas. (p. 228)

#### **b) Estados financieros proforma**

A los estados financieros proforma se los conoce también como estados financieros proyectados. Para ello es necesario pronosticar los datos con un año de antelación. Muestran los ingresos y costos esperados para el año consecuente.

Ortega (2008) explica que los estados proforma se una entidad “muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance proforma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el período pronosticado” (p. 228).

## **Estado de resultados proforma**

Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, los costos de operación y los gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones del año precedente. (Ortega, 2008, p. 228)

Concretando el estado de resultados proforma resulta de añadir cifras adicionales al estado de resultados con el fin de proyectar las pérdidas o ganancia para una empresa.

## **Estado de situación financiera o balance proforma**

En el caso del estado de situación financiera o balance general proforma Ortega (2008) sugiere el siguiente método para elaborarlo “Métodos de cálculo de estimación de uso más generalizado. Se estiman los valores de ciertas cuentas del balance general, en tanto que otros se acumulan. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance” (p. 231).

El balance general proforma se utiliza para pronosticar el futuro de la empresa y tomar las decisiones oportunas, parte de un balance actual al cual se lo ajusta con las cantidades de las predicciones tomadas en función a un razonamiento.

### **c) Razones Financieras**

Las razones financieras conocidas también como indicadores se utilizan en las finanzas para cuantificar las situaciones financieras de la empresa y la capacidad para enfrentar las obligaciones con el fin de desarrollar sus actividades. Dentro de estas se tomará en cuenta a las siguientes.

#### **Razones de liquidez**

El índice de liquidez son elementos muy importantes dentro de las finanzas de la empresa pues indica la fluidez económica de la empresa y de ella depende para tener

la capacidad y cumplir con las obligaciones tanto con sus proveedores, empleados e inversionistas, a más de pensar en renovar y adecuar su tecnología o ampliar su capacidad instalada.

Para Ortega (2008) “la liquidez de una organización se juzga por la capacidad para saldar las obligaciones de corto plazo que han adquirido a medida que se vencen. No sólo se refiere a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes”. (p. 241)

Se establece los siguientes indicadores:

- Capital neto de trabajo
- Índice de solvencia
- Índice de prueba del ácido
- Rotación de inventario
- Plazo promedio de inversión
- Rotación de cuentas por cobrar
- Plazo promedio de cuentas por cobrar
- Rotación de cuentas por pagar
- Plazo promedio de cuentas por pagar.

### **Razones de endeudamiento**

Para Escribano & Jiménez (2014) “Proporciona información sobre la proporción existente entre los recursos financieros obtenidos de terceros y el total de estos” (p. 284).

El valor a conseguir desde esta ratio debería ser entre 0.4 y 0.6, significando que la empresa tiene poder de financiamiento con la mitad de los fondos propios y mitad mediante deuda.

- Se desprende de esta las:
- Razones de endeudamiento
- Razón pasivo-capital

- Razón pasiva a capitalización total

### **Razones de rentabilidad**

“La rentabilidad económica se define como el ratio que mide el beneficio generado por los activos sin tener en cuenta el costo de financiación de estos, es decir permite saber si el crecimiento de una compañía está acompañado de una mejora o deterioro del resultado” (Escribano & Jiménez, 2014, p. 433).

Es importante que esta ratio sea lo más elevado posible, porque indica que la empresa que existe rentabilidad de los activos.

Dentro de la rentabilidad se tiene las siguientes razones:

- Margen bruto de utilidad
- Margen neto de utilidades
- Rotación del activo total
- Rendimiento de la inversión
- Rendimiento del capital común
- Utilidades por acción
- Dividendos por acción.

### **Razones de cobertura**

“Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para pagar determinados cargos fijos. Se relacionan con mayor frecuencia con los cargos fijos que resultan de las deudas de la empresa” (Ortega, 2008, p. 226).

Este ratio indica las veces que ha ganado interés y la capacidad de la empresa para efectuar pagos contractuales de interés.

Se desprende los siguientes indicadores:

- Cobertura total del pasivo
- Razón de cobertura total

## **2.4.2. Marco Conceptual: Variable Dependiente**

### **Gestión:**

De acuerdo a Nunes (2013) “La gestión es hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios necesarios a la actividad de dicha organización. Así, integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos”. (p. 15)

La gestión representa el recurso que hace posible el funcionamiento de la empresa, sin la gestión, los esfuerzos y todo lo que se pretendiera realizar al interior de las organizaciones no sería posible. (Ansoff, 2014)

### **Gestión Estratégica**

Peters y Waterman (2017) en su libro en busca de la excelencia define a la gestión estratégica como “la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo” (p. 25).

“La base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas”.(Betancourth, 2012, p. 107)

Considerando lo expuesto por los autores anteriores, se puede manifestar que la gestión estratégica es un proceso administrativo en donde se planifica, organiza, dirige y controla el accionar de la empresa añadiendo a ello el liderazgo para el manejo de talentos y actitudes del personal.

### **Planificación estratégica**

Planificar significa tomar las decisiones correctas que llevadas a la práctica a través de acciones van a permitir alcanzar el futuro trazado. Se dice también que la

planificación permite conocer el ¿dónde estamos? para proyectarnos a ¿Dónde queremos llegar?

La planificación estratégica es definida por algunos tratadistas, se presenta las siguientes.

La Planificación estratégica es el proceso de formulación e implantación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados. (Delgado, 2011, p. 37)

Amplia este concepto Dessy Lumpkin (2003), quienes manifiestan que “consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventaja competitiva”. (p. 8)

David (2013), engloba el criterio de los autores anteriores para definirla “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. (p. 5)

La planificación estratégica constituye una guía para la dirección, facilita el seguimiento a acciones emprendidas, brinda el marco adecuado para que las acciones operativas se alcancen.

Por lo tanto, se puede decir que la Planificación Estratégica es un proceso que apunta a descubrir en la organización sus fortalezas y debilidades para formular objetivos y metas que le permitan mantenerse en el mercado.

### **Proceso Estratégico**

El proceso de la Administración Estratégica “consta de tres etapas: Formulación, implementación y evaluación estratégica” (David, 2013, p. 21). Cada una de estas etapas esta subdividida y tienen su propia característica como se detalla a continuación.

La **formulación** implica desarrollar tres elementos que son la visión, misión además de identificar las fortalezas y debilidades y amenazas y oportunidad a través de la elaboración de una matriz conocida como FODA.

La **implementación** de la estrategia implica la formulación de objetivos anuales, políticas para motivar e impulsar al personal dentro de las organizaciones, además de crear una cultura que apoye a la estrategia mediante una buena comunicación. A esta etapa se la conoce también como la etapa de acción porque se debe poner en movimiento a directivos y empleados para llevarla a la práctica.

La **evaluación de la estrategia**, es fundamental para saber si se cumplió lo planteado se alcanza a través de la evaluación del desempeño, revisar los factores tanto internos como externos y en caso de no haber logrado las metas, retroalimentar para tomar acciones correctivas.

### **Plan estratégico**

“Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Martínez, 2015, p. 56). Un plan estratégico es siempre útil para definir el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí.Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio. El realizar un plan estratégico impulsa al empresario a pensar en el futuro, ubica amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto, siempre estarán preparadas para el cambio, al tener un plan se puede revisar continuamente el documento para ajustar las actividades al mismo, por lo tanto, se ejerce mayor control y evaluación sobre el proceso.

## Proceso de elaboración del plan estratégico.

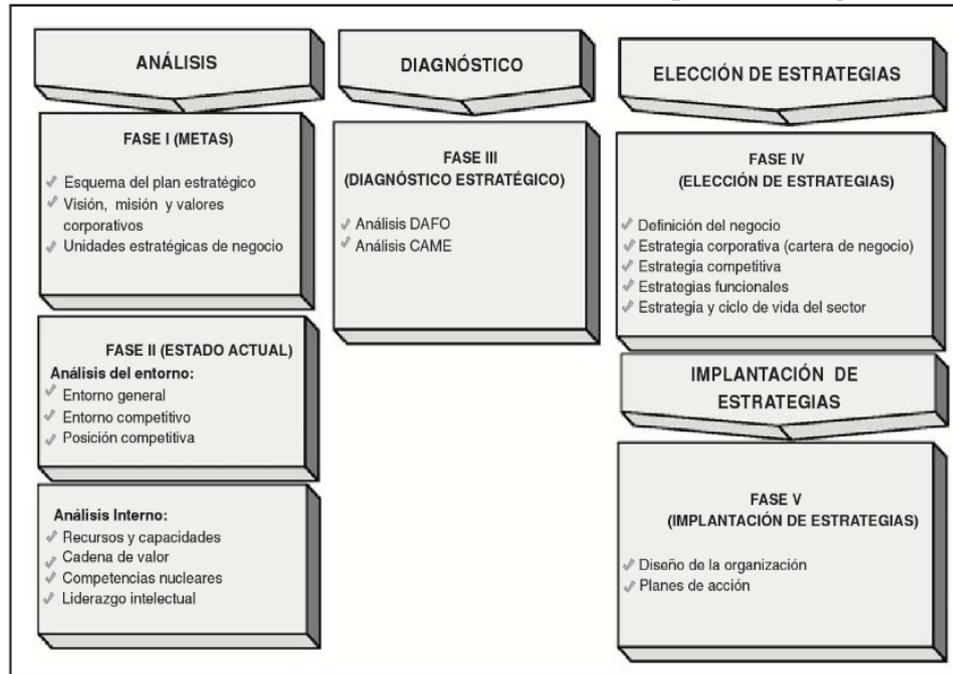


Figura 7. Proceso para realizar un plan estratégico  
Fuente: (Martínez, 2015)

El análisis estratégico, puede ser considerado como el punto inicial del proceso, consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría en los siguientes procesos.

Analizar los propósitos y los objetivos organizativos, visión, misión y objetivos estratégicos. En un segundo aspecto corresponde el análisis del entorno tanto interno como externo.

La formulación estratégica, se establece desde las estrategias corporativas, estrategias competitivas y las estrategias operativas. La implantación estratégica, requiere que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

### Misión

“La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y sobre todo el diseño de las estructuras gerenciales” (David, 2013, p. 46).

Para Hill (2011) la misión es:

El primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la declaración de misión de la organización, la cual ofrece el marco o contexto dentro del que se formulan las estrategias. Una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una empresa u organización, a lo que suele llamársele misión; una declaración de algún estado futuro deseado, a lo que suele llamársele visión; una declaración de los valores clave con los que la organización está comprometida, y una declaración de las principales metas (p. 14).

De lo expuesto por los autores es a partir de la misión que se formulan los objetivos organizacionales, que guían a la empresa de aquí la importancia de que todos los involucrados con la empresa conozcan y aporte a su consecución.

## **Visión**

Se presenta a continuación el criterio de algunos tratadistas sobre la visión.

Para la visión corresponde al enunciado del principal objetivo corporativo a largo plazo, con su consiguiente estrategia. El proceso para el establecimiento de la visión parte de la pregunta: ¿Cómo te gustaría verte dentro de 5 años? Este es el fundamento de la visión, el cual es un enunciado más concreto que el enunciado de la misión, ya que en la visión se establecen situaciones concretas, aunque sea en el largo plazo. (Delgado, 2011, p. 50)

“La visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr” (Hill, 2011, p. 15).

La visión corporativa proporciona es el objetivo final claro, si la organización en todo su contexto conoce hacia dónde quiere llegar todos trabajaran para alcanzar esa meta, a pesar de los obstáculos que se puedan presentar. En la visión corporativa se debe incorporar los valores, ideales y sueños que estimulen a que los involucrados con la organización enfrenten desafíos y contribuyan a construir una organización fuerte y sólida. La ventaja principal de redactarla es que se puede trabajar en equipo y unidad, existe cohesión porque se comparte un mismo ideal.

Si se quiere conocer la diferencia ente la visión estratégica y una declaración de misión es muy claro: una visión estratégica es la fotografía de la empresa a futuro

“hacia dónde vamos”; por la otra parte la misión es el presente describe la actividad y propósito actual “quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”.

## **Estrategias**

La estrategia expone ¿qué queremos hacer? ¿Cómo lo queremos?, mediante la fijación de las estrategias se establece el rumbo, permitiendo a las empresas adaptarse o volverse más flexibles hacia los cambios del entorno. Se las define de la siguiente manera:

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción presupuestaria, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (David, 2013, p. 11)

Manifiestan Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) que la estrategia “consiste en impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas” (p. 112). Los autores las clasifica en:

**Estrategia corporativa**, estrategia de negocios múltiples: cómo obtener una ventaja competitiva de la administración de un conjunto de negocios. **Estrategia de negocios**, una por cada giro en que se diversificó la empresa. **Estrategias de áreas funcionales** dentro de cada unidad de negocios, Añadir detalles pertinentes a los mecanismos de la estrategia de negocios. **Estrategias operativas** en cada unidad de negocios, Añadir detalles y acabados a las estrategias funcional y de negocios. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 35)

## **Los Tipos de planes**

Los planes considerados como un modelo anticipado a seguir, se clasifican como planes a corto plazo y planes a largo plazo, llamados también como planes estratégicos y planes operativos.

Los planes estratégicos: aquellos que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la organización para el largo y mediano plazo y buscan determinar la posición de la organización en términos de su ambiente, por lo que su delimitación es bien general y de un modo simple. Los planes operacionales son los planes que especifican, en el corto plazo, la manera en que se van a lograr los objetivos generales. Su elaboración es más específica y detallada (plan de trabajo). (González, 2010, p. 78)

Tabla 8. Características de los tipos de planes

<b>PLANES ESTRATÉGICOS</b>	<b>PLANES OPERATIVOS</b>
Cubren períodos extensos	Cubren períodos cortos de tiempo
Afectan a una gama amplia de actividades	Su alcance es limitado
Incluyen la formulación de objetivos	Parten de objetivos establecidos y ofrecen la forma de cómo alcanzarlos

Fuente: (González, 2010)

Elaborado por: María Elena Jinde

### **Plan operativo anual**

“Los planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos” (Hitt, 2016, p. 271).

El plan operativo debe responder a las preguntas indicadas en el gráfico a continuación:

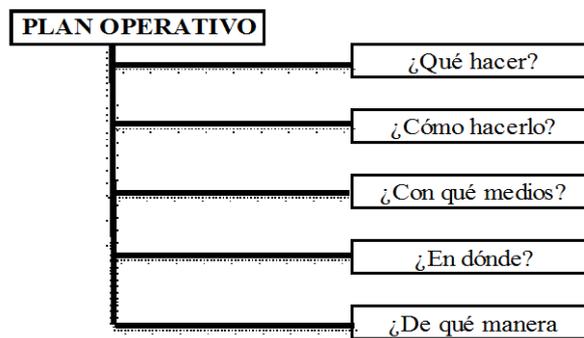


Figura 8. Preguntas guías para realizar un plan operativo

Fuente: (Hitt, 2016)

Elaborado por: María Elena Jinde

### **Características del plan operativo anual**

Los planes operativos presentan las siguientes características

- El plan operativo anual está asociado al plan estratégico de la organización.
- El plan operativo anual está asociado al presupuesto de la organización.
- El plan operativo está asociado asimismo a la gestión
- El plan operativo anual está asociado al rendimiento del personal.

## **Clases de planes operativos**

Los planes operativos pueden ser de dos clases:

### **Planes permanentes**

“Cuando las actividades de una organización se repiten varias veces, una sola decisión o un conjunto de decisiones pueden guiarlas adecuadamente” (Sánchez, 2012, p. 113).

Según la misma fuente los tipos principales de planes permanentes son las políticas, procedimientos y reglas.

### **Planes de uso único**

“Son planes realizados con el objeto de ser usados una sola vez, de acuerdo con las necesidades de una determinada situación que se presenta como única y excepcional” (Sánchez, 2012, p. 115). Como ejemplos de planes de uso único se puede citar a los programas proyectos y los presupuestos.

## **Elementos del plan operativo anual**

La elaboración de un plan operativo obliga a la formulación de seis etapas en el trabajo que consiste en:

Objetivo general: Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización. Objetivo específico: Son los resultados que desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos. Actividades y metas: Se determina las actividades que se realizan para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplir en cada caso. Estrategias de trabajo: Describe la forma como se realizan las actividades y logran las metas y objetivos propuestos. Plazo de ejecución Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas. Responsabilidad: Se designan los responsables de las acciones. (Poma, 2013, p. 79)

Dentro de las metas se encuentran las siguientes:

**Metas en el subsistema económico-financiero** Las metas y matrices dispuestas para el subsistema económico-financiero son el esfuerzo de proyectar las operaciones

económicas en un determinado lapso de tiempo, con el objeto de estimar anticipadamente los resultados de las actividades durante ese período y prever la posición financiera al cabo de éste. **Metas en el subsistema administrativo** Con la introducción en los planes operativos de metas que regulen el desarrollo administrativo de una determinada organización, se propone orientar la función organización dentro del proceso de ejecución del plan. (Zabala, 2006, p. 109)

## **Seguimiento de los planes operativos**

### **Indicador**

Un indicador es una “estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación” o “Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o proceso diferente” (Franklin, 2007, p. 147).

Los indicadores permiten hacer comparaciones, puede ser aplicado a un individuo o a un sistema completo con el fin de analizar tendencias y predecir cambios que se dan dentro de las organizaciones.

Con este criterio se puede encontrar una diversa clasificación de indicadores, anotando a continuación las más representativas.

**Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. (Camejo, 2012, p. 84)

### **Medios de control**

Los medios de control, son elementos que facilitan el proceso de control, ejemplo reportes de producción, informes de embarque, reportes financieros etc. El estudio de los datos que ellos arrojan y su comparación con otros reportes similares, ayudan al gerente a la toma de decisiones y a un mayor conocimiento del estado de la empresa. (Fontt, 2011, p. 148)

## **Cuadro de Mando Integral**

Es un sistema que conecta los puntos entre los elementos de la estrategia general como la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las áreas de enfoque estratégico (temas, resultados y / o metas) y más elementos operativos tales como objetivos (actividades de mejora continua), medidas (o indicadores de rendimiento clave, o KPI, que realizan un seguimiento del rendimiento estratégico), objetivos (nuestro nivel deseado de rendimiento) e iniciativas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos). (Kaplan & Norton, 2000)

El Balanced Scorecard (BSC) sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, y que se desarrollen objetivos, medidas (KPI), objetivos e iniciativas (acciones) en relación con cada uno de estos puntos de vista:

**Financiero:** considera el desempeño financiero organizacional y el uso de recursos financieros

**Cliente:** esta perspectiva considera el desempeño organizacional desde el punto de vista del cliente u otras partes interesadas clave a las cuales la organización está diseñada para servir

**Proceso interno:** visualiza el desempeño organizacional a través de los lentes de la calidad y la eficiencia relacionados con nuestros productos o servicios u otros procesos clave del negocio.

Capacidad organizativa (originalmente llamada Aprendizaje y crecimiento): visualiza el desempeño organizacional a través de los lentes de capital humano, infraestructura, tecnología, cultura y otras capacidades que son clave para el desempeño innovador. (Kaplan & Norton, 2000)

Uno de los elementos más poderosos en la metodología Balanced Scorecard (BSC) es el uso del mapeo estratégico para visualizar y comunicar cómo la organización crea valor. Un mapa de estrategia es un gráfico simple que muestra una conexión lógica de causa y efecto entre los objetivos estratégicos (que se muestran como óvalos en el mapa). En términos generales, mejorar el rendimiento en los objetivos

encontrados en la perspectiva Capacidad Organizacional (la fila inferior) permite a la organización mejorar su perspectiva de Proceso Interno (la siguiente fila) lo que a su vez permite a la organización crear resultados deseables en el Cliente y perspectivas financieras (las dos filas superiores). (Kaplan & Norton, 2000)

## **2.5 Hipótesis**

La planificación financiera incide en la aplicación del Plan Operativo Anual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 de la ciudad de Ambato.

## **2.6 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis**

**Variable independiente:** Planificación financiera

**Variable dependiente:** Plan Operativo Anual

**Unidad de observación:** Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque**

Todo trabajo de investigación debe sustentarse en un enfoque, dentro de los enfoques básicos de la investigación los tratadistas reconocen a dos principales, el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo, Gómez (2006) expresa: “lo que se mide es enfoque cuantitativo y lo que analiza es enfoque cualitativo” (p. 103). Por otro lado, amplia explicando que el método inductivo se asocia a la investigación cualitativa y el método deductivo se asocia a la investigación cualitativa.

Ruiz (2005) manifiesta que “los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales, trabajan fundamentalmente con el número y el dato cuantificable”.

Por lo tanto, esta investigación aplicó el enfoque cuantitativo ya que se procura asignar valores numéricos a los eventos, mediante la formulación de una encuesta como instrumento principal para el análisis e identificación del problema de las Cooperativas de Ahorro y Crédito ubicadas en el segmento 4. Esta encuesta tendrá preguntas de investigación relevantes que procurarán medir las variables en un determinado contexto, aspirando a que los resultados tengan como características la confiabilidad y validez.

Por otro lado, también se parte de la formulación de una hipótesis la misma que será probada utilizando métodos estadísticos para la comprobación de la misma, que conducirá a establecer conclusiones y recomendaciones respecto al tema estudiado.

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

Dentro de las modalidades básicas de la investigación tenemos:

## **Investigación de Campo**

Según Herrera, Medina y Naranjo (2004) la investigación de campo, “conocida también como observación sobre el terreno (in situ), consiste en estudiar los hechos en el ambiente natural en que se producen” (p. 117). En otras palabras, esta investigación se realizará en el mismo lugar de los hechos y permitirá al investigador diagnosticar las necesidades a fin de aplicar sus conocimientos para solucionarlas.

La investigación de campo aplicada a este estudio admite que el investigador entre en contacto directo con los involucrados, como son los funcionarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 de la ciudad de Ambato, los mismos que a través de una encuesta previamente estructurada, facilitarán conocer la realidad en la que se encuentran. Estos datos proporcionarán la seguridad al investigador para proyectarse a una propuesta en busca de la mejora de la realidad de los involucrados en este estudio.

## **Investigación Documental**

Es necesario también recurrir a los datos secundarios que orienten el proceso investigativo y clarifiquen concepto, procedimientos y metodologías para llegar a una propuesta. Es por ello que Prieto (2013) indica:

Los datos secundarios son clasificados en internos (disponibles dentro de la compañía) y externos (fuera de la empresa). Se debe conocer que datos se necesita puntualmente sobre la investigación para poder clasificar la inmensa variedad de datos externos que hoy existen en el mercado de la información en libros, revistas, enciclopedias, boletines, internet, publicaciones especializadas, bases comerciales, gremios, entidades estatales, compañías de investigación privadas, censos, registros aplicados, guías de negocios, directorios industriales, etc. (p. 100)

En consecuencia esta investigación necesariamente se basará en la normativa interna de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, así como en Leyes, normativas y boletines informativos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, bibliografía especializada en el área de estudio como son de Administración Financiera, Planificación Estratégica, Planificación Financiera, Planes Operativos, Análisis Financiero y, tesis de grado que se encuentran en los repositorios de las distintas universidades, revistas especializada, páginas de internet que son muy

extensas con actualizaciones permanentes y documentos relacionados con la problemática que enfoca el estudio.

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

Haciendo referencia al nivel de conocimiento que se va desarrollando en la investigación se aplicó:

#### **Investigación Exploratoria**

Partiendo de la definición de que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o indagar sobre temas y áreas desde nuestra perspectiva” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 178). Se debe indicar que a pesar de existir investigaciones previas sobre el objeto de estudio y además de tener el conocimiento previo sobre el mismo, no es posible llegar a conclusiones sobre los aspectos relevantes que involucran a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, segmento 4 de la ciudad de Ambato, por lo que es necesario acudir a la investigación exploratoria para indagar y profundizar sobre la incidencia de los planes operativos en el cumplimiento de los objetivos operativos del plan estratégico de estas instituciones. Por lo tanto, se puede decir “que los estudios exploratorios sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 185).

Es la intención en este trabajo el aplicar la investigación exploratoria, como un instrumento para profundizar en el marco teórico y recolectar datos lo suficientemente fuertes como para determinar los elementos relevantes al problema con el fin de plantear posibles soluciones al mismo.

## **Investigación descriptiva**

A la investigación descriptiva los tratadistas la definen como “la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” (Bernal, 2000, p. 111).

Aplicando la investigación descriptiva se va a procurar identificar la frecuencia y las particularidades más importantes de un problema. Buscando además determinar las características más recurrentes en el universo investigado, para lo cual se plantea como técnica específica para la recolección de información un cuestionario estructurado.

Dando paso a lo manifestado por Hernández, Fernández, & Baptista (2014), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 201).

En este trabajo la investigación descriptiva permitirá visualizar los aspectos a medir y sobre quienes se recolectará los datos. El proceso de descripción permitirá conocer las condiciones, prácticas y procesos en que las Cooperativas de Ahorro y Crédito, segmento 4 de la ciudad de Ambato llevan a la práctica los planes operativos, obteniendo las opiniones de sus involucrados, que, al tratarse de un tema interno dentro de las organizaciones, serán los directivos las personas más idóneas para entregar información.

## **Investigación correlacional**

También conocido como investigación de asociación de variables consiste en:

Conocer cómo se puede comportar una variable al saber el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, trata de predecir un valor aproximado del grupo de individuos o casos en una variable, siempre partiendo del valor que poseen en la o las variables relacionadas. Un ejemplo claro de esto es asociar el tiempo dedicado a estudiar para un examen, con la calificación obtenida en este. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 206)

Aplicando la investigación correlacional en esta investigación se podrá determinar el nivel de incidencia de la Planificación Financiera que permite la formulación de estrategias, en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el plan operativo anual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, segmento 4 de la ciudad de Ambato, con el fin de que la toma de decisiones financieras tenga efectos duraderos y difícilmente reversibles.

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

“Población se designa con este término a cualquier conjunto de elementos que tienen unas características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto recibe el nombre de individuo” (Juez, 2007, p. 95).

En esta investigación la población o el conjunto compuesto por todos los elementos a estudiar está formada por 19 Cooperativas de Ahorro y Crédito que corresponden al segmento 4, ubicadas en la ciudad de Ambato, según la lista de organizaciones supervisadas por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Tabla 9. Composición del Universo

<b>Universo</b>	<b>Total</b>
Cooperativas de Ahorro y Crédito ubicadas en el Segmento 4	19
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

“Las poblaciones objeto de estudio pueden ser finitas o infinitas, según que el número de elementos que contienen sea finito o infinito. En el caso de poblaciones finitas es posible obtener información completa mediante un censo, es decir, examinando todos los elementos de la población” (López, 2006, p. 199).

Como se puede observar para el desarrollo de la investigación se considera una población finita pues se conoce con exactitud el número de elementos a ser estudiados.

Tabla 10. Desglose del universo

No.	NOMBRE DE LA COOPERATIVA
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit Ltda.
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorambato Ltda.
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda.
4	Cooperativa de Ahorro y Crédito Intercultural Tarpuk Runa Ltda.
5	Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica De Ambato Ltda.
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito Corpotranst.
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito Credimas.
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pisa Ltda.
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. - Ambato
12	Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores De Tungurahua Ltda.
13	Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular Ltda.
14	Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuafuturo Ltda.
15	Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores Municipales de Ambato Ltda
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Samy Ltda.
17	Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda.
18	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa (Hombre Líder)
19	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Sisa

Elaborado por: María Elena Jinde

### 3.4.2. Muestra

“Muestra es un subconjunto de individuos pertenecientes a una población y representativos de la misma” (Juez, 2007, p. 101). En esta investigación por encontrarse frente a una población finita, se considera pertinente trabajar con todo el

universo, es decir, se considera a las 19 entidades, adicionalmente se pretende aplicar la encuesta al Gerente, Contador y presidente del Consejo de Administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) del Segmento 4 de la ciudad de Ambato, por lo tanto, la muestra llega a un total de 57 funcionarios.

### **3.5. Operacionalización de las Variables**

“El proceso de llevar una variable de un nivel abstracto a un plano operacional se denomina operacionalización y la función básica de dicho proceso es precisar o concretar al máximo el significado o alcance que se otorga a una variable en un determinado estudio” (Calderón & Alzamora, 2010, p. 32). Por lo tanto, para operacionalizar las variables se seguirá el proceso que se inicia con la definición de las variables, para extraer de este las dimensiones en función de factores estrictamente medibles que conducirá a la formulación de los indicadores. Se procede luego a la formulación de las preguntas de la encuesta que permitirán hacer las mediciones pertinentes.

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla 11. Variable independiente: Planificación Financiera

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas	Instrumentos
<p>PLANIFICACIÓN FINANCIERA: es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que tienen y los que requieren para lograrlo.</p>	Administración financiera	<p>Porcentaje de cumplimiento de disposiciones de la SEPS</p> <p>Porcentaje de relación del Plan Operativo Anual (POA) y planificación estratégica</p>	<p>Pregunta No. 1. ¿La Cooperativa cumple con lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como organismo de control?</p> <p>Pregunta No. 11. Conforme lo establecen los organismos de control respecto a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), ¿considera usted que éste se aplicó de acuerdo a la planificación estratégica institucional?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Observación directa</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Lista de verificación</p>
	Gestión financiera	<p>Porcentaje de aplicación de un modelo de planificación financiera</p> <p>Índices financieros</p>	<p>Pregunta No. 2. ¿La entidad dispone un modelo de planificación financiera?</p> <p>Pregunta No. 7. ¿Su entidad desarrolla indicadores financieros que ayuden a medir la eficiencia de los planes financieros?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Observación directa</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Lista de verificación</p>
	Presupuesto	Porcentaje de presupuesto	Pregunta No. 5 ¿Considera	Encuesta	Cuestionario

		<p>conforme la planificación financiera</p> <p>Porcentaje de aplicación de técnicas financieras</p> <p>Índices financieros</p> <p>Porcentaje de verificación del Plan Operativo Anual (POA) con presupuesto</p>	<p>usted que el presupuesto está realizado de acuerdo a la planificación financiera programada</p> <p>Pregunta No. 6. Para elaborar la proforma presupuestaria ¿cuál de las siguientes técnicas cree usted que se le da mayor importancia?</p> <p>Pregunta No. 8. ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación presupuestaria?</p> <p>Pregunta No. 12. En la elaboración del Plan Operativo Anual (POA)</p> <p>¿Considera usted que se toma en cuenta la proforma presupuestaria?</p>	<p>Observación directa</p>	<p>Lista de verificación</p>
--	--	---	--	----------------------------	------------------------------

Elaborado por: María Elena Jinde

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Tabla 12. Variable dependiente: Plan Operativo

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas	Instrumentos
<p>PLAN OPERATIVO ANUAL: centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos.</p>	Gestión estratégica	Porcentaje de aplicación de estrategias	Pregunta No. 3. En la elaboración de la planificación financiera, ¿cuáles de las siguientes estrategias financieras considera usted que es la que aplica su entidad?	Encuesta Observación directa	Cuestionario Lista de verificación
	Planificación estratégica	<p>Porcentaje de relación entre planificación financiera y planificación estratégica</p> <p>Índices financieros</p> <p>Porcentaje de responsables asignados a verificar planes financieros</p>	<p>Pregunta No. 4. ¿Considera usted que la planificación financiera de la entidad ha sido desarrollada de acuerdo a la planificación estratégica institucional?</p> <p>Pregunta No. 9. ¿Con qué frecuencia se evalúa los objetivos alcanzados en los planes financieros?</p> <p>Pregunta No. 10. ¿Se asignan responsables</p>	Encuesta Observación directa	Cuestionario Lista de verificación

			para verificar que el cumplimiento de los planes financieros esté acorde los objetivos institucionales de la entidad?		
	Cuadro de Mando Integral	Porcentaje de aplicación de herramientas para controlar el Plan Operativo Anual (POA) Porcentaje de aceptación de herramientas para la evaluación del Plan Operativo Anual (POA)	Pregunta No. 13. ¿Su entidad cuenta con estrategias financieras para controlar el cumplimiento de los planes operativos anuales? Pregunta No. 14. ¿Considera usted que se debería diseñar una herramienta financiera que permita mejorar la toma de decisiones de las Cooperativas?	Encuesta Observación directa	Cuestionario Lista de verificación

Elaborado por: María Elena Jinde

### 3.6. Recolección de Información

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 198).

Básicamente el plan de recolección de la información se la realizó en dos etapas:

Tabla 13. Fases del plan de recolección de información

<b>Fases</b>	<b>Preguntas</b>
Plan para la recolección de la información	¿Cuáles son las fuentes de donde se obtuvo los datos?
	¿En dónde se localizan tales fuentes?
Procesamiento y análisis de la información	¿A través de que medio o método se recolectó a recolectar los datos
	¿De qué forma se va a prepararlos para que puedan ser analizados?

Elaborado por: María Elena Jinde

#### 3.6.1. Plan para la recolección de información

Por lo tanto, el plan de recolección de la información para esta investigación responde a las siguientes preguntas:

- a) ¿Para qué? Para alcanzar el objetivo general de la investigación: Determinar la relación de los indicadores financieros y los objetivos operativos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato.
- b) ¿De qué personas u objetos? Las unidades de observación son las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato
- c) ¿Sobre qué aspectos? Sobre la importancia de los indicadores financieros como elemento concluyente para alcanzar las metas corporativas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato.

- d) ¿Quién o quiénes? La obtención de información es responsabilidad del investigador.
- e) ¿A quiénes? Las personas que informaron son los gerentes o administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato.
- f) ¿Cuándo? El desarrollo del trabajo de campo se realizó en la tercera semana del mes de noviembre del 2017.
- g) ¿Dónde? El lugar para recoger la información es en cada una de las cooperativas que son parte del universo en estudio.
- h) ¿Cuántas veces? El instrumento previsto para recogida de datos se aplicará por una sola vez.
- i) ¿Cómo? Se ha preparado una encuesta con preguntas previamente estructuradas.
- j) ¿Con qué? Se ha preparado un cuestionario con preguntas generales para alcanzar información de las Instituciones Cooperativas ubicadas en el segmento 4.

### **3.7. Procesamiento y Análisis**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

La segunda parte que el plan de procesamiento de la información debe responder a la pregunta ¿De qué forma vamos a prepararlos para que puedan ser analizados?

Para el caso del presente estudio, el procesamiento de datos seguirá el siguiente proceso:

- a) Revisión crítica de la información recogida, en caso de existir información contradictoria o repetitiva.
- b) Repetición de la recolección, en situaciones individuales, para corregir o completar información.
- c) Tabulación de los datos que se entregó en cuadros estadísticos para presentar resultados.
- d) Representación Circular: Se empleó gráficos circulares que reflejará los porcentajes alcanzados en cada una de las respuestas.

### **3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados**

Esta sección englobó los siguientes aspectos:

- a) Análisis de los resultados estadísticos, relacionando los resultados en función de los objetivos e hipótesis.
- b) Interpretación de los resultados, en función de los objetivos generales y específicos trazados.
- c) Comprobación de hipótesis. Se aplicó el método de comprobación de hipótesis, Chi Cuadrado.
- d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se establecieron en función de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones se definirán de las conclusiones previas.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación

##### 4.1.1. Encuesta

**Pregunta No. 1. ¿La Cooperativa cumple con lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como organismo de control?**

Tabla 14. Cumplimiento de lo impuesto SEPS

Alternativas	Respuesta	%
Siempre	57	100%
Casi siempre	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

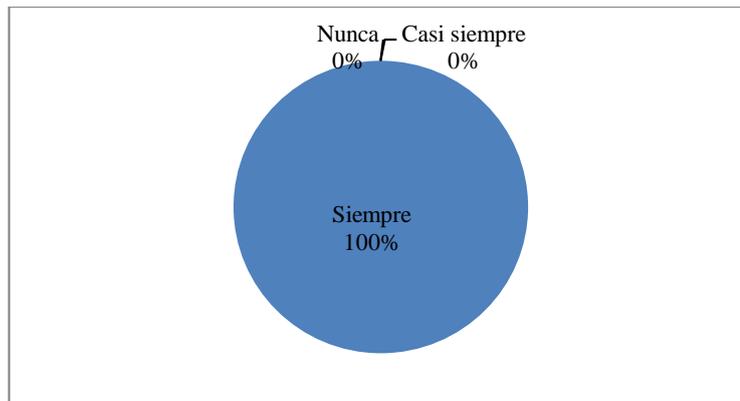


Figura 9. Porcentaje sobre la pregunta 1

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** De acuerdo con los resultados, el 100% de los encuestados manifestó que si cumple a cabalidad lo impuesto por el órgano de control (SEPS).

**Interpretación:** Este factor es importante considerar, puesto el cumplimiento de las normas de control son un conjunto de reglas que tiene por objeto ordenar y garantizar la estabilidad y crecimiento del sistema Cooperativo financiero del Ecuador.

**Pregunta No. 2. ¿La entidad dispone un modelo de planificación financiera?**

Tabla 15. Modelo de planificación financiera en la entidad

Alternativas	Respuesta	%
Si	35	61%
No	22	39%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

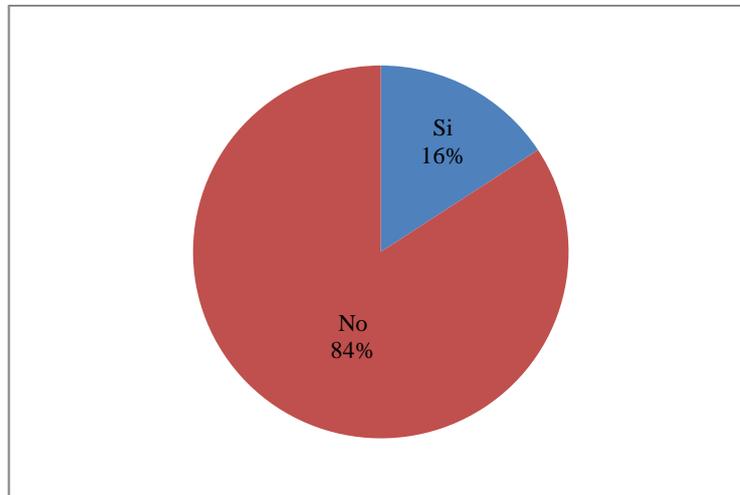


Figura 10. Porcentaje sobre la pregunta 2

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** El 61% de los encuestados manifestaron que sus entidades no disponen de un modelo de planificación financiera, mientras el 39% si disponen.

**Interpretación:** La importancia de la planificación financiera está en que esta le permite a una organización tener una panorámica clara para tener mayores elementos de juicio, para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, sin embargo, la mayor parte de las entidades de las entidades consideradas en la presente investigación, no cuentan con esta herramienta indispensable de gestión organizacional.

**Pregunta No. 3. En la elaboración de la planificación financiera, ¿cuáles de las siguientes estrategias financieras considera usted que es la que aplica su entidad?**

Tabla 16. Tipo de estrategia para la entidad

Alternativas	Respuesta	%
Fortalecimiento de la gestión y control institucional	16	28%
Diseño y rediseño de soluciones financieras	4	7%
Maximizar fuentes de ingreso	8	14%
Crecimiento de la imagen corporativa	7	12%
Administración integral de riesgos y control de lavados de activos	0	0%
Ninguna	22	39%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

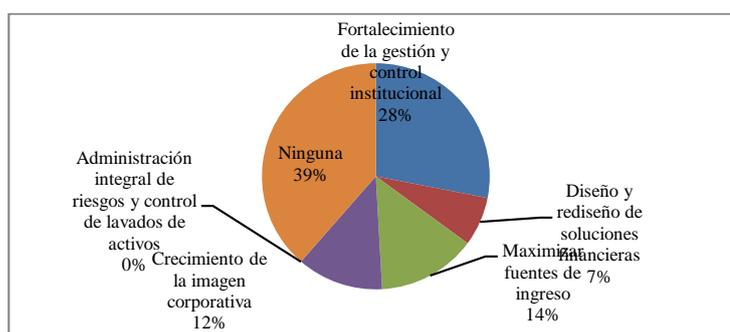


Figura 11. Porcentaje sobre la pregunta 3

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** Los encuestados manifestaron que la mejor estrategia para la cooperativa es el fortalecimiento de la gestión y control institucional (28%), el diseño y rediseño de soluciones financieras (7%), las que buscan maximizar las fuentes de ingreso (14%), los que son para el crecimiento de la imagen corporativa (12%), ninguna entidad considera la administración integral de riesgos y el 39% no considera ninguna estrategia.

**Interpretación:** La consideración de la estrategia es posiblemente la herramienta de gestión más importante para una organización, puesto que la elección de la estrategia determinará la guía principal para alcanzar objetivos y metas a largo plazo, así como la forma en que se utilizarán los recursos disponibles para lograr esos objetivos, es decir, el objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia de la entidad en el mercado en el que se desenvuelve a largo plazo; sin embargo, un alto número de Cooperativas no utilizan herramientas de planificación estratégica.

**Pregunta No. 4. ¿Considera usted que la planificación financiera de la entidad ha sido desarrollada de acuerdo a la planificación estratégica institucional?**

Tabla 17. Planificación financiera y planificación estratégica en la entidad

Alternativas	Respuesta	%
Siempre	10	17%
Casi Siempre	19	34%
Nunca	28	49%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

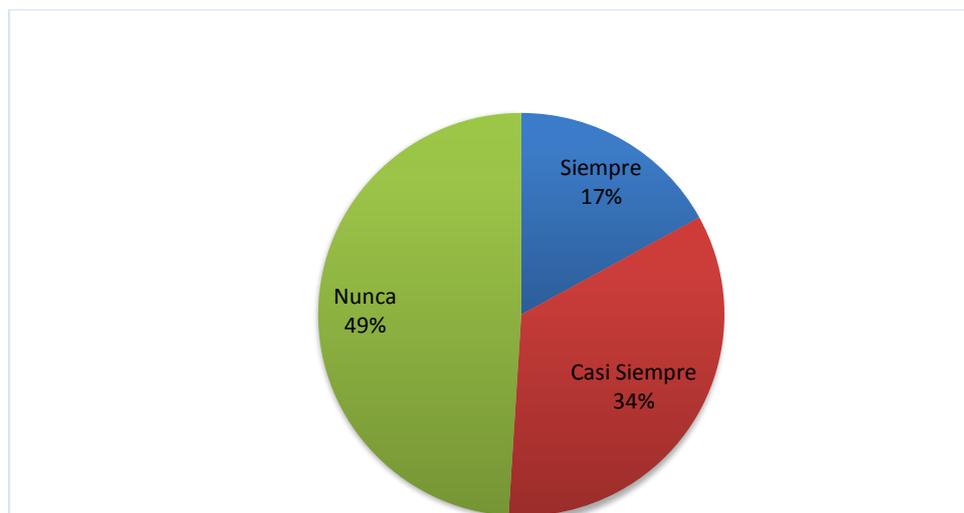


Figura 12. Porcentaje sobre la pregunta 4  
Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** El 49% de los encuestados manifestaron que sus entidades nunca han desarrollado la planificación financiera de acuerdo a la planificación estratégica institucional, el 34% indicaron que casi siempre y el 17% considera que siempre.

**Interpretación:** Una cantidad importante de encuestados manifiestan que nunca se ha tomado en cuenta a la planeación estratégica, por lo tanto, se puede deducir que la planificación financiera no está acorde a los objetivos planteados por la entidad a corto, mediano o largo plazo.

**Pregunta No. 5 ¿Considera usted que el presupuesto está realizado de acuerdo a la planificación financiera programada?**

Tabla 18. Presupuesto de acuerdo a las necesidades de la entidad

Alternativas	Respuesta	%
Siempre	38	67%
Casi siempre	14	25%
Nunca	5	9%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

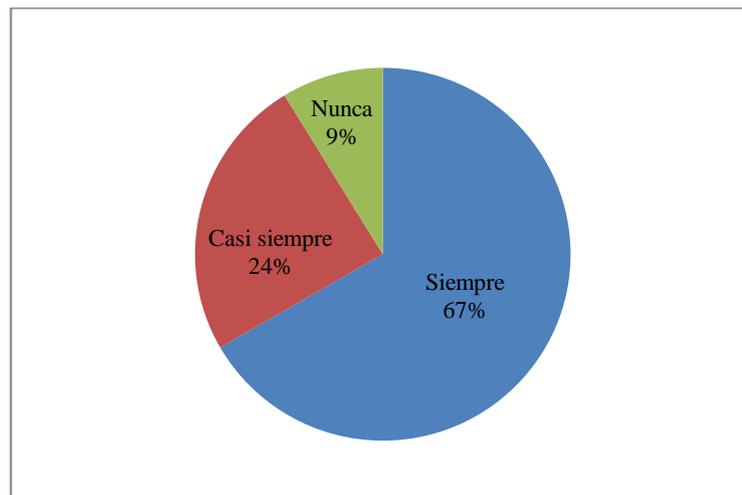


Figura 13. Porcentaje sobre la pregunta 5

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** Los resultados de esta pregunta establecieron que el 67% siempre elaboran presupuesto de acuerdo con las necesidades institucionales, el 25% lo hace casi siempre y el 9% no lo hace nunca.

**Interpretación:** La mayor parte de las entidades han determinado que el presupuesto es una herramienta muy valiosa para su organización, puesto que a través de ella se planea integralmente todo lo referente a las operaciones que se llevan durante un período determinado, lo que le convierte en una herramienta indispensable para el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto la organización.

**Pregunta No. 6. Para elaborar la proforma presupuestaria ¿cuál de las siguientes técnicas cree usted que se le da mayor importancia?**

Tabla 19. Técnicas de elaboración del presupuesto

Alternativas	Respuesta	%
Incremento en función de salarios mínimos	0	0%
Incremento en función de la inflación	16	28%
En base a datos históricos	23	40%
En base al planteamiento de objetivos	18	32%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

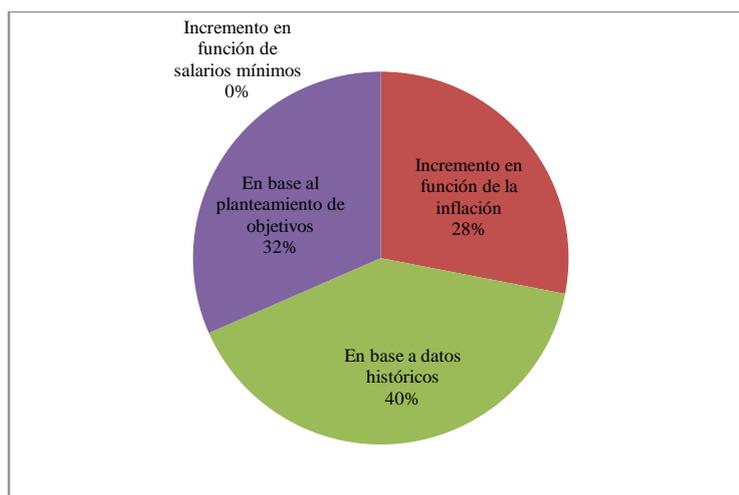


Figura 14. Porcentaje sobre la pregunta 6

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** Conforme los resultados, se determinó que el 40% de las organizaciones elaboran su presupuesto en base a datos históricos, mientras el 32% lo hace en base al planteamiento de objetivos, por otro lado, el 28% considera el incremento en función de la inflación.

**Interpretación:** Si se considera que el presupuesto prevé un conjunto de gastos y entradas dentro de un período determinado, es necesario que las organizaciones lo realicen en base a los objetivos organizacionales, puesto que se le dará la entidad una herramienta de gestión financiera adecuada para la toma de decisiones.

**Pregunta No. 7. ¿Su entidad desarrolla indicadores financieros que ayuden a medir la eficiencia de los planes financieros?**

Tabla 20. La entidad dispone de indicadores financieros

Alternativas	Respuesta	%
Siempre	29	51%
Casi siempre	16	28%
Nunca	12	21%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

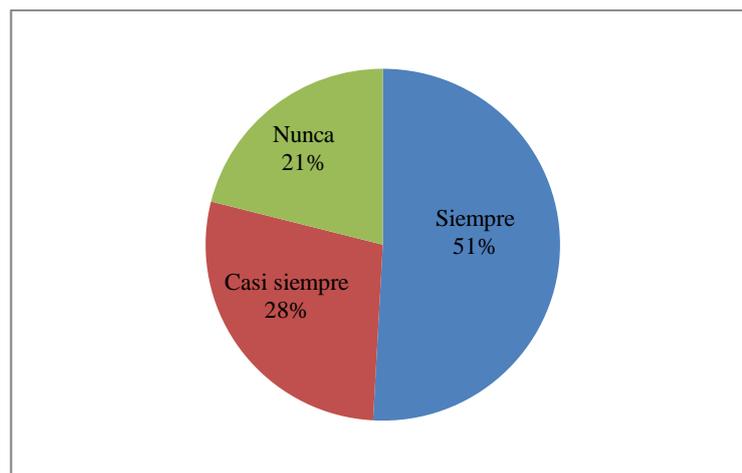


Figura 15. Porcentaje sobre la pregunta 7

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** De acuerdo con los resultados, el 51% de los encuestados manifestaron que siempre disponen de indicadores financieros, el 28% lo considera parcialmente y el 21% no disponen de indicadores financieros.

**Interpretación:** Si se determina que los indicadores financieros son de gran importancia porque facilitan a la entidad establecer los puntos fuertes y débiles, sin embargo, varias entidades del sector cooperativo financiero del segmento 4, no utilizan esta herramienta, por lo que no pueden tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación.

**Pregunta No. 8. ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación presupuestaria?**

Tabla 21. Frecuencia de la evaluación presupuestaria

Alternativas	Respuesta	%
Anualmente	6	11%
Semestralmente	5	9%
Trimestralmente	8	14%
Mensualmente	7	12%
Nunca	31	54%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

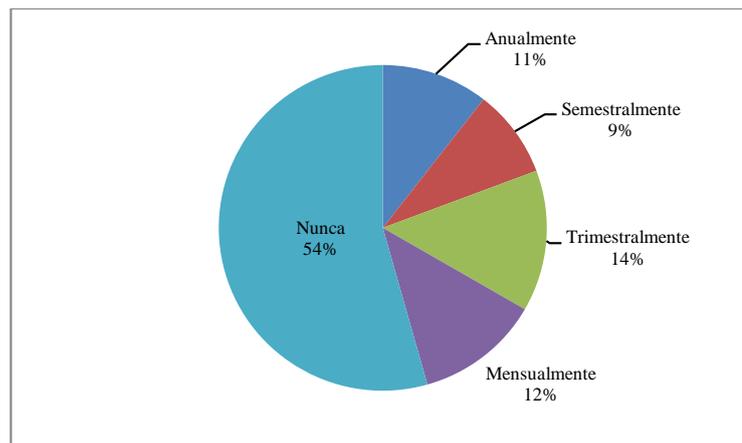


Figura 16. Porcentaje sobre la pregunta 8

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** Los encuestados manifestaron en un 11% que evalúan el presupuesto de manera anual, mientras el 9% lo hace de manera semestral, el 14% evalúa trimestralmente, el 12% lo hace de manera mensual y el 54% contestaron que nunca.

**Interpretación:** Este resultado general de esta pregunta genera gran preocupación, puesto que un alto porcentaje los funcionarios de las Cooperativas no utilizan esta herramienta, por lo que no pueden las corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación, lo que puede provocar inestabilidad financiera en la empresa, lo que incrementa el riesgo de que puedan perder competitividad o incluso desaparecer.

**Pregunta No. 9. ¿Con qué frecuencia se evalúa los objetivos alcanzados en los planes financieros?**

Tabla 22. Evaluación de los objetivos alcanzados

Alternativas	Respuesta	%
Anualmente	8	14%
Semestralmente	7	12%
Trimestralmente	5	9%
Mensualmente	9	16%
Nunca	28	49%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

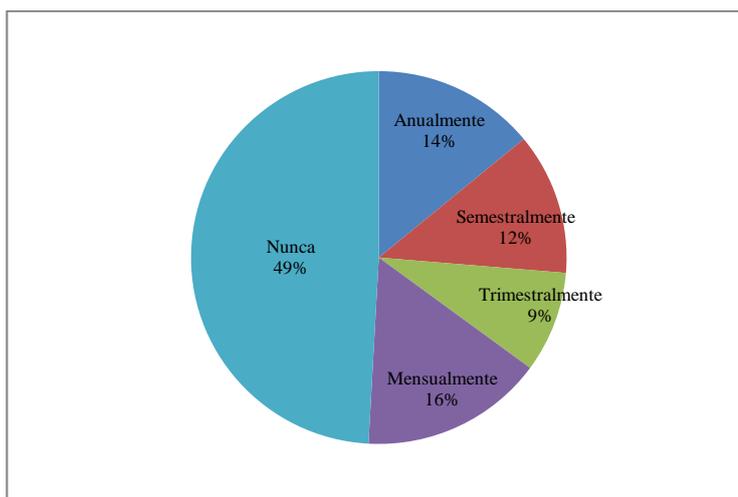


Figura 17. Porcentaje sobre la pregunta 9

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** Los resultados establecen que se evalúan los objetivos alcanzados de manera anual el 14%, el 12% lo hace semestralmente, el 9% lo realiza trimestralmente y mensualmente 16%, mientras el 49% no evalúa.

**Interpretación:** Es importante resaltar, que de un proceso adecuado de evaluación de los objetivos alcanzados, depende el éxito o fracaso de las metas planteadas por una entidad, puesto que permite la valoración de sus riesgos, gastos, beneficios, recursos y elementos, sin embargo, varias Cooperativas no cuentan con un sistema de evaluación, lo que disminuye su capacidad competitiva en el mercado en el que se desenvuelve, puesto que no puede adaptarse de manera permanente a los escenarios que pueden presentarse en el entorno.

**Pregunta No. 10. ¿Se asignan responsables para verificar que el cumplimiento de los planes financieros esté acorde a los objetivos institucionales de la entidad?**

Tabla 23. Asignación de responsables para el cumplimiento de metas

Alternativas	Respuesta	%
Siempre	26	46%
Casi siempre	19	33%
Nunca	12	21%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

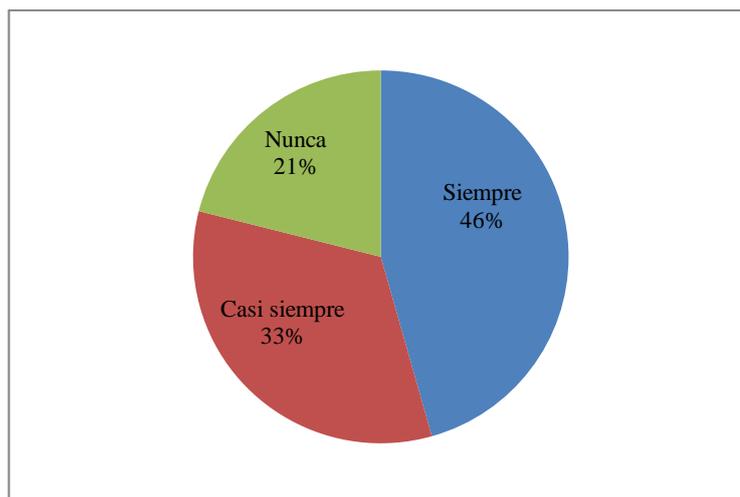


Figura 18. Porcentaje sobre la pregunta 10

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** El 46% de los encuestados manifestaron que siempre asignan responsables para el cumplimiento de las metas de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, el 33% casi siempre y el 21% nunca lo hace.

**Interpretación:** Existe un alto nivel de entidades que no asignan responsabilidades para el control del cumplimiento de los objetivos, lo que puede originar que los directivos de la organización no dispongan de la información para la toma de decisiones, esto puede provocar inestabilidad de la entidad, puesto que no puede adaptarse de manera eficiente a los cambios que se presentan en el ambiente, lo que le hace perder competitividad.

**Pregunta No. 11. Conforme lo establecen los organismos de control respecto a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), ¿considera usted que éste se aplicó de acuerdo con la planificación estratégica institucional?**

Tabla 24. POA de acuerdo con los objetivos institucionales

Alternativas	Respuesta	%
Siempre	18	32%
Casi siempre	8	14%
Nunca	31	54%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

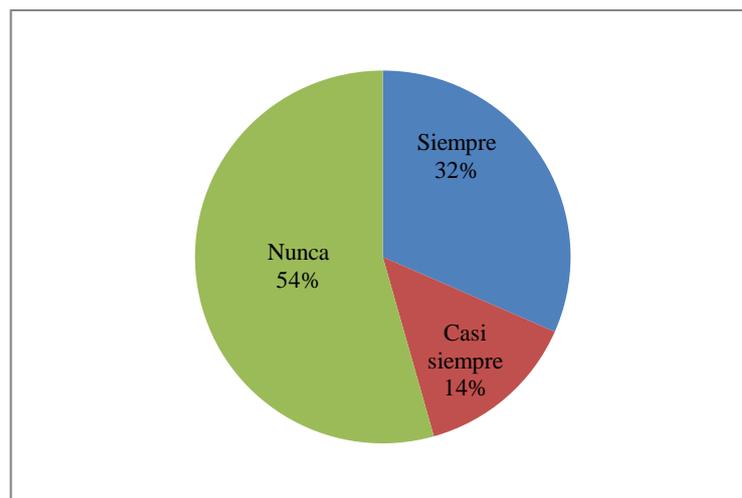


Figura 19. Porcentaje sobre la pregunta 11

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** Los resultados determinaron que el 32% siempre elaboran el Plan Operativo Anual (POA) de acuerdo a los objetivos Institucionales, el 14% lo hace casi siempre y el 54% no lo hace nunca.

**Interpretación:** Si consideramos que el plan operativo anual es el camino para alcanzar los objetivos institucionales, el mismo que al no ser planificado adecuadamente no permitirá que la organización alcance sus metas planteadas, lo que puede producir inestabilidad en la gestión financiera, aumentando el nivel de riesgo organizacional.

**Pregunta No. 12. En la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) ¿considera usted que se toma en cuenta la proforma presupuestaria?**

Tabla 25. Utilización de un modelo de planificación financiera para la entidad

Alternativas	Respuesta	%
Si	52	91%
No	5	9%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

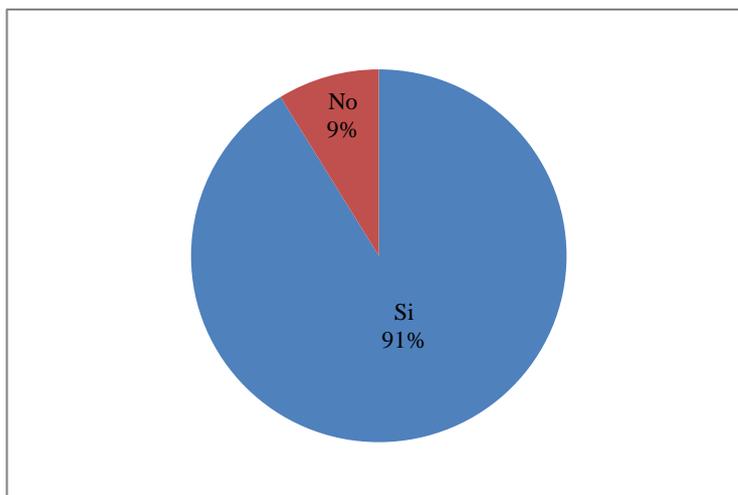


Figura 20. Porcentaje sobre la pregunta 12  
Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** El 91% de los encuestados consideran que, si consideran la proforma presupuestaria, el 9% manifestó que no.

**Interpretación:** De acuerdo al criterio que presentan los encuestados, la planificación financiera es determinante en la gestión de los recursos económicos, ya que a través de ella se logran fundamentar las diferentes estrategias para lograr los objetivos planteados, por lo que se presenta la necesidad de aplicar esta herramienta de gestión a corto plazo.

**Pregunta No. 13. ¿Su entidad cuenta con estrategias financieras para controlar el cumplimiento de los planes operativos anuales?**

Tabla 26. Sistematización de controles para el plan financiero

Alternativas	Respuesta	%
Si	26	46%
No	31	54%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

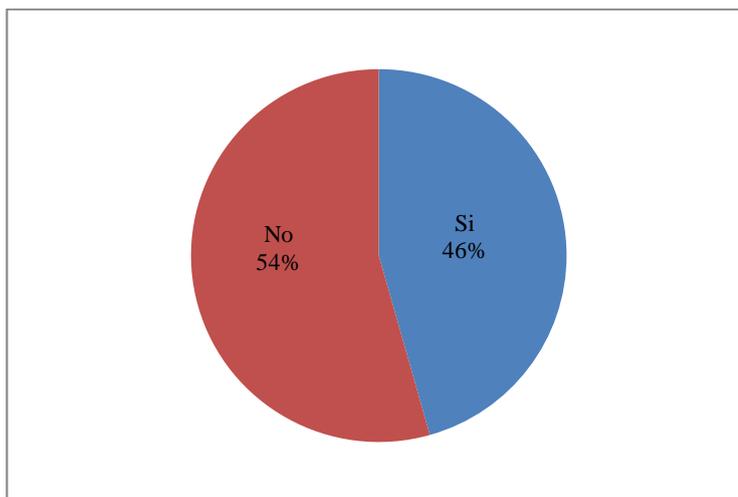


Figura 21. Porcentaje sobre la pregunta 13

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** El 54% de los encuestados manifestaron que no han sintetizado los controles para la elaboración del plan financiero a corto plazo, mientras el 46% si lo hace.

**Interpretación:** El uso de herramientas de apoyo permite una adecuada gestión financiera de la organización, por lo que es un factor que deben considerar las entidades para mantener un adecuado nivel de toma de decisiones organizacionales, especialmente a corto y mediano plazo.

**Pregunta No. 14. ¿Considera usted que se debería diseñar una herramienta financiera que permita mejorar la toma de decisiones de las Cooperativas?**

Tabla 27. Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad

Alternativas	Respuesta	%
Si	57	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

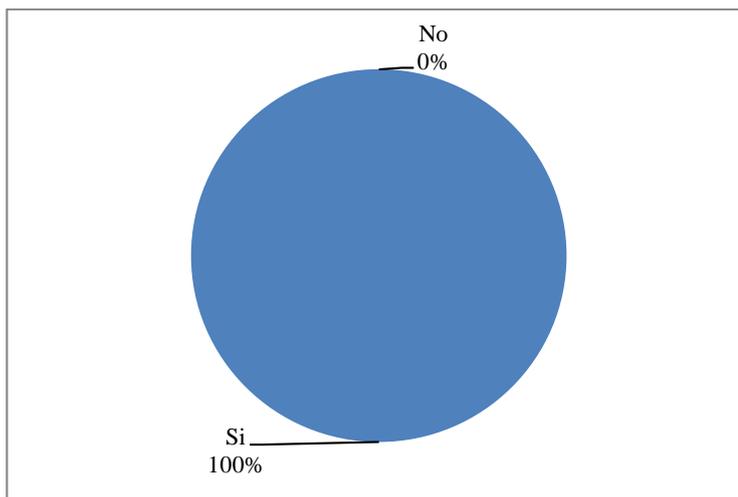


Figura 22. Porcentaje sobre la pregunta 14

Elaborado por: María Elena Jinde

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifestaron que sí consideran necesario disponer de una herramienta financiera que permita mejorar la toma de decisiones de la entidad.

**Interpretación:** Todas las Cooperativas están registradas y controladas por la SEPS, lo que les obliga a disponer de un sistema de gestión financiera, sin embargo, se considera que no todos cumplen a cabalidad por lo que es necesario diseñar una herramienta financiera que permita mejorar la toma de decisiones dentro de la gestión de las entidades.

#### 4.1.2. Lista de verificación

En las Cooperativas, de manera adicional, se solicitó que complementen una lista de verificación con el objetivo de disponer de mayores elementos de juicio con respecto al tema planteado.

Para establecer el porcentaje de cumplimiento, se utilizó la siguiente fórmula:

$$P = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} * 100$$

Para determinar el nivel de riesgo y confianza, a continuación, se presenta la tabla de valoración respectiva:

Tabla 28. Nivel de valoración de riesgo y confianza

<b>RIESGO</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>76% - 100%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>0% - 50%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>CONFIANZA</b>		

Elaborado por: María Elena Jinde

La aplicación de la lista de verificación permite establecer el siguiente nivel de riesgo y confianza que tienen las 19 Cooperativas del Segmento 4, consideradas en la presente investigación, las mismas que están ubicadas en la ciudad de Ambato:

Tabla 29. Nivel de cumplimiento sobre la base de la lista de verificación

NOMBRES DE LAS COOPERATIVAS	LISTADOS DE VERIFICACION																												
	1.-Dispone documentación que permita verificar si cumple las disposiciones de la SEPS		2.-Tiene un POA, plasmado en un documento		3.-El POA es elaborado en conforme los objetivos institucionales		4.-El presupuesto es elaborado de acuerdo a las necesidades institucionales		5.-Elabora la proforma presupuestaria en base de procedimiento técnicos		6.-Evalúa los objetivos alcanzados por la entidad		7.-Su entidad aplica estrategias para alcanzar las metas de la organización		8.-La entidad dispone de un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad		9.-La entidad aplica indicadores financieros, que le ayuden a medir la eficiencia de los planes operativos		10.-Su entidad tiene establecido un cronograma para realizar la evaluación presupuestaria		11.-La entidad asigna responsables para el cumplimiento de los objetivos institucionales		12.-En la entidad se han sistematizado controles para la elaboración del plan financiero a corto plazo		13.-La entidad dispone de un modelo de planificación financiera				
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit Ltda.	x		x			x		x	x		x		x			x	x		x			x	x			x		
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorambato Ltda.	x		x			x		x		x		x			x		x		x	x			x			x		
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda	x			x	x			x	x		x			x			x		x	x			x			x		
4	Cooperativa de Ahorro y Crédito Intercultural Tarpuk Runa Ltda.	x		x			x		x	x			x		x			x		x	x				x	x			
5	Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.	x			x	x			x			x			x			x		x				x	x			x	
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica De Ambato Ltda.	x		x			x		x	x			x	x			x	x		x				x	x			x	
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda	x		x			x		x	x			x	x			x	x			x			x	x			x	
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito Corpotranst	x		x			x		x	x			x		x			x		x				x	x			x	
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito Credimas	x		x			x			x			x		x			x		x				x	x			x	
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pisa Ltda.	x		x			x			x	x			x			x		x		x			x	x			x	
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. - Ambato	x		x			x			x	x			x			x		x		x				x	x			x
12	Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores De Tungurahua Ltda.	x			x				x	x			x			x			x		x				x	x			x
13	Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular Ltda.	x			x				x	x			x			x			x		x				x	x			x
14	Cooperativa de Ahorro y Crédito EcuafuturoLtda	x			x				x	x			x			x			x		x				x	x			x
15	Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores Municipales de Ambato Ltd	x			x				x	x			x			x			x		x				x	x			x
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito SumakSamy Ltda.	x			x				x				x			x			x		x				x	x			x
17	Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda.	x			x				x				x			x			x		x				x	x			x
18	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa (Hombre Líder)	x			x				x				x			x			x		x				x	x			x
19	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Sisa	x			x				x	x			x			x			x		x				x	x			x

Elaborado por: María Elena Jinde

Tabla 30. Nivel de cumplimiento sobre la base de la lista de verificación

<b>Nro.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
1	Dispone documentación que permita verificar si cumple las disposiciones de la SEPS	19	0	100%
2	La entidad posee un modelo de planificación financiera	15	4	79%
3	La entidad aplica estrategias financieras	8	11	42%
4	La planificación financiera considera la planificación estratégica	3	16	15.79%
5	La entidad elabora el presupuesto conforme la planificación financiera	16	3	84.21%
6	La entidad aplica técnicas para la elaboración del presupuesto	10	9	52.63%
7	La entidad aplica índices financieros	12	7	63.16%
8	La entidad realiza una evaluación presupuestaria	8	11	42.11%
9	La entidad evalúa el cumplimiento de los objetivos plasmados en los planes financieros	12	7	63.16%
10	La entidad designa responsables para verificar el cumplimiento de los planes financieros	11	8	57.89%
11	La entidad elabora el Plan Operativo Anual (POA) conforme la planificación estratégica institucional	7	12	36.84%
12	Para la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), la entidad considera la proforma presupuestaria	16	3	84.21%
13	La entidad dispone de herramientas para la verificación del cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA)	7	12	36.84%
<b>Promedio</b>				<b>58%</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

Realizada la evaluación de los resultados de la aplicación de la lista de verificación, se presenta un nivel de riesgo alto del 42% y un nivel de confianza moderado del 58%, para el grupo de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4, consideradas en la presente investigación.

#### **4.2.Comprobación de hipótesis**

Para el análisis de la relación entre las variables se plantearon la siguiente hipótesis estadística, nula y alternativa:

**H<sub>0</sub>:** La planificación financiera no incide en la aplicación del plan operativo anual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 de la ciudad de Ambato.

**H<sub>1</sub>**: La planificación financiera incide en la aplicación del plan operativo anual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 de la ciudad de Ambato.

### **Especificación del estadístico**

Consta de un cuadro de contingencia de 2 filas por 3 columnas se desarrolla con la aplicación de la siguiente fórmula.

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

### **Especificación de las regiones de aceptación y rechazo**

Para determinar las zonas de aceptación y rechazo, primero se determina los grados de libertad aplicando la siguiente fórmula.

gl= (f - 1) (c - 1), donde:

gl= grados de libertad

f= número de filas

c= número de columnas

### **Distribución**

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

$$gl = (2 - 1) (3 - 1)$$

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

$$gl = 2$$

$$X^2_t = 5.99$$

Por lo tanto, con 2 grados de libertad y un nivel de confianza 0.05 dada por la tabla del  $X^2$   $t= 5.99$ , entonces si  $X^2$   $t$  es mayor que  $H_0$  se aceptará caso contrario se la rechazará  $X^2$   $t= 5.99$  a continuación se presenta la siguiente tabla:

Tabla N°- 31: Tabla Estadística Chi Cuadrado

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75

Fuente: Tabla Estadística  
Elaborado por: María Elena Jinde

### Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla N° 32: Frecuencias observadas

Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Subtotal
Pregunta No. 4. ¿Considera usted que la planificación financiera de la entidad ha sido desarrollada de acuerdo con la planificación estratégica institucional?	10	19	28	57
Pregunta No. 11. Conforme lo establecen los organismos de control respecto a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), ¿considera usted que éste se aplicó de acuerdo con la planificación estratégica institucional?	18	8	31	57
<b>Subtotales</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>59</b>	<b>114</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

### Cálculo de frecuencia esperada

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal del renglón})(\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

$$= (28)(57) / 114$$

$$= 14$$

Tabla N° 33: Frecuencias esperadas

<b>Pregunta</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Nunca</b>	<b>Subtotal</b>
Pregunta No. 4. ¿Considera usted que la planificación financiera de la entidad ha sido desarrollada de acuerdo a la planificación estratégica institucional?	14	13.5	29.5	57
Pregunta No. 11. Conforme lo establecen los organismos de control respecto a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), ¿considera usted que éste se aplicó de acuerdo a la planificación estratégica institucional?	16	13	28	57
<b>Subtotales</b>	<b>30</b>	<b>26.5</b>	<b>57.5</b>	<b>114</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

### Fórmula del CHI CUADRADO

Luego de obtener las frecuencias esperadas, se aplica la fórmula:

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

Tabla N°34: Cálculo del Chi Cuadrado usuarios

<b>O</b>	<b>E</b>	<b>(O-E)</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b><math>\frac{(O - E^2)}{E}</math></b>
10	14	4	16	1.14
19	13.5	5.5	30.25	2.24
28	57	-29	841	14.75
18	16	2	4	0.29
8	13	-5	25	1.92
31	28	3	9	0.32
				<b>20.66</b>

Elaborado por: María Elena Jinde

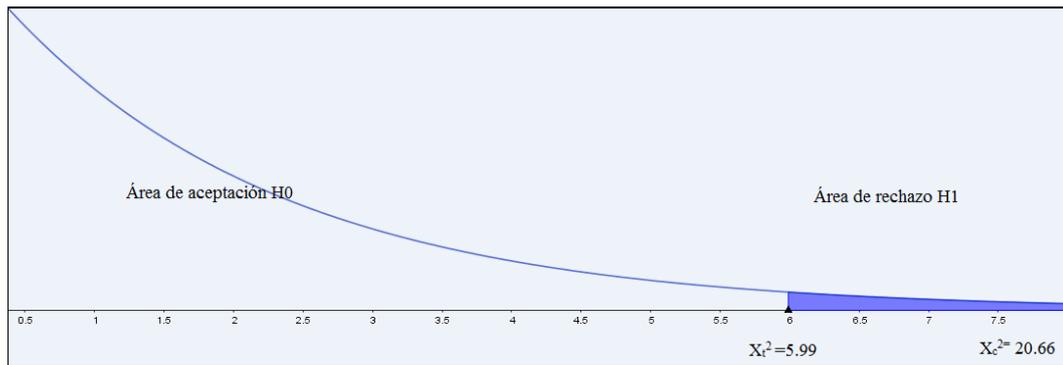


Figura 23. Campana de Gaus  
Elaborado por: María Elena Jinde

### Decisión

Luego de determinar que el valor calculado es mayor al dado por la tabla estadística, es decir:  $X_c^2 = 20.66$  es mayor que  $X_t^2 = 5.99$  por lo tanto se procede a rechazar la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta al hipótesis alterna  $H_1$  que menciona lo siguiente:

**H<sub>1</sub>:** La planificación financiera incide en la aplicación del plan operativo anual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 de la ciudad de Ambato.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

1. Se pudo establecer que la planificación financiera es un instrumento importante para la gestión de una Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), la misma que no se cumple conforme a la planificación estratégica institucional por la mayor parte de las organizaciones, puesto que no se ha considerado como una herramienta indispensable para la toma de decisiones, sin embargo, es importante resaltar que este instrumento puede convertirse en un elemento que permita disponer de presupuestos más técnicos y eficientes, que permita a la entidad cumplir con los objetivos propuestos en la planificación estratégica institucional
2. También se pudo identificar que, en la mayor parte de las entidades, durante el año de trabajo no se aplicado de manera eficiente el plan operativa anual, y también no se ha considerado la planificación estratégica institucional, factor que provoca que no se estén cumpliendo con los objetivos planteados por las organizaciones, lo que puede producir que los recursos con que cuentan las Cooperativas estén siendo mal utilizados, lo que a corto o mediano plazo puede producir el cierre de las instituciones.
3. Un importante grupo de entidades actualmente no utilizan herramientas financieras de seguimiento y control del cumplimiento de la planificación estratégica institucional, seguramente porque no se han identificado las ventajas de usar herramientas como el Cuadro de Mando Integral que le permita a las entidades mejorar su ventaja competitiva, para que estas organizaciones sean administradas eficientemente.

## 5.2. Recomendaciones

1. Es importante para las Cooperativas que se realice permanentemente un diagnóstico de la situación, dando cumplimiento a la planificación financiera, considerando el ambiente en el que se desenvuelven, debido a que puede proporcionar información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión.
2. Se debe establecer un sistema de gestión financiera con la implementación de herramientas de gestión clave para una organización, que permita mejorar la aplicabilidad de la planeación operativa, que podrían convertirse en un insumo importante para volver a la Cooperativas más eficientes y competitivas.
3. Una vez realizado el diagnóstico situacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato, el siguiente procedimiento la elaboración de herramientas de seguimiento y control de una planificación financiera estratégica, como es el cuadro de mando integral, que potencien el desarrollo de su ventaja competitiva y favorezca la consecución de sus objetivos institucionales para que pueda alcanzar una posición privilegiada en el mercado en el cual participa.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Tema**

Diseño del Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones dentro de la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato.

#### **6.2. Datos informativos**

**Institución Ejecutora.** -Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 ubicadas en la ciudad de Ambato.

**Beneficiarios.** -Gerentes, Contadores y Miembros del Consejo de Administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.

**Ubicación.** -Ciudad de Ambato, cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

**Tiempo estimado para la ejecución.** -2018 – 2019.

**Equipo técnico responsable.** - El o la investigador(a), el o la tutor (a) de investigación.

#### **6.3. Antecedentes de la Propuesta**

Los indicadores financieros, han sido durante mucho tiempo, el estándar para evaluar el desempeño de una empresa. La planeación apoya el papel de las finanzas en el establecimiento y monitoreo de objetivos estratégicos financieros mensurables y específicos sobre una base coordinada e integrada, lo que permite a la entidad operar de manera eficiente y efectiva. El éxito fundamental de una estrategia financiera depende de tres factores críticos: la alineación de una empresa con el ambiente externo, una visión interna realista de sus competencias centrales y ventajas competitivas sostenibles, así como una implementación y monitoreo cuidadosos, por lo que la presente propuesta proporciona una guía para la implementación de una eficiente planificación estratégica financiera, que permitan una adecuada toma de

decisiones, así como la respectiva formulación, la implementación y el monitoreo del Plan Operativo Anual.

El Cuadro de Mando Integral utilizará modelos analíticos que proporcionaran una imagen realista de la entidad que sea lo suficientemente robusta para permitir a las Cooperativas financieras del Segmento 4 de la ciudad de Ambato realizar actividades de una manera más eficiente.

#### **6.4. Justificación**

Es importante para las Cooperativas que se realice permanentemente un diagnóstico de la situación, considerando el ambiente en el que se desenvuelve, debido a que logra proporcionar información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión.

Establecer un sistema de gestión financiera con la implementación de una herramienta de gestión clave para una organización, como es el Cuadro de Mando integral, podría convertirse en un instrumento importante para volver a la Cooperativas más eficientes y competitivas.

#### **6.5. Objetivos de la propuesta**

##### **6.5.1. General**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones dentro de la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato.

##### **6.5.2. Específicos**

- Realizar un análisis situacional a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.

- Establecer el análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.
- Identificar los principales indicadores financieros que aplican las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.

## **6.6. Fundamentación**

### **6.6.1. Planificación financiera**

Las estrategias financieras deberán estar en correspondencia con las estrategias que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. La planificación financiera es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes financieras para alcanzar propósitos u objetivos. Koontz y O'Donell (2011) consideran la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” (p. 111).

### **6.6.2. Plan Operativo Anual**

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad, los objetivos a conseguir durante un ejercicio anual” (Pérez, 2014, p. 89).

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

Robert Kaplan y David Norton, creadores del concepto Balanced Score Card, plantean que es 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 (Lipe, 2014, p. 72). El Balanced Scorecard (BSC), se originó principalmente por la necesidad de tener mejores herramientas para evaluar la actuación de una empresa. Así también de manera importante podemos resaltar que el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de

gestión que proporciona a los directivos una forma de traducir la visión y estrategia en indicadores. (Casanova, 2014)

### **6.7. Metodología. Modelo Operativo**

En el esquema quedan representados las diferentes fases y pasos de la propuesta, los cuales se complementan con el desarrollo de sus respectivos formatos, que pueda constituirse en un instrumento de gestión para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4, ubicados en la ciudad de Ambato.

Tabla 35. Metodología del modelo operativo

<b>FASES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
FASE 1	Realizar un análisis situacional a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.	Diagnóstico FODA	Matriz FODA	7 días	Gerentes Investigadora
FASE 2	Establecer el análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.	Establecer las Perspectivas del CMI Perspectiva Formación y desarrollo Perspectiva cliente Perspectiva procesos internos Perspectiva Financiera	Matriz de Cuadro de Mando Integral para Perspectivas	30 días	Gerentes Investigadora
FASE 3	Identificar los principales indicadores financieros que aplican las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.	Establecer los principales indicadores para controlar las operaciones en la cooperativa	Indicadores	10 días	Gerentes Investigadora

Elaborado por: María Elena Jinde



# Cuadro de mando integral



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA TOMA  
DE DECISIONES DENTRO DE LA GESTIÓN DE LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 4  
DE LA CIUDAD DE AMBATO**

## 6.7.1 Desarrollo

### FASE 1

#### Análisis situacional a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.

#### Análisis financiero

Se establece que durante el período 2014-2016 ha existido una evolución positiva de los activos del 7% al 11,2%.

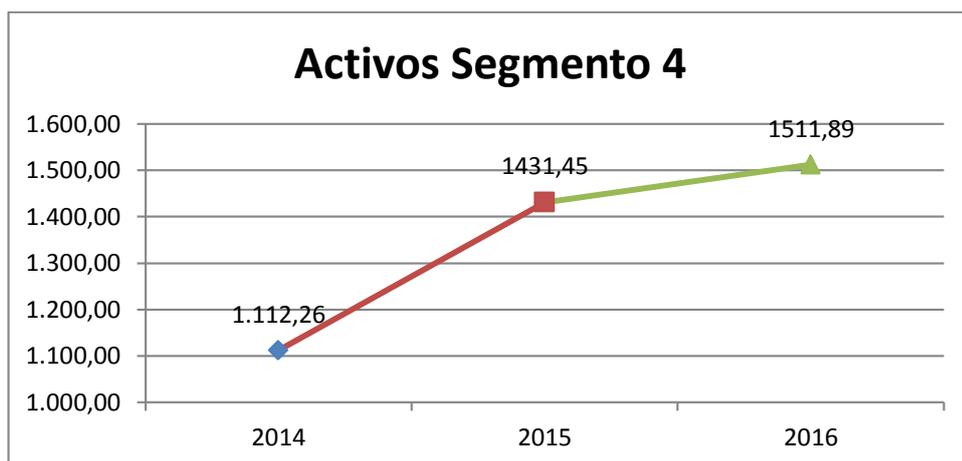


Figura 24. Activos del segmento 4 de la ciudad de Ambato, en millones de dólares  
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Los pasivos de las instituciones financieras del sector popular y solidario crecieron desde 2014 al 2016, del 7% al 12, es decir, en el mismo porcentaje de los activos.

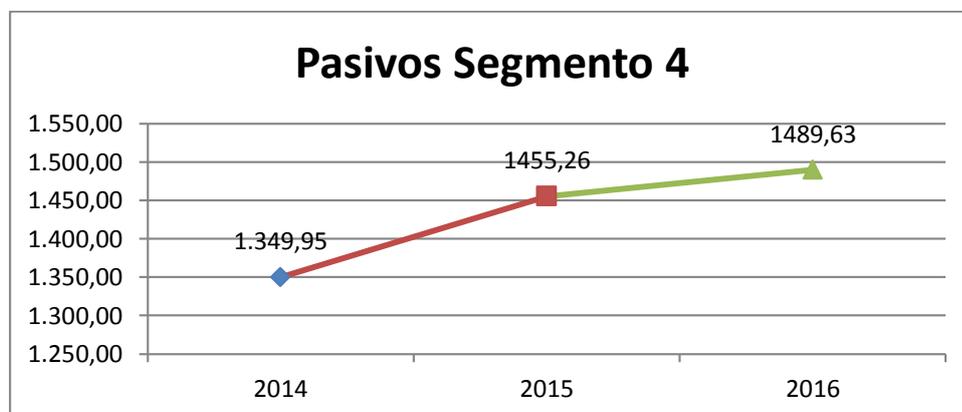


Figura 25. Pasivos del segmento 4 de la ciudad de Ambato, en millones de dólares  
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Para el patrimonio el caso es el mismo, es decir, que el patrimonio de las instituciones crecieron desde 2014 al 2016, del 1% al 9%.

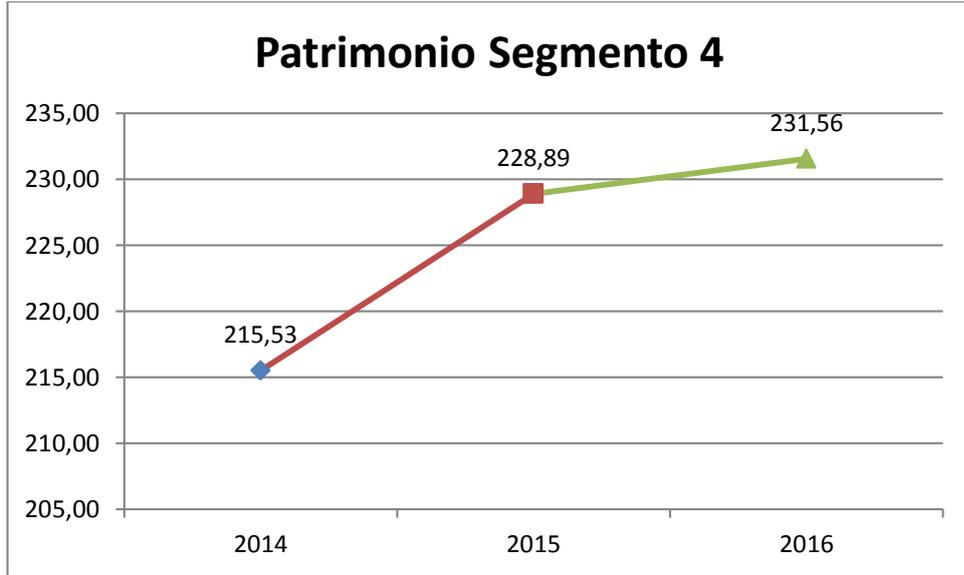


Figura 26. Patrimonio del segmento 4 de la ciudad de Ambato, en millones de dólares  
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Para el caso capital social de las instituciones financieras crecieron desde 2014 al 2016, del 2% al 7,5%.

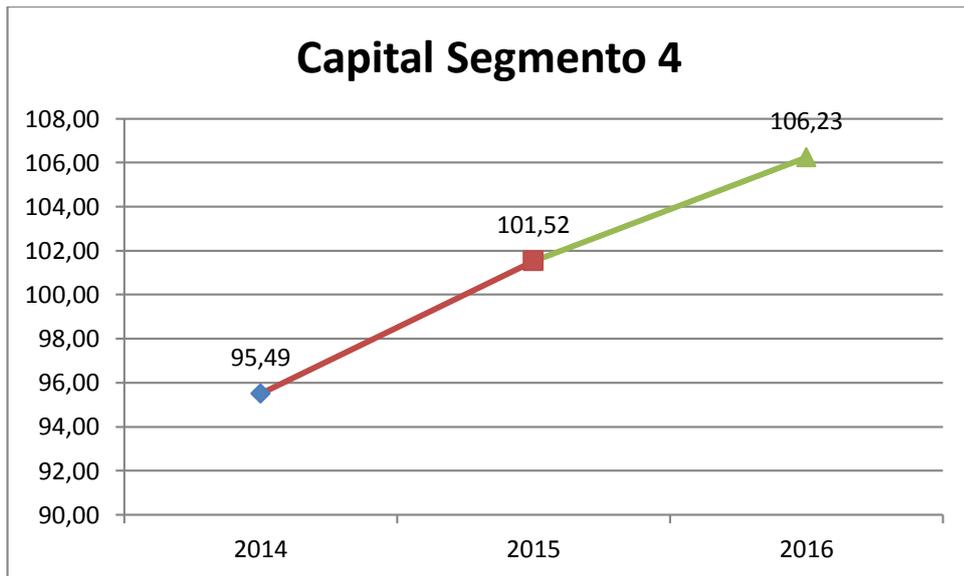


Figura 27. Capital del segmento 4 de la ciudad de Ambato, en millones de dólares  
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

## Análisis FODA

Conforme los datos obtenidos de los boletines financieros emitidos por la SEPS y de acuerdo con el análisis financiero, se determinó la siguiente matriz FODA, que permitió conformar un cuadro de la situación actual, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas que podrían influir en el desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Ambato.

Tabla 36. Matriz de análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
F1	Buena imagen institucional reflejada en la satisfacción de los socios, respecto a las facilidades que brinda la cooperativa en sus productos y servicios.	O1	Confianza en el sector por las nuevas normas y regulaciones.
F2	Tasas activas y pasivas competitivas que le permiten ser una gran opción para los socios	O2	Constante crecimiento tecnológico que permite un mejor acceso a nuevas tecnologías orientadas a la optimización de recursos.
F3	Las cooperativas contribuyen en el crecimiento social, cultural, deportivo y económico del sector.	O3	Alianzas estratégicas entre instituciones para mejorar productos y servicios
F4	Gobierno corporativo comprometido con el cumplimiento de objetivos.	O4	Crecimiento del volumen de captaciones, en relación al número de socios
F5	Atención al cliente personalizada.	O5	Crecimiento productos y servicios financieros
F6	Productos y servicios orientados al crecimiento socio-económico de los socios y clientes.	O6	Crecimiento de la demanda de créditos en todos los segmentos

<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
D1	Los depósitos a la vista y a plazo fijo tienen un lento crecimiento, en los dos últimos periodos, debido a la falta de difusión por parte de la Cooperativas delos productos y servicios.	A 1	Banca tradicional con mejor posicionamiento
D2	No se ha puesto en marcha planes de acción que permitan captar nuevos nichos de mercado.	A 2	Banca tradicional con mayores recursos tecnológicos, para brindar productos y servicios
D3	La cantidad de personal que labora en la Cooperativa no es suficiente para cubrir con las actividades, producto del crecimiento que ha tenido en los últimos años.	A 3	Bajo conocimiento de la población de los productos y servicios que brindan las Cooperativas
D4	Demoras en la atención al cliente y en el trámite para el otorgamiento de créditos.	A 4	Bajo nivel de apoyo de organismos nacionales e internacionales
D5	Parte de la cartera de créditos cuenta con un porcentaje de morosidad creciente producto de una falta de análisis crediticio y de una inadecuada aplicación de la metodología en donde intervengan las 6C's del crédito.	A 5	Recesión económica del país
D6	Falta de capacitación a los empleados respecto al análisis crediticio y gestión de cobranza.	A 6	Convulsión política, altos niveles de corrupción en las instancias del estado

Elaborado por: María Elena Jinde

## FASE 2

### Establecer el análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4, deben tener clara cuál será su estrategia de negocio y a que segmento dirigirá su oferta, considerando que no todos los entornos ofrecen las mismas oportunidades. Los objetivos estratégicos deberán ser apropiados conforme sus recursos, objetivos, metas y circunstancias.

Tabla 37. Estrategias por perspectivas

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la institución por medio de actividades que se definan dentro del marco legal.	Aumentar la colocación del crédito en un 20% respecto al año 2017.
		Contar con financiamiento de entidades públicas, privada e internacionales
		Reducir la tasa de morosidad en un 30% respecto al año 2017.
		Incrementar en un 20% de captación de las inversiones con respeto al año 2017.
CLIENTE	Mejorar los productos de créditos orientados a los clientes	Diseño de un programa de crédito sin garante, a todos los que presentan un título de propiedad que supere 50% más del valor acreditado (hasta 500 USD).
		Aplicación de colocación de microcréditos con socios que tengan garantías de bienes inmuebles vigentes.
		Ejecución de un programa de seguros sol exequial
		Implementación de metas de colocación a los asesores de crédito con seguimiento de visitas en campo más cercanos.
PROCESOS Y TECNOLOGÍA	Incrementar nuevos procesos del sistema	Diagnosticar requerimientos de sistemas
		Mejorar la infraestructura tecnológica en un 80%
		Implementar los procesos de riesgo de crédito
		Implementar los procesos de riesgo de lavado de activos
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Contar con recursos humanos idóneo para la cooperativa.	Mejorar los indicadores del clima laboral en el área financiera
		Contar con personal financiero capacitado.

Elaborado por: María Elena Jinde

### FASE 3

#### Identificar los principales indicadores financieros que aplican las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4

El cuadro de mando integral se implementará como consecuencia de la planificación estratégica y la planeación operativa de la Cooperativa y en concordancia con los indicadores de gestión identificados. El cuadro de mando integral analizará la evolución de los objetivos estratégicos para en caso de desviaciones se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la entidad al cumplimiento de los objetivos establecidos. Este instrumento tiene la facilidad y las propiedades para ser automatizadas. Los componentes del cuadro de mando integral son los siguientes:

Tabla 38. Componentes del Cuadro de Mando Integral

<b>TÍTULO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Perspectiva</b>	Se describen los procesos de la empresa
<b>Objetivos estratégicos</b>	En este campo se determinan los objetivos estratégicos, conforme las perspectivas
<b>Objetivos específicos</b>	En este campo se determinan los objetivos específicos, conforme los objetivos estratégicos
<b>Indicador</b>	Se establece la métrica del indicador
<b>frecuencia</b>	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
<b>Meta</b>	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
<b>Variaciones</b>	El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

Elaborado por: María Elena Jinde

Tabla 39. Matriz para la elaboración del Cuadro de Mando Integral

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b> <b>MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b></p>									
Perspectiva	Estrategias	Objetivos específicos	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Frecuencia	Variaciones		
							Óptimo $x > 66\%$	Tolerable $x \geq 33\% - 66\%$	Deficiente $x < 32\%$
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la institución por medio de actividades que se definan dentro del marco legal.	Aumentar la colocación del crédito en un 20% respecto al año 2014	Promocionar nuevos servicios	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
			Elaboración de un manual de nuevo servicio	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$200,00	Mensual			
			Aplicar el proceso de nuevo servicio	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
			Elaboración de un plan de colocación de crédito	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
			Capacitación a los asesores de crédito	$x = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones programadas}} * 100$	\$300,00	Mensual			
			Seguimiento a los asesores de crédito	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$600,00	Mensual			
		Contar con financiamiento de entidades públicas, privada e Internacionales	Preparando la documentación interna, como Balances, Nomenclam. RUC, entre otros.	$\text{Relación corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\text{PC} = \frac{\text{Saldo contable cuentas pagar}}{\text{Total Cuentas por pagar}} * 100$ $\text{RCP} = \frac{\# \text{ Días año}}{\text{Período pago promedio}} * 100$ $\text{PR} = \frac{\# \text{ Días al año}}{\text{Período pago promedio}} * 100$	\$2.000,00	Mensual			
			Contactos con entidades que otorgan los créditos	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
			Presentación de los documentos	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$1.000,00	Mensual			

	Reducir la tasa de morosidad en un 30% respecto al año 2014.	Gestión ante las entidades	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$400,00	Mensual					
		Gestionar seminario de capacitación	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$50,00	Mensual					
		Desarrollo de capacitaciones	$x = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones programadas}} * 100$	\$600,00	Mensual					
		Reunión Gerencia Jefes de Sucursales	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual					
		Nombramiento de personas a cargo	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$200,00	Mensual					
	Incrementar en un 20% de captación de las inversiones con respecto al año 2014	Regalos por días festivos y (navidad, día de la madre y padre)	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$1.000,00	Mensual					
		Incentivos a los socios inversionistas de más de 360 días	$x = \frac{\# \text{ socios beneficiados mes}}{\text{Total socios beneficiados año}} * 100$	\$1.000,00	Mensual					
		Visitas a empresas grandes	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$300,00	Mensual					
		Visitas a familias de migrantes	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$200,00	Mensual					
		Talleres de capacitación de personas en cargadas en inversiones	$x = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones programadas}} * 100$	\$600,00	Mensual					
	CLIENTES	Mejorar los productos de créditos orientados a los clientes	Diseño de un programa de crédito sin garante, a todos los que presentan un título de propiedad que supere 50% más del valor acreditado (hasta 500 USD).	Análisis de las características y productos de otras cooperativas	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$1.000,00	Mensual			
			Definir las características del nuevo producto	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$200,00	Mensual				
Diseño e impresión de volantes			$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$100,00						
Aplicación de colocación de			Capacitación a los asesores de crédito sobre el producto	$x = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones programadas}} * 100$	\$400,00	Mensual				

		microcréditos con socios que tengan garantías de bienes inmuebles vigentes.	Aprobación de las políticas de crédito para el producto	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$300,00	Mensual			
			Empezar el proceso de colocación de producto nuevo	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$400,00	Mensual			
		Ejecución de un programa de seguros sol exequial	Analizar la capacidad de pagos de los socios	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
			Definir la capacidad de pagos	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$400,00	Mensual			
			Mantener la política interna de la cooperativa	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$300,00	Mensual			
		Implementado las metas de colocación a los asesores de crédito con seguimiento de visitas en campo más cercanos.	Capacitación a los asesores de dar cumplimiento con políticas establecidas	$x = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones programadas}} * 100$	\$300,00	Mensual			
			Empezar el proceso de colocación de cartera de microcréditos	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$1.000,00	Mensual			
		PROCESOS Y TECNOLOGÍA	Implementar los nuevos procesos del sistema	Diagnosticar requerimientos de sistemas	Contratación de mantenimiento de sistemas	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$800,00	Mensual	
Contactos con técnicos de la SEPS	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$				\$50,00	Mensual			
Análisis de las características necesarias	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$				\$200,00	Mensual			
Análisis de las proformas	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$				\$200,00	Mensual			
Actualización sistema contable según requerimiento de la SEPS	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$				\$1.000,00	Mensual			
Capacitación al personal	$x = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones programadas}} * 100$				\$100,00	Mensual			
Mejorar la	Estudio breve de la realidad institucional			$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			

		infraestructura tecnológica en un 80%	Elaboración del informe del diagnóstico	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$200,00	Mensual			
			Aplicación de las mejoras	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$1.000,00	Mensual			
			Diagnóstico del proceso en la parte de sistemas	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
			Elaboración de un Manual de procesos en el área de sistemas	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$1.000,00	Mensual			
		Implementar los procesos de riesgo de crédito	Contacto con aliados estratégicos	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$50,00	Mensual			
			Visitas a entidades grandes	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$100,00	Mensual			
			Reuniones de la Gerencia con los asesores de crédito	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$200,00	Mensual			
			Elaboración de manual de procesos de riesgo de crédito	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
			Capacitación al personal de crédito de la institución	$x = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones programadas}} * 100$	\$300,00	Mensual			
			Implementación del proceso de riesgo crediticio en la cooperativa.	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
		Implementar los procesos de riesgo de lavado de activos	Visita de la Unidad de Análisis Financiero	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$200,00	Mensual			
			Reuniones de la Gerencia y el Consejo de Vigilancia	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$300,00	Mensual			
			Contactos con aliados estratégicos	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$100,00	Mensual			
			Elaboración de manual de procesos de riesgo de lavado de activos.	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$300,00	Mensual			
			Aplicación de los procesos de riesgo de lavado de activos en la cooperativa.	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$1.000,00	Mensual			
			Seguimiento a la aplicación de los procesos	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Contar con recursos humanos idóneo para la	Mejorar los indicadores del clima laboral	Análisis del clima laboral	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$1.000,00	Mensual			
			Reuniones de trabajo con la Gerencia	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$200,00	Mensual			
			Designar al encargado de Recursos Humanos	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$100,00	Mensual			

	cooperativa.		Reuniones con personal en cada una de las oficinas	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
			Elaboración de un plan de capacitación	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$1.000,00	Mensual			
			Ejecución de talleres de capacitación	$x = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones programadas}} * 100$	\$800,00	Mensual			
			elaboración de un plan de incentivos	$x = \frac{\# \text{ empleados beneficiados mes}}{\text{Total empleados beneficiados año}} * 100$	\$1.000,00	Mensual			
			Aplicación del plan de incentivos	$x = \frac{\# \text{ empleados beneficiados mes}}{\text{Total empleados beneficiados año}} * 100$	\$500,00	Mensual			
			Seguimiento a los índices del clima laboral	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$500,00	Mensual			
		Contar con los miembros de Consejos de Administración y Vigilancia capacitados.	Visitas a aliados estratégicos	$x = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$	\$40,00	Mensual			
			Ejecución de talleres de capacitación	$x = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total capacitaciones programadas}} * 100$	\$300,00	Mensual			

Elaborado por: María Elena Jinde

## 6.8. Administración

El esquema propuesto está diseñado en base a las diferentes fases y pasos para el desarrollo de la propuesta, los cuales se complementan con el desarrollo de sus respectivos formatos, que pueda constituirse en un instrumento de gestión para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4, ubicados en la ciudad de Ambato.

Tabla 40. Administración de la propuesta

<b>OBJETIVO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ENTREGABLE</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Realizar un análisis situacional a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato	Análisis financiero	Matriz FODA	Gerentes COAC Segmento 4 Investigadora
	Análisis FODA		
Identificar las estrategias por perspectivas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato	Financiera	Matriz de estrategias por perspectivas de las COAC Segmento 4	Gerentes COAC Segmento 4 Investigadora
	Clientes		
	Procesos y tecnología		
	Aprendizaje y crecimiento		
Diseñar el Cuadro de Mando Integral para la evaluación de las estrategias por perspectivas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4	Perspectiva	Cuadro de Mando Integral	Gerentes COAC Segmento 4 Investigadora
	Estrategias		
	Objetivos específicos		
	Actividades		
	Indicadores		
	Presupuesto		
	Frecuencia		
Variaciones			

Elaborado por: María Elena Jinde

## 6.9. Previsión de la Evaluación

Tabla 41. Previsión de la Evaluación

Perspectiva	Preguntas	Explicación
FINANCIERA	¿Cómo se puede incrementar la rentabilidad de la institución por medio de actividades que se definan dentro del marco legal?	Se debe aumentar la colocación del crédito en un 20% respecto al año 2017
		Se buscará contar con financiamiento de entidades públicas, privadas e internacionales
		Reducir la tasa de morosidad en un 30% respecto al año 2017.
		Incrementar en un 20% de captación de las inversiones con respeto al año 2017
CLIENTES	¿Cómo se podría mejorar los productos de créditos orientados a los clientes?	Diseño de un programa de crédito sin garante, a todos los que presentan un título de propiedad que supere 50% más del valor acreditado (hasta 500 USD).
		Aplicación de colocación de microcréditos con socios que tengan garantías de bienes inmuebles vigentes.
		Ejecución de un programa de seguros sol exequial
		Implementación de las metas de colocación a los asesores de crédito con seguimiento de visitas en campo más cercanos.
PROCESOS Y TECNOLOGÍA	¿Cuáles son los nuevos procesos se pueden incrementar al sistema?	Diagnosticar requerimientos de sistemas
		Mejorar la infraestructura tecnológica en un 80%
		Implementar los procesos de riesgo de crédito
		Implementar los procesos de riesgo de lavado de activos
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	¿Cómo se puede contar con recursos humanos idóneos para la COAC del Segmento 4 de la ciudad de Ambato?	Mejorar los indicadores del clima laboral
		Contar con los miembros de Consejos de Administración y Vigilancia capacitados.

Elaborado por: María Elena Jinde

## BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Cooperativa Internacional. (2012). *Características del cooperativismo en el mundo*. Austria: ACI.
- Amat, J. (2012). *Planificación financiera* (Tercera ed.). Barcelona: EADA.
- Andrade, S. (2013). *Diccionario de Economía*. México: Editorial Andrade.
- Ansoff, H. (2014). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: McGraw Hill.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito: ANE. Retrieved from [http://www.economiasolidaria.org/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ecuador.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf)
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson Educación.
- Betancourth, J. (2012). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma* (Tercera ed.). Bogotá.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera* (Decíma catorce ed.). México: McGraw-Hill.
- Burke, W. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Calderón, J., & Alzamora, L. (2010). *Metodología de la investigación científica en posgrado*. Lima: Safe Creative.
- Camejo, G. (2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y para qué usarlos?* México: Limusa.

- Casanova, F. (2014). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo: Cinterfor.
- Chicaiza, D. (2014). *La Planificación Financiera y las sanciones fiscales en las empresas de Producción Textil*. Ambato.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe.
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Delgado, H. (2011). *Administración Estratégica*. México: Trillas.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Escribano, M., & Jiménez, A. (2014). *Análisis contable y financiero*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Fontt, E. (2011). *Sistemas de control en la empresa*. México: Pearson Education.
- Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson Educación.
- Gallego, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la Fisioterapia*. Buenos Aires: Panamericana.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- González, M. (2010). *La Planificación de eventos desde una perspectiva gerencial*. México: UNAM.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica; Guía para elaborar en forma creativa y amena el trabajo de graduación*. Quito: Gráficas Corona.

- Hill, C. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral* (Novena ed.). México: Cengage.
- Hitt, M. (2016). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Illescas, Y. (2013). En Tungurahua hay cooperativas de ahorro como piedras en el río. *Extra.ec*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población y demografía*. Obtenido de Resultados del censo 2010: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Izquierdo, C. (2005). *El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina*. Juan Carlos Martínez Coll,.
- Juez, P. (2007). *Probabilidad y Estadística en Medicina*. Madrid: Díaz de Santos.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera . (13 de 02 de 2015). *Resolución No. 038-2015-F* . Obtenido de <http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion%20No.%20038-2015-F.pdf?dl=0>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H. (2011). *Conceptos de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- La Hora. (2016, Septiembre 17). Ecuador es la tercera sede del Cooperativismo en Ecuado. *La Hora*, p. 6.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2012).
- Lipe, S. (2014). *The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures*. Boston: McGraw Hill.
- López, R. (2006). *Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística*. Caracas: Texto.

- López, R., & Jarque, G. (2014). *Curso de Derecho Penal*. Bahía Blanca: REUN.
- Martínez, P. (2015). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Miño, W. (2016). *Historia del Cooperativismo en Ecuador*. Quito: Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Moya, N. (2014). *Planificación Financiera y su incidencia en el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo*. Ambato.
- Nunes, P. (2013). *Sistemas de gestión financiera*. Sao Paulo: Pearsons.
- Ortega, A. (2002). *Introducción a las Finanzas*. México: McGraw-Hill.
- Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Oviedo, M., Medina, A., Negrín, E., & Carpio, D. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Ingeniería Industrial, Vol.38, No.1, ISSN 1815-5936*, 116-127.
- Pérez. (2013). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid: Díaz de Santos.  
Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=pf6q26UnpGkC&pg=PA89&dq=planificaci%C3%B3n+financiera+a+corto+y+largo+plazo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj0g5De7J3KAhWGND4KHfhTAAcQ6AEILzAD#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20financiera%20a%20corto%20y%20largo%20plazo&f=false>
- Pérez. (2014). *Importancia de la definición de indicadores de gestión*. México: Pearsons Education.
- Peters, T., & Waterman, R. (2017). *En busca de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Poma, P. (2013). *Planeación operativa empresarial*. Buenos Aires: Luz de América.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de mercados* (Segunda Edición ed.). Bogotá: Ecoe.

- Ruiz, M. (2005). *Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo\\_cuantitativo\\_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html)
- Salazar, J. (2011). *La Planificación Financiera empírica incide en la liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina Ltda. (COOPAC) de la ciudad de Ambato, periodo segundo semestre 2010*. Ambato.
- Sánchez, L. (2012). *Plan operativo para organizaciones públicas y privadas*. México: McGraw Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2012). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SNP.
- Shim, J. S. (2004). *Dirección Financiera* (Segunda ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015, Abril). *Boletín trimestral; un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles*. Retrieved from [http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Bolet%C3%ADn%20trimestral%2024\\_04\\_2013\\_final.pdf/68b53d50-3a0d-461a-8bd9-bbad0c5589a6](http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Bolet%C3%ADn%20trimestral%2024_04_2013_final.pdf/68b53d50-3a0d-461a-8bd9-bbad0c5589a6)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (31 de Diciembre de 2016). *Estructura segmental de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador*. Obtenido de Listado de Cooperativas por segmento: <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?boletin-financiero>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Boletín informativo situación cooperativas financieras, marzo 2017*. Quito: SEPS.
- Taipe, J. (2015). Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando 2, Vol. 2, Núm. 3, ISSN 1390-9304*, 125-148.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos* (Decimoctava ed.). México: McGraw-Hill.

Van Horne, J. (2007). *Administración Financiera* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Zabala, H. (2006). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

# ANEXOS



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



**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**OBJETIVO:** Analizar la incidencia de la planificación financiera en el plan operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 de la ciudad de Ambato, durante el año 2016, para establecer su nivel de incidencia en la toma de decisiones dentro de la gestión.

**INSTRUCCIONES:** Leer detenidamente el cuestionario y seleccionar con una X la respuesta que usted considere correcta.

**Pregunta No. 1. ¿La Cooperativa cumple con lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como organismo de control?**

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Nunca

**Pregunta No. 2. ¿La entidad dispone un modelo de planificación financiera?**

Si  
No

**Pregunta No. 3. En la elaboración de la planificación financiera, ¿cuáles de las siguientes estrategias financieras considera usted que es la que aplica su entidad?**

Fortalecimiento de la gestión y control institucional  
Diseño y rediseño de soluciones financieras  
Maximizar fuentes de ingreso  
Crecimiento de la imagen corporativa  
Administración integral de riesgos y control de lavados de activos  
Ninguna

**Pregunta No. 4. ¿Considera usted que la planificación financiera de la entidad ha sido desarrollada de acuerdo a la planificación estratégica institucional?**

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Nunca

**Pregunta No. 5 ¿Considera usted que el presupuesto está realizado de acuerdo a la planificación financiera programada?**

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Nunca

**Pregunta No. 6. Para elaborar la proforma presupuestaria ¿cuál de las siguientes técnicas cree usted que se le da mayor importancia?**

Incremento en función de salarios mínimos  
Incremento en función de la inflación  
En base a datos históricos  
En base al planteamiento de objetivos

**Pregunta No. 7. ¿Su entidad desarrolla indicadores financieros que ayuden a medir la eficiencia de los planes financieros?**

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Nunca

**Pregunta No. 8. ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación presupuestaria?**

Anualmente  
Semestralmente  
Trimestralmente  
Mensualmente  
Nunca

**Pregunta No. 9. ¿Con qué frecuencia se evalúa los objetivos alcanzados en los planes financieros?**

Anualmente

Semestralmente  
Trimestralmente  
Mensualmente  
Nunca

**Pregunta No. 10. ¿Se asignan responsables para verificar que el cumplimiento de los planes financieros esté acorde con los objetivos institucionales de la entidad?**

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Nunca

**Pregunta No. 11. Conforme lo establecen los organismos de control respecto a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), ¿considera usted que éste se aplicó de acuerdo a la planificación estratégica institucional?**

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Nunca

**Pregunta No. 12. En la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) ¿considera usted que se toma en cuenta la proforma presupuestaria?**

Si  
No

**Pregunta No. 13. ¿Su entidad cuenta con estrategias financieras para controlar el cumplimiento de los planes operativos anuales?**

Si  
No

**Pregunta No. 14. ¿Considera usted que se debería diseñar una herramienta financiera que permita mejorar la toma de decisiones de las Cooperativas?**

Si  
No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**