



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

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera
Financiera**

Tema:

“La experiencia del cliente y del desempeño financiero del sector cooperativo”

Autora: Robalino López, María José

Tutor: Ing. Sánchez Sánchez, Rubén Mauricio Mg.

Ambato – Ecuador

2018

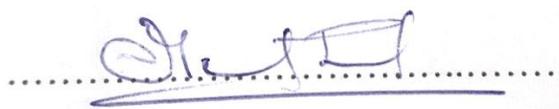
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez con cédula de identidad No. 180236038-6, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DEL SECTOR COOPERATIVO”**, desarrollado por María José Robalino López, de la Carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Julio del 2018.

TUTOR



Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez Mg.
C.I. 180236038-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María José Robalino López con cédula de identidad No. 180548617-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación, bajo el tema: **“LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DEL SECTOR COOPERATIVO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Julio del 2018.

AUTORA



María José Robalino López
C.I. 180548617-0

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Julio del 2018.

AUTORA



.....
María José Robalino López

C.I. 180548617-0

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto de investigación, sobre el tema: “**LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DEL SECTOR COOPERATIVO**”, elaborado por María José Robalino López, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio del 2018.



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dra. Pilar Guevara

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Germán Salazar

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación:

A Dios, mi padre del cielo por ayudarme a cumplir mis propósitos de su mano.

A mi hijo, fuente de mi inspiración quién me ha dado la fuerza para seguir adelante y demostrar que todo es posible, a pesar de las adversidades de la vida.

A mi padre, por haber sido mi guía y mí soporte desde la infancia.

A mi madre, quién desde el cielo sigue bendiciéndome y ha sido mi ejemplo de constancia.

A mi esposo, por todo el apoyo incondicional y por motivarme siempre a alcanzar mis anhelos.

A mi familia en general por haberme alentado en cada paso de mi carrera universitaria.

María José Robalino López

AGRADECIMIENTO

Deseo extender un sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han estado presentes en las distintas etapas, en especial a quienes han sido participes directos de esta nueva experiencia de vida brindándome su apoyo absoluto:

A mi familia por ser mi pilar fundamental, en especial a mis padres, mi esposo, mi hijo, mi hermana, mi abuelita, mi tía.

A los profesores que contribuyeron con mi formación académica en el transcurso de mi vida estudiantil.

A mis amigas de la universidad por su predisposición de ayuda, demostrando el verdadero significado de una amistad.

Al Ing. Mauricio Sánchez por asesorarme con su conocimiento durante el desarrollo de la investigación.

María José Robalino López

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

TEMA: “LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DEL SECTOR COOPERATIVO”

AUTORA: María José Robalino López

TUTOR: Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez Mg.

FECHA: Julio 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación busca establecer la relación que existe entre la experiencia del cliente y el desempeño financiero del sector cooperativo. Con esta finalidad se recopiló información documental afín a la temática realizando una investigación de campo mediante la aplicación de una encuesta que contribuyó con la identificación de los elementos más relevantes que inciden al momento de la interacción del usuario con la cooperativa. Posteriormente para determinar el desempeño financiero se realizó el cálculo de los indicadores del sistema de monitoreo PERLAS. En ambas variables se detectaron falencias, por un lado los clientes no se sienten conformes con el servicio que están brindando las instituciones y por otro lado más de la mitad de indicadores de desempeño financiero no alcanzaron la meta del sistema evaluado, concluyendo que la experiencia del cliente si influye en el desempeño financiero del sector cooperativo.

PALABRAS DESCRIPTORAS: DESEMPEÑO FINANCIERO, EXPERIENCIA DEL CLIENTE, SECTOR COOPERATIVO, ESTRATEGIA DE SERVICIO.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
CAREER OF FINANCIAL ENGINEERING

TOPIC: “THE CUSTOMER'S EXPERIENCE AND THE FINANCIAL PERFORMANCE OF THE COOPERATIVE SECTOR”.

AUTHOR: María José Robalino López

TUTOR: Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez Mg.

DATE: July 2018

ABSTRACT

The present research project seeks to establish the relationship that exists between the customer's experience and the financial performance of the cooperative sector. With this purpose, documentary information related to the subject was collected by conducting a field investigation through the application of a survey that contributed to the identification of the most relevant elements that affect the moment of user interaction with the cooperative. Subsequently, to determine the financial performance, the PERLAS monitoring system indicators were calculated. In both variables, shortcomings were detected. On the one hand, the clients do not feel satisfied with the service provided by the institutions and, on the other hand, more than half of the financial performance indicators did not reach the goal of the evaluated system, concluding that the experience of the client if it influences the financial performance of the cooperative sector.

KEYWORDS: FINANCIAL PERFORMANCE, CUSTOMER EXPERIENCE, COOPERATIVE SECTOR, SERVICE STRATEGY.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE IMÁGENES	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Descripción y formulación del problema	2
1.2.1. Descripción y contextualización	2
1.2.2. Formulación del problema	12
1.2.3. Delimitación del problema.....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo general	13
1.4.2. Objetivos específicos	14
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes investigativos	15
2.2. Fundamentación científica.....	17
2.2.1. Marketing	17
2.2.2. Marketing de servicios	20

2.2.3.	Experiencia del cliente	25
2.2.4.	Gestión financiera	36
2.2.5.	Análisis financiero	40
2.2.6.	Desempeño financiero.....	43
2.2.7.	Sector cooperativo.....	71
2.3.	Preguntas directrices y/o hipótesis	77
2.3.1.	Hipótesis.....	77
2.3.2.	Preguntas directrices	78
CAPÍTULO III	79
METODOLOGÍA	79
3.1.	Modalidad, enfoque y nivel de investigación.....	79
3.1.1.	Modalidad	79
3.1.2.	Enfoque	80
3.1.3.	Nivel de investigación.....	80
3.1.3.2.	Investigación correlacional	81
3.2.	Población y muestra	81
3.2.1.	Población	81
3.2.2.	Muestra	82
3.3.	Operacionalización de variables.....	85
3.3.1.	Variable independiente: La experiencia del cliente	85
3.3.2.	Variable dependiente: Desempeño financiero	86
3.4.	Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.	87
CAPÍTULO IV	91
RESULTADOS	91
4.1.	Principales resultados	91
4.2.	Limitaciones de estudio.....	135
4.3.	Conclusiones	136
4.4.	Recomendaciones	137
4.5.	Modelo operativo de la propuesta de solución	138
Referencias bibliográficas	199
Anexos	208

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Captaciones/Colocaciones Sistema Financiero Popular y Banca Privada	5
Tabla 2 Distribución del Sector Financiero Popular y Solidario	6
Tabla 3 Utilidades cooperativas de ahorro y crédito segmento 1	8
Tabla 4 Segmentación de las instituciones del sector popular y solidario	73
Tabla 5 Número total de Cooperativas de ahorro y crédito de los 5 segmentos	74
Tabla 6 Número de clientes cooperativas Segmento 1 Pelileo	76
Tabla 7 Rendimiento de la cartera de crédito cooperativas segmento 1 Pelileo	77
Tabla 8 Población N1	82
Tabla 9 Escala elaborada en base a los indicadores Protección	88
Tabla 10 Escala elaborada en base a los indicadores Estructura financiera.....	89
Tabla 11 Escala elaborada en base a los indicadores de Rendimientos y costos	89
Tabla 12 Escala elaborada en base a los indicadores de Liquidez	89
Tabla 13 Escala elaborada en base a los indicadores Calidad de activos	90
Tabla 14 Escala elaborada en base a los indicadores de Señales de crecimiento	90
Tabla 15 Calificación del rótulo.....	92
Tabla 16 Calificación de la puerta de entrada	93
Tabla 17 Calificación de la fachada	95
Tabla 18 Calificación de las zonas de espera	96
Tabla 19 Calificación de las oficinas	98
Tabla 20 Calificación de la señalética de la cooperativa	99
Tabla 21 Calificación de los materiales utilizados en el servicio	101
Tabla 22 Calificación del nivel de satisfacción.....	102
Tabla 23 Calificación del nivel de cortesía de los empleados.....	104
Tabla 24 Calificación de la apariencia física del personal	105
Tabla 25 Indicadores de Protección	107
Tabla 26 Indicadores de Estructura financiera.....	110
Tabla 27 Indicadores de Rendimientos y costos	113
Tabla 28 Indicadores de Liquidez	116
Tabla 29 Indicadores de Calidad de activos.....	118
Tabla 30 Indicadores de Señales de crecimiento	120
Tabla 31 Resumen Decisión de indicadores PERLAS.....	124
Tabla 32 Resumen de procesamiento de casos	125
Tabla 33 Fiabilidad del instrumento	126
Tabla 34 Estadísticos descriptivos	126
Tabla 35 Pruebas de Normalidad	127
Tabla 36 Resumen de prueba de hipótesis variable independiente.....	128
Tabla 37 Niveles de Correlación de Spearman	131
Tabla 38 Correlación de Spearman	132
Tabla 39 Misión y Visión de las cooperativas de ahorro y crédito	159
Tabla 40 Productos y servicios financieros Cooperativa Oscus	160
Tabla 41 Productos y servicios financieros Cooperativa Cámara de Comercio Ambato.....	161

Tabla 42 Productos y servicios financieros Cooperativa San Francisco.....	161
Tabla 43 Productos y servicios financieros Cooperativa Mushuc Runa.....	161
Tabla 44 Colocaciones cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 Pelileo.....	166
Tabla 45 Captaciones cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 Tungurahua .	169
Tabla 46 Captaciones cooperativas de ahorro y crédito Pelileo.....	170
Tabla 47 Número de clientes cooperativas del segmento 1 Pelileo Año 2015 - 2016	172
Tabla 48 Número de clientes cooperativas del segmento 2 Pelileo	172
Tabla 49 Número de clientes cooperativas del segmento 3 Pelileo	173
Tabla 50 Captaciones y Número de clientes Bancos privados Pelileo	173
Tabla 51 Captaciones y N° de clientes Bancos Privados de Tungurahua.....	174
Tabla 52 Ranking Cooperativas Segmento 1 cuenta Activo.....	175
Tabla 53 Ranking Cooperativas Segmento 1 cuenta Ganancia de ejercicio	176
Tabla 54 Ranking Cooperativas Segmento 1 cuenta Patrimonio.....	177
Tabla 55 Definición del negocio	178
Tabla 56 Plan de acción	185
Tabla 57 Evaluación Indicadores de Protección	187
Tabla 58 Evaluación Indicadores Estructura financiera.....	189
Tabla 59 Evaluación Rendimientos y costos.....	191
Tabla 60 Evaluación indicadores Liquidez	194
Tabla 61 Evaluación indicadores Calidad de activos.....	195
Tabla 62 Evaluación indicadores Señales de crecimiento	196
Tabla 63 Evaluación Decisión de indicadores PERLAS	198

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1 Evolución del número de clientes Pelileo	7
Gráfico 2 Colocaciones cooperativas de ahorro y crédito por provincia	9
Gráfico 3 Número de clientes cooperativas Segmento 1 Tungurahua	75
Gráfico 4 Calificación del rótulo.....	92
Gráfico 5 Calificación de la puerta de entrada.....	94
Gráfico 6 Calificación de la fachada	95
Gráfico 7 Calificación de las zonas de espera.....	97
Gráfico 8 Calificación de las oficinas	98
Gráfico 9 Calificación de la señalética de la cooperativa	100
Gráfico 10 Calificación de los materiales utilizados en el servicio	101
Gráfico 11 Calificación del nivel de satisfacción.....	103
Gráfico 12 Calificación del nivel de cortesía de los empleados	104
Gráfico 13 Calificación de la apariencia física del personal	106
Gráfico 14 Indicador P1	107
Gráfico 15 Indicador P3	108
Gráfico 16 Indicador E1	110
Gráfico 17 Indicador E3.....	111
Gráfico 18 Indicador R12.....	115
Gráfico 19 Indicador L1	117
Gráfico 20 Indicador A2	118
Gráfico 21 Indicador A3	119
Gráfico 22 Indicador S1	120
Gráfico 23 Indicador S3	121
Gráfico 24 Indicador S5	122
Gráfico 25 Indicador S7	123
Gráfico 26 Indicador S10	124
Gráfico 27 Curva normal	129
Gráfico 28 Correlación de Spearman	134
Gráfico 29 Proceso de formulación de una estrategia.....	144
Gráfico 30 Resumen por actividad económica y composición de la cartera Segmento 1.....	163
Gráfico 31 Colocaciones cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 por región	164
Gráfico 32 Colocaciones cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 por provincia	165
Gráfico 33 Captaciones por región cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 .	167
Gráfico 34 Captaciones por provincia cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1	167
Gráfico 35 Saldo total captaciones cooperativas Segmento 1 Tungurahua	168
Gráfico 36 Número de clientes cooperativas Segmento 1 Tungurahua	171
Gráfico 37 Número de clientes cooperativas Segmento 1 Pelileo	172

ÍNDICE DE IMÁGENES

CONTENIDO	PÁGINA
Imagen 1 Zona de espera Helm Bank	5
Imagen 2 Quiosco de autoservicio	150
Imagen 3 Panel de selección del Quiosco de autoservicio.....	150
Imagen 4 Ticket que indica el turno.....	151
Imagen 5 Servicio de cita previa	151
Imagen 6 Rediseño de oficinas.....	152
Imagen 7 Oficinas cubiertas	153
Imagen 8 Diseño de mesa para las oficinas.....	153
Imagen 9 Zona Relájate.....	154
Imagen 10 Sala de espera Banco Santander.....	154
Imagen 11 Zona de espera parte 1 Helm Bank	155
Imagen 12 Zona de espera parte 2 Helm Bank	155
Imagen 13 Pantallas LCD	156
Imagen 14 Zona wifi	156
Imagen 15 Banca virtual Cooperativa Cámara de Comercio.....	162
Imagen 16 Aplicación móvil Cooperativa San Francisco.....	163

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran inmersas en un sector altamente competitivo, viéndose obligadas a implementar nuevas alternativas que les permitan diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado. En este sentido la investigación se enfoca en el análisis de la experiencia del cliente con el propósito de evidenciar a través de este novedoso concepto la situación actual de la interacción que provoca el entorno de las cooperativas y determinar cómo influye en el desempeño financiero. Es por ello que se darán a conocer varios elementos relacionados a la temática entre los cuales se menciona los ambientes que inciden en el servicio, la opinión del socio acerca de la atención, indicadores de desempeño financiero, casos de éxito internacionales, entre otros.

El trabajo se desarrolló en base a cuatro capítulos:

CAPÍTULO I: Se presenta la descripción del problema a través de una amplia contextualización, misma que permitió formular la pregunta de investigación con su respectiva delimitación; además se incluye la justificación del estudio y los objetivos que se pretende alcanzar.

CAPÍTULO II: En este apartado se expone los antecedentes investigativos, la fundamentación científica que sustenta las variables de estudio, se plantea la hipótesis y las preguntas directrices.

CAPÍTULO III: Detalla la metodología utilizada, las poblaciones de estudio, las muestras seleccionadas, la operacionalización de variables y describe el proceso de recolección de información conjuntamente con su plan de procesamiento.

CAPÍTULO IV: Se muestra los principales resultados de la investigación por medio del análisis e interpretación de los datos obtenidos, la verificación de la hipótesis, conclusiones, recomendaciones y finalmente se explica la propuesta.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Tema

“LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DEL SECTOR COOPERATIVO”

1.2.Descripción y formulación del problema

1.2.1. Descripción y contextualización

“Hoy en día para competir se necesita alcanzar algo más que la satisfacción del cliente” (Alfaro E. , 2011, pág. 17).

El Banco Mundial (2017) manifiesta que su panorama general de inclusión financiera solo está enfocado en el acceso a productos y servicios que satisfagan necesidades.

Por otro lado, un país que no implementa buenos modelos dirigidos a la protección y atención al consumidor es Honduras; su normativa no estipula el desarrollo de buenas prácticas con el cliente y a su vez carece de sistemas e instrumentos para mejorarlas (Guerrero, Focke, & Cueva, 2011). Limitando a las instituciones en tiempos de crisis a subsistir.

En lo concerniente a Ecuador se interpretan algunas de las aspiraciones de las instituciones más grandes. La Cooperativa JEP (2017) describe que su visión es “ser la Institución Financiera más importante del Ecuador, por su excelencia en el servicio y por socios satisfechos”. El Banco Pichincha (2017) expresa que su visión es “Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas”.

De igual forma la Cooperativa Jardín Azuayo (2017) manifiesta en su misión “Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles”. La Cooperativa 29 de Octubre (2017) expresa en su misión “Somos una Cooperativa de ahorro y crédito que realiza intermediación financiera a nivel nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes; con transparencia, responsabilidad y seguridad”.

En vista de aquello se conjetura que para las entidades financieras mencionadas a pesar de ser las más destacadas del país, el término experiencia es escasamente conocido, como se expresa en la misión y visión; están enmarcadas generalmente en: satisfacer necesidades y procurar la calidad del servicio.

Destacando que las cooperativas más grandes del sistema financiero están manteniendo el mismo enfoque de siempre y las expectativas de los consumidores son cada vez más altas, las nuevas teorías hacen factible la visualización de mejores procesos a través de la incorporación de novedosos conceptos, como la experiencia del cliente.

La experiencia del cliente es “la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con la institución” (Meyer & Schwager, 2007, pág. 4). Pero, ¿Por qué es relevante incursionar con este concepto en el sector financiero? Porque éste no se fundamenta solamente en satisfacer al cliente; fusiona la fidelización, la satisfacción, la lealtad y promueve la recomendación (Fernández, 2013).

Una experiencia agradable estimula a los compradores a conversar acerca de la marca a sus amistades. Por lo tanto aquellas entidades que tengan la capacidad de entregar experiencias extraordinarias son aquellas que alcanzarán la superación (Lenderman & Sánchez, 2008).

Internacionalmente algunas financieras van demostrando los beneficios de introducir a sus modelos de negocio, la generación de experiencias memorables. La institución

que más se ha dado a conocer por estar poniéndolo en práctica es RHB Bank, quien tiene la filosofía de que la clave está en entender varios de los elementos que los usuarios realmente aprecian de sus experiencias ante el sector financiero, entre los cuales está el encargarse de las peticiones de manera rápida, hacer menos tedioso la espera en la fila, etc. (Velilla, 2012, pág. 26).

RHB Bank (2017) indica que se basa en una carta de servicio al cliente dentro de la cual se detallan 4 pilares primordiales; además contiene normas que describen el esfuerzo de la institución por ofrecer una experiencia inolvidable con servicios orientados a las preferencias y requerimientos del usuario.

Sin embargo, existen otras entidades financieras como Banco Santander, Helm Bank, Capitec Bank que de igual forma están evidenciando procesos relacionados a la experiencia del cliente.

Banco Santander se basa en una estrategia enfocada directamente en el cliente por medio del rediseño de las oficinas, abandonando el modelo tradicional por la digitalización; las oficinas tienen zona de entrada, recepción, autoservicio, zona transaccional, zona de atención a clientes con sistemas de climatización e iluminación inteligente y un mobiliario sutil. “El objetivo es generar una experiencia positiva desde el primer momento en que el cliente entra para establecer una relación sólida y duradera” (Europa press, 2016, pág. 1).

Helm Bank con su estrategia de servicio busca garantizar una atención agradable y efectiva; uno de los elementos principales que componen la estrategia es la “Banca con sabor olor y textura” que consiste en la incorporación de algunos aspectos como dulces y aromas creados especialmente para la entidad, espacios muy confortables con arquitectura en vidrio, ofrecer agua embotellada con su marca, etc. (Helm Bank, 2016).

Para ejemplificar de mejor manera el modelo de las sucursales de Helm Bank se muestra a continuación una imagen que representa la zona de espera de los clientes; cuenta con pantallas LCD, sofás ergonómicos, mesas, diseñados con los colores de la marca para que les permita diferenciarse de las entidades tradicionales.

Imagen 1 Zona de espera Helm Bank



Fuente: (Helm Bank, 2016)

Adicionalmente cabe destacar el ingreso de empresas de consultoría direccionadas específicamente al asesoramiento de organizaciones que buscan cambiar su modelo para empezar a ofrecer experiencias; la consultoría Indra (2017) agrega que a diario millares de individuos asisten al sistema financiero para llevar a cabo transacciones que pueden tardar mucho tiempo, por consiguiente optimizar esa experiencia es primordial.

Tabla 1 Captaciones/Colocaciones Sistema Financiero Popular y Banca Privada

Rango tasa de ruralidad	Captaciones (millones USD)		Colocaciones (millones USD)	
	SFPS	Bancos privados	SFPS	Bancos privados
Menor al 25%	602	8.770	827	6.979
Del 25% al 50%	4.379	15.286	3.372	10.961
Del 50% al 75%	1.316	952	1.473	708
Mayor al 75%	392	268	844	183

Fuente: (Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas, 2016)

En Ecuador, como lo hace notar la Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas (2016) la cantidad de captaciones que recibe la banca privada es mayor a la de todo el Sector Financiero Popular y Solidario, acotando que existen solo 24

bancos privados en el país en equivalencia a las 9.139 cooperativas y asociaciones del Sistema Financiero Popular y Solidario.

Adicionalmente tomando en consideración los datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros (2017) ratifica que los bancos privados en el año 2017 registraron un total de 10.750.207 de clientes, en correspondencia a 6,3 millones de socios de las cooperativas.

Pese a ser un rubro bastante significativo, el sector popular y solidario precisa seguir ampliándose cada vez más mediante el incremento de la participación del mercado; canalizando mayores captaciones de los clientes que prefieren el Sistema Bancario porque les produce mayor seguridad. Entonces se recalca que al ser el Sistema Financiero Popular y Solidario esencial para el desarrollo de la economía ecuatoriana, requiere estar en constante evolución a través de la innovación de sus servicios con la finalidad de llegar a más usuarios.

Tabla 2 Distribución del Sector Financiero Popular y Solidario

Segmento	Organizaciones		Socios		*Cartera Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
Segmento 1	25	2,9%	2.386.380	48,4%	4025,9	66,8%
Segmento 2	32	3,7%	1.036.466	21,0%	1034,2	16,6%
Segmento 3	72	8,3%	728.786	14,8%	616,027	10,9%
Segmento 4	187	21,7%	474.714	9,6%	264,9	4,4%
Segmento 5	547	63,4%	304876	6,2%	72,9	1,2%
Total	863	100	4.931.222	100	6.023,60	100

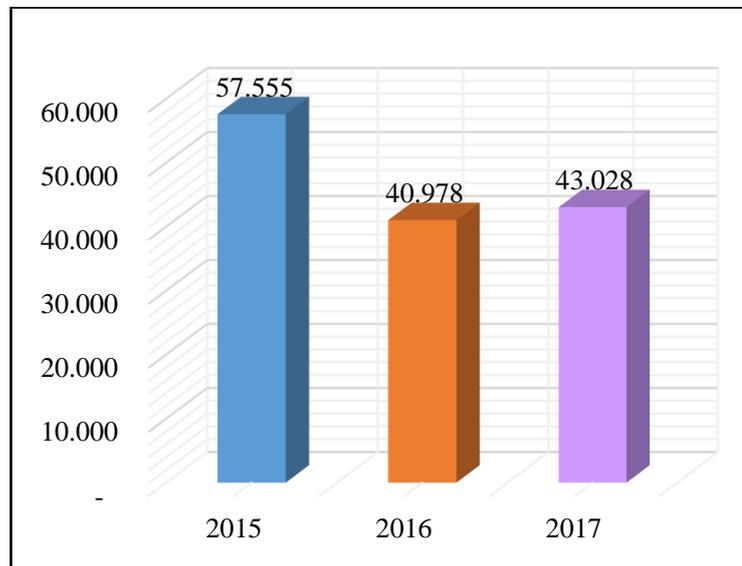
*En millones de dólares

Fuente: (Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas, 2016)

Últimamente en el país el número de cooperativas ha venido disminuyendo; los boletines financieros emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017) indican que existen 668 cooperativas de ahorro y crédito, en relación a 863 existentes en 2016. Este sector se encuentra dividido en 5 segmentos, el primer segmento corresponde a las 25 entidades que poseen más de \$80.000.000 en activos.

Hasta diciembre de 2017 este segmento registra 3.832.060 clientes, cantidad mayor a la obtenida en 2016 que fue de 2.386.380.

Gráfico 1 Evolución del número de clientes Pelileo



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)
Elaborado por: Robalino, María (2018)

Al tomar en cuenta exclusivamente a los clientes que forman parte de las cuatro cooperativas de ahorro y crédito segmentados por el cantón Pelileo se visualiza que estos han aumentado paulatinamente para el año 2017 en relación a 2016, sin embargo ese incremento es muy bajo en consideración a la cantidad de clientes registrados en 2015. Por lo tanto es necesario meditar acerca de la duración del socio en la cooperativa, ya que de acuerdo a lo expresado por Tigani (2006) “cuesta hasta cinco veces más conseguir un nuevo cliente” (p.10).

La investigación realizada por Torresano et al. (2016) revela que el período en que un usuario de crédito continúa como socio en las cooperativas pertenecientes al segmento 1 es de 38 meses, mientras que el segmento 2 tiene alrededor de 70 meses, reflejando que el primer segmento que se constituye con un mayor porcentaje de activos posee un menor período de permanencia.

La estabilidad del cliente en el ámbito financiero da muestra de lo conforme que se siente este con la institución, por ello se presume que el segmento 1 está teniendo

falencias dentro de sus operaciones crediticias, las mismas que están limitando al usuario a quedarse como socio activo. Este debilitamiento se va notando en las bajas utilidades que han alcanzado algunas cooperativas, al igual que en la variación de la rentabilidad en estos tres últimos años.

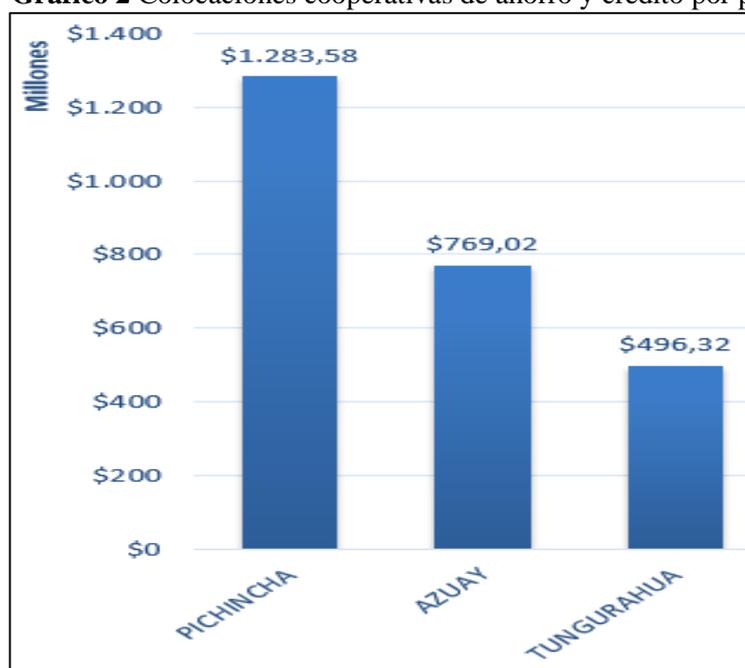
Como lo indica la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017, pág. 1) la rentabilidad financiera (ROE) promedio del segmento 1 fue 8,03% en 2015; 6,97% en 2016; 8,72% en 2017 con un ROE mínimo de 1,53% y un máximo de 16,3%. Destacando que hay varias cooperativas que no están alcanzando sus objetivos financieros como consecuencia de que están generando utilidades deficientes.

Tabla 3 Utilidades cooperativas de ahorro y crédito segmento 1

PUESTO	ENTIDAD	DÓLARES	PORCENTAJE
1	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	12.311.258,66	13,52%
2	JARDIN AZUAYO LTDA	9.809.875,55	10,78%
3	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	6.488.578,07	7,13%
4	POLICIA NACIONAL LTDA	5.729.791,23	6,29%
5	SAN FRANCISCO LTDA	5.505.339,58	6,05%
6	OSCUS LTDA	5.470.280,75	6,01%
7	ALIANZA DEL VALLE LTDA	5.011.650,79	5,51%
8	29 DE OCTUBRE LTDA	4.904.402,76	5,39%
9	MUSHUC RUNA LTDA	3.461.088,57	3,80%
10	EL SAGRARIO LTDA	3.275.475,92	3,60%
11	RIOBAMBA LTDA	2.740.645,98	3,01%
12	TULCAN LTDA	2.703.128,56	2,97%
13	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	2.702.477,53	2,97%
14	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION	2.563.566,69	2,82%
15	ATUNTAQUI LTDA	2.451.259,33	2,69%
16	ANDALUCIA LTDA	2.397.945,17	2,63%
17	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	2.178.419,06	2,39%
18	23 DE JULIO LTDA	2.107.979,68	2,32%
19	SAN JOSE LTDA	1.870.685,26	2,05%
20	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	1.660.354,79	1,82%
21	PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	1.573.005,29	1,73%
22	CAJA CENTRAL FINANCOOP	1.371.810,54	1,51%
23	COOPROGRESO LTDA	1.223.694,32	1,34%
24	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	841.960,98	0,92%
25	SANTA ROSA LTDA	474.918,07	0,52%
26	PILAHUIN TIO LTDA	206.648,15	0,23%
	Total general	91.036.241,28	100,00%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Gráfico 2 Colocaciones cooperativas de ahorro y crédito por provincia



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Tungurahua es la tercera provincia a nivel nacional que más entrega créditos en lo que concierne al segmento 1 con un total de nueve cooperativas. Además se considerada como una de las zonas que aloja un gran número de cooperativas de ahorro y crédito debido a la gran actividad comercial que se desarrolla allí, factor que llama la atención a las instituciones financieras que desean incursionar en nuevos mercados.

La facilidad de entrada ha dado una pauta para que se incursione en el mundo del cooperativismo sin los conocimientos necesarios, olvidando la responsabilidad que se asume al canalizar el dinero de los socios. El deseo de lucro que ha generado esta fuente de ingresos ha dado cabida para que algunas cooperativas conviertan su propósito de entidades sin fines de lucro a entidades que buscan su beneficio propio, sin considerar lo que realmente el usuario está buscando o necesita.

Dando cabida a la liquidación de varias instituciones “863 cooperativas en 2016 y 668 en 2017” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017) por no cumplir con los requisitos que piden las entidades de control y especialmente porque el cliente pierde la confianza en la entidad. Este malestar se genera directamente al cliente, quien

cada vez tiene más miedo de invertir y prefiere ahorrar en casa, por temor a perderlo todo.

Destacando que de las nueve cooperativas del segmento 1 ubicadas en Tungurahua, seis han tenido una disminución de utilidades en el año 2016 (Maldonado & Naranjo, 2017, pág. 92). Se deduce que dichos elementos están alejando al consumidor y a su vez están repercutiendo en el desempeño financiero de las instituciones.

Otro aspecto que también se considera que afectará el desempeño de las entidades financieras es la presencia de varios componentes. Los autores Maldonado & Naranjo (2017) mencionan en su análisis una serie de tendencias futuras para el sector, como: Inconvenientes de crecimiento, rentabilidad baja, requerimiento de tecnologías que ayuden a perfeccionar la oferta al usuario y solicitudes más rigurosas en cuanto a servicios.

Dichas predilecciones revelan que las entidades del sector financiero no tienen las mismas oportunidades de desarrollarse ampliamente en el mercado como lo han venido haciendo, por lo que requieren adelantarse a las necesidades del cliente y entregarle servicios diferenciados. De este modo mantener y atraer socios que coadyuven al incremento de utilidades.

Son 4 las sucursales ubicadas en el cantón Pelileo que agrupan un total de 43.028 clientes, entre estas tenemos las cooperativas: San Francisco Ltda., Oscus Ltda., Mushuc Runa Ltda. y Cámara de Comercio de Ambato (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

La cooperativa de ahorro y crédito San Francisco (2017) manifiesta que su mapa de procesos comienza deduciendo las necesidades del cliente para al final concluir con la satisfacción de este. De igual manera la cooperativa de ahorro y crédito Oscus (2017) enfatiza que por medio de la calidad busca mejorar permanente la satisfacción de sus asociados y clientes.

Por su parte la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa (2017) agrega que su objetivo de servicio de atención al cliente es identificar, atender y dar solución a quejas de los usuarios, teniendo como misión la prestación de servicios de calidad. En cuanto a la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato (2017) ratifica que se encarga de ofrecer servicios de alta calidad y que su compromiso es cumplir con las expectativas del usuario.

Cada una de las entidades despliega distintas formas para llegar al cliente, sin embargo se consideran obsoletas en términos de experiencia como se evidenció anteriormente, ya que no dan el enfoque adecuado a lo que respecta un servicio centrado en el cliente que coadyuve a lograr fidelidad, lealtad y no solamente satisfacer al usuario, limitando la generación de confianza y seguridad que debe transmitir la institución para que el mismo cliente sea quien la promocióne.

De acuerdo a lo expresado por Tigani (2006) los clientes insatisfechos transmiten su descontento a nueve o más de nueve individuos, ya que “una mala experiencia será un gran motivo de conversación, mientras que los usuarios muy satisfechos solo las comentaran a tres o menos personas, (...). En definitiva perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente” (pág. 10).

Por consiguiente, es vital llegar a las expectativas que anhela el cliente, quien busca desde el primer momento en que ingresa a la institución financiera que la relación con los colaboradores sea amena y al mismo tiempo sentirse cómodo en las instalaciones en donde está siendo atendido.

La experiencia se forja desde el instante en que el cliente conoce por primera vez la marca (publicidad, logotipo, slogan, cultura organizacional, etc.), cuando el guardia lo recibe en la puerta con un saludo, mientras espera en la fila, con la cajera mientras deposita, con el asesor de un crédito, con equipos de autoservicio etc., hasta la salida, e inclusive en casa por medio de call center, página web, aplicaciones móviles, etc.

1.2.2. Formulación del problema

¿Cómo influye la experiencia que vive el cliente en el desempeño financiero del sector cooperativo?

1.2.3. Delimitación del problema

- **Campo:** Finanzas
- **Área:** Gestión Financiera
- **Aspecto:** Financiero, Marketing
- **Temporal:** Período comprendido entre el 31 de Enero de 2015 al 31 de Diciembre de 2017.
- **Espacial:** La presente investigación se desarrolló en las cuatro cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, cuyas sucursales se encuentran ubicadas en la ciudad de Pelileo: San Francisco Ltda., Oscus Ltda., Mushuc Runa Ltda. y Cámara de Comercio de Ambato.
- **Poblacional:** El trabajo de investigación consideró como elementos de observación a los clientes de las cuatro cooperativas de ahorro y crédito y los estados financieros de las bases de datos de la Superintendencias de Economía Popular y Solidaria.

1.3. Justificación

La intención del trabajo de investigación es demostrar la influencia significativa que tiene la experiencia percibida por el cliente en el desempeño financiero del sector cooperativo, brindando alternativas para contrarrestar la disminución de utilidades que se viene dando en el sector; de acuerdo a Alfaro (2011) afirma que “las experiencias son una nueva forma de fidelizar, (...) y de potenciar ingresos” (pág. 13).

Por ello, en vista de la gran relevancia que tiene el cliente se precisa evidenciar con el proyecto, las diferentes perspectivas que aporten a la fidelización, a la lealtad y a la satisfacción de la calidad del servicio financiero a través de la vivencia de experiencias positivas que enfatizan la permanencia del socio y promuevan la recomendación de la institución financiera.

El análisis también contribuirá a fortalecer el conocimiento de las cooperativas de ahorro y crédito con varios conceptos asociados a esta nueva metodología que ya se están aplicando en otras entidades internacionales e identificar los elementos que se pueden agregar a las estructuras organizacionales para estimular a todos los colaboradores a brindar buenas experiencias que superen las expectativas del cliente.

De este modo aportar con una guía a los gerentes para que obtengan una ventaja competitiva e incentivarlos para que permanezcan en constante búsqueda de servicios innovadores que favorezcan al cliente y a la sociedad en general.

Finalmente se considera de gran interés desarrollar la investigación para que los profesionales del campo financiero se actualicen constantemente con novedosas teorías que se enmarquen a las necesidades y a los nuevos requerimientos del entorno. A través de la fusión de las distintas alternativas del área de finanzas con las herramientas del marketing facilitando la ejecución de soluciones más factibles que generen mejores resultados dentro de la dirección de todo tipo de entidades.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar como la experiencia del cliente influye en el desempeño financiero del sector cooperativo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la experiencia del cliente en el sector cooperativo.
- Evaluar el desempeño financiero del sector cooperativo.
- Proponer una estrategia para fortalecer la experiencia del cliente en el desempeño financiero del sector cooperativo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Se tomó como referencia algunos estudios realizados anteriormente que sirvieron de sustento para la investigación como tesis, revistas científicas, análisis de boletines financieros, estudios de consultoría y también información bibliográfica de libros relacionados a las variables de estudio.

Desde el punto de vista del autor López (2010) en el prólogo de la obra titulada “El ABC del Customer Experience” alude que:

La esencia del éxito en empresas como Coca Cola, Apple, Four Seasons, Zara, se da a conocer por la capacidad de crear una experiencia en correspondencia al servicio producto. Acotando que los consumidores de hoy en día no solo desean cubrir sus necesidades, sino que pretenden superar sus expectativas con cada experiencia de compra. Es por ello que los grandes grupos se ven obligados a desplegar una nueva filosofía en lo concerniente a sus marcas para que ayuden al cliente a diferenciar claramente las experiencias que cada institución les puede aportar. (p.7)

Un estudio realizado a los consumidores de algunas entidades en Alemania por la consultora internacional Buljan & Partners (2013) concluye que los clientes aprecian y recompensan a las empresas que logran sobrepasar sus expectativas. Es por ello que las instituciones que anhelan fortalecer sus nexos con los consumidores actuales y ganar consumidores nuevos, la adopción de Customer Experience se convierte en una estrategia beneficiosa. De igual forma la recompensa que genera es la relación permanente, incremento de clientes y mayores recomendaciones. Ratificando que invertir en esta herramienta ayudará a conseguir un rendimiento asombroso.

En el análisis realizado a una cooperativa de ahorro y crédito chilena para identificar “los factores determinantes de la calidad percibida por el servicio prestado” los autores De la Fuente & Díaz (2013) concluyen que al ser el sector financiero atrayente para los competidores, las entidades financieras están siempre expuestas a enormes desafíos para conseguir una cartera de clientes estable. Finiquitando 2 factores que influyen

significativamente en la calidad del servicio: la imagen corporativa y los aspectos humanos.

En la opinión de Nicolás (2014) sostiene que las aerolíneas, bancos, servicios financieros, etc., están empezando a invertir más en herramientas relacionadas al cliente, con el afán de ser competitivas en el mercado. En vista de aquello contribuye con una amplia recopilación de información acerca de los indicadores de gestión y las propuestas de varios autores entorno a la experiencia del cliente.

Un análisis realizado mediante modelos de elección discreta sobre el valor de la marca indica que los clientes a la hora de elegir a una entidad financiera se basan en el trato personal que reciben. Dicho componente afirma que “en el sector servicios todo lo relacionado con el personal de contacto adquiere una importancia vital para el cliente” (García, Pérez, & Rodríguez, 2009, pág. 37).

El trabajo de investigación referente a las estructuras de gestión del servicio en entidades de Colombia hace hincapié en el antes y después del Sistema Financiero acotando que:

El sector se caracterizaba por la resignación de clientes con relación al servicio prestado, las entidades no se movilizaban para mejorarlo y se mantenía la percepción negativa hacia la banca. Para solucionarlo decidieron volver aplicar el servicio como componente clave de su estrategia. La entidad se reorientó hacia el servicio, enfocando todas las acciones en el cliente y en comunicar su interés por una banca más humana. El liderazgo del Presidente de la compañía movilizó la estrategia hacia intervenir la estructura con áreas nuevas, como el comité de respeto por el cliente, área de experiencia del cliente. (Rojas, Bejarano, & Marín, 2016, pág. 137)

La finalidad de la implementación de un modelo que tenga áreas relacionadas directamente al cliente, ha dado lugar a la conversión del servicio financiero direccionando a toda la institución a actuar siempre con acciones más humanas que coadyuvan a la prestación del servicio acorde a lo que espera el usuario.

El estudio ejecutado por la consultora Arthur D. Little (2015) expone algunas entidades de distintos sectores que se han destacado por sus excelentes estrategias dirigidas al cliente:

- La estrategia del cliente con foco en la marca que utilizó Apple se llevó a cabo por Steve Jobs quien consolidó la experiencia del cliente como un motor para la empresa.
- La estrategia de personalización de Ritz. La experiencia end-to-end de Nike hace posible el acompañamiento al consumidor mediante un dispositivo que se adiciona a las zapatillas.
- La estrategia de gobierno de Zappos define que la lealtad del consumidor lo es todo.
- La estrategia de cambio de mentalidad sostenible de Southwest Airlines contribuye a brindar una experiencia del cliente que sobrepase las expectativas con empleados motivados y contentos.
- La estrategia de control y medición de telefonía UK incorporo un esquema de indicadores para fomentar la búsqueda de soluciones y su cumplimiento.

2.2.Fundamentación científica-técnica

2.2.1. Marketing

El marketing es “el manejo de las relaciones redituables con el cliente. Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 33).

Hoy en día el término marketing ya no se utiliza con el propósito de hacer propaganda o publicidad, se está empleando para restablecer una asociación más fuerte entre el usuario y la institución.

Destacando las palabras del autor Zyman (2012) alude que el marketing es “lo que posiciona a un producto, define las expectativas y lo hace de forma que nos permita

cumplir con creces con esas expectativas y satisfacer a los clientes para que sigan volviendo” (pág. 40).

El marketing requería de varias herramientas nuevas para poder atraer una mayor cantidad de clientes y retener a los actuales, es por ello que empieza a tomar auge el marketing enfocado en el cliente, buscando no solamente cubrir algunas de sus necesidades y poniéndolo como el centro de todo el proceso. “El marketing ha evolucionado, porque el ser humano evolucionó, a través del desarrollo del sistema nervioso central” (Malfitano, Arteaga, Romano, & Scínica, 2007, pág. 21).

Con la aparición de los nuevos avances tecnológicos los individuos tienen la oportunidad de mantenerse informados a diario, construyendo un pensamiento crítico que les incite a buscar ofertas más completas en otras empresas. Es por esta razón que las organizaciones requieren cambiar su orientación y dirigirla hacia el cliente.

Los autores Kotler & Armstrong (2012) indican que el marketing tiene las siguientes finalidades:

- El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar.
- El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio.
- La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior para mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (pág. 5:33).

Uno de los elementos que empiezan a tomar auge dentro del marketing es la generación de valor para poder captar un mayor número de consumidores y mantenerlos siempre como parte de la institución.

Consecuentemente se distingue que como parte del marketing está el asegurar la “Responsabilidad financiera”, por lo que los encargados de dicha área están obligados

a justificar las inversiones en términos financieros como los niveles de rentabilidad (Kotler & Keller, 2012).

Para poder llevar a cabo un nuevo plan de marketing es necesario que este evidencie los resultados que se van a obtener después de su aplicación como la magnitud de la inversión realizada y los rendimientos que generará dicha inversión.

Igualmente se destaca que el marketing debe reflejar un beneficio a través de los resultados financieros y no financieros que demuestren el beneficio que está obteniendo la organización. Sin embargo no basta con considerar solo el ingreso por ventas sino adicionalmente se exige interpretar lo que ocurre con “la cuota de mercado, la tasa de pérdida de clientes, la satisfacción de los clientes, la calidad del producto, entre otras medidas” (Kotler & Keller, 2012, pág. 22).

Los resultados financieros y no financieros del marketing se fusionan con la finalidad de lograr por medio del incremento de los clientes, mayores utilidades con cada venta nueva.

El marketing asume el objetivo de lograr que una mayor cantidad de personas compren un número más elevado de productos, con más frecuencia y con más dinero. Hoy en día él ha tomado un sentido diferente por lo tanto se debe identificar que no es publicidad como la mayoría piensa. Asimismo se concreta que el marketing está basado en la manipulación de varias herramientas, para ello es preciso determinar primero que es lo que se va hacer y posteriormente utilizar las herramientas apropiadas de la mejor forma posible para alcanzar los fines propuestos. El marketing tiene como función “vender mucho y ganar mucho dinero”, siendo indispensable entender al marketing como una inversión necesaria (Zyman, 2012, pág. 34).

El marketing ya no se utiliza con el propósito de hacer propaganda o publicidad, tampoco es empleado como una simple herramienta, convirtiéndose para las empresas en una agrupación de varios métodos en los cuales se debe invertir obligatoriamente para obtener mayores ganancias a través de la comercialización.

2.2.2. Marketing de servicios

El marketing de servicios es un “proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos” (Aguirre, 2006, pág. 101).

Este un tipo de marketing que se enfoca con mayor precisión a lo que es el servicio, promoviendo las distintas alternativas para crear valor en cada cliente, a su vez comprometiéndolos a entregar valor para la organización.

El marketing de servicios se fundamenta en “actividades o beneficios ofrecidos en venta, básicamente intangibles. Los servicios traen asociados componentes tangibles, marca, símbolo, logotipo, colores corporativos y diseños especiales que los distinguen de otros servicios de la misma naturaleza” (Mesa, 2012, pág. 246). Al igual que los productos también satisfacen necesidades a todo tipo de individuos o empresas.

Se debe considerar que un servicio es un bien intangible que no puede ser visto pero necesita llevarse a cabo con todas las particularidades que se prometió al momento de su contratación solo de esta manera se podrá satisfacer las necesidades de los clientes.

Principales características del marketing de servicios

De acuerdo a los autores Camino & Garcillán (2014) revelan que las principales características del marketing de servicios son:

- **Inseparabilidad:** no puede apartarse de la persona que lo presta, son más personalizados justamente porque el cliente contrata según su necesidad.
- **Caducidad:** supone la indisponibilidad de los servicios si no se utilizan en el instante en que se encuentran disponibles, ya que no pueden ser inventariados, ni envasarse.

- Heterogeneidad: es complicado conseguir una cierta estandarización en el ofrecimiento de servicios ya que cada unidad que se ofrece puede variar.
- Perecibilidad: los servicios pueden perecer, dejar de existir, no pueden ser almacenados como consecuencia de que un servicio no prestado no puede llevarse a cabo en otro momento en el tiempo, habría que volver a contratarlo efectuando otro pago.
- Ausencia de propiedad: los clientes que compran un servicio adquieren un derecho pero en ningún caso la propiedad del soporte tangible del mismo. El consumidor pagara en todo caso por el uso, el acceso o el alquiler no comprando la propiedad en ningún momento.

Es necesario que se considere que los atributos de un servicio son diferentes en varios aspectos, justamente porque estos no pueden ser guardados para ofertarlos más tarde. Por lo tanto es fundamental que se los ejecute adecuadamente en el momento preciso en que fueron contratados.

Del mismo modo otros autores como Kotler & Keller (2012) mencionan que una organización debe tomar en cuenta cuatro características exclusivas de servicios al crear programas de marketing:

- Intangibilidad del servicio: los servicios no se miran pero se experimentan, se palpan, se oyen o se huelen antes de adquirirse.
- Inseparabilidad del servicio: los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, no pueden separarse de sus proveedores.
- Variabilidad del servicio: la calidad de los servicios puede variar en gran medida, dependiendo de quién los proporciona, cuándo, dónde y cómo lo hace.
- Caducidad del servicio: los servicios no se logran almacenar para su venta o utilización posterior.

El marketing de servicios se distingue del marketing normal como consecuencia de que el primero se fundamenta en la característica de intangibilidad, es decir que al no poder verlo es más difícil de diferenciarlo con respecto a los atributos que poseen otros servicios, mientras que el segundo se orienta a productos tangibles que se pueden palpar claramente.

Para definir el posicionamiento de un servicio es necesario seguir los siguientes pasos:

“Examinar el servicio frente al de la competencia, identificar las diferencias del servicio, visualizar las principales características de los mercados meta, alinear las características del servicio a los requerimientos del usuario” (Mesa, 2012, pág. 260).

Después de identificar todos los aspectos concernientes a competidores, mercados meta y determinar qué desean los clientes del servicio, las empresas tienen mayor capacidad para construir un liderazgo predominante en el sector en el cual se desarrollan.

Estrategias y tácticas del marketing de servicios:

El marketing de servicios posee algunas estratégicas, de las cuales se destacan las siguientes:

- Selección y diseño: precisar requerimientos y expectativas de los consumidores potenciales del servicio, valorar las posibles barreras, efectos e impactos que puede acarrear el servicio, recabar toda la información detectando las expectativas y necesidades de los usuarios, a través de bases de datos, encuestas, entrevistas.
- Planificación y desarrollo: una vez diseñado el servicio se debe poner en marcha pero considerando todas las condiciones previniendo recursos materiales, y humano, posibles gastos en que se pudiera incurrir a la hora de crearlo y la forma en que se dará a conocer el servicio. Definir el presupuesto y la promoción, compararlo con otros servicios

- Evaluación del servicio: después de ponerlo en marcha se requiere cierto seguimiento del mismo buscando la evaluación de todos y cada uno de los aspectos que lo rodean. Mejora continua, como responde el servicio a la demanda de los usuarios (Camino & Garcillán, 2014, pág. 215).

La estrategia de servicio permite a las personas de la empresa canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio del cliente, además de que ayuda a conocer exactamente que se espera de ellos y mostrarles que son significativos para la institución (Uribe, 2011, pág. 111).

La formulación de una estrategia de servicio se basa en redefinir el concepto del negocio, transformándolo en una entidad que tenga un enfoque directo hacia el mercado, cambiando su visión para que no se dedique a una simple venta de productos.

El paquete de servicios “es la oferta de la compañía, la respuesta a los requerimientos de los clientes y la forma de como materializar la promesa que se les ha hecho a través de la estrategia de servicio. Es también el agregado total de los bienes, servicios y experiencias que se ofrecen al cliente” (Uribe, 2011, pág. 112). Actualmente no solo se venden productos y servicios, se venden sentimientos, sensaciones, imágenes, todas estas se convierten en experiencias para el cliente, las cuales deben ser agradables.

Marketing interactivo

El marketing interactivo es uno de los tres tipos de marketing de servicios que existen, los otros dos corresponden al marketing externo y al interno que no serán definidos en la investigación porque no son objeto de estudio.

El marketing interactivo consiste en “capacitar a los empleados de servicio en el delicado arte de interactuar con los consumidores para satisfacer sus necesidades. La calidad del servicio obedece en gran parte a la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio” (Kotler & Keller, 2012, pág. 268).

Al hablar de marketing interactivo se hace referencia a la forma en que los colaboradores de la institución interactúan con los demás, sin embargo esto no es suficiente, por lo que se requiere complementar el servicio con otros elementos.

La experiencia del servicio puede alcanzarse mediante distintos escenarios en los cuales el cliente interactúa con las instituciones, a continuación se consideran los más relevantes:

- El contacto con el cliente dependerá del tipo de organización.
- El cliente esta interactuando a lo largo de todo el recorrido con los elementos inanimados, tecnología, etc., con el personal de contacto y de servicio e incluso con otros usuarios.
- En cada uno de estos puntos se estará generando un servicio y por lo tanto un beneficio.
- El conjunto de beneficios recibidos conformara el servicio final el cual podrá ser calificado de forma positiva o negativa (Domínguez, 2006, pág. 54).

Existe una diversidad de canales por los cuales el cliente entra en contacto con la organización, para que haya interacción no es necesario que se ejecute dentro de las instalaciones, también se puede dar a través de medios electrónicos como cajeros o autoservicios.

Internet entrega un valor a los usuarios de instituciones financieras para que puedan interactuar, por esta razón Camino & Garcillán (2014) indican los siguientes beneficios:

- Oferta multicanal: la oferta bancaria virtual proporciona al usuario la alternativa de conectar con la institución en cualquier lugar y tiempo. Hay que establecer este medio como un adicional para servir al cliente y no como un medio de sustitución porque el cliente va a necesitar acudir a las oficinas para interactuar con los empleados en determinadas transacciones que lo ameriten.

- Agregación de servicios financieros: el cliente ya no precisa visitar varias oficinas para estar al tanto de sus movimientos transaccionales.
- Manejo de las finanzas personales: programas que ayudan a capacitarse en temas de gastos e inversión.
- Precio: el autoservicio añade un bajo costo.
- Eficacia: se reduce errores ya que el propio cliente hace lo que desea.

2.2.3. Experiencia del cliente

Al hablar de experiencia del cliente los autores Gentile, Spiller, & Noci (2017) mencionan que proviene de “un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa, o parte de su organización, que provoca una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal” (pág. 397).

La experiencia del cliente es cada interacción que se produce en el transcurso de la venta, no depende solamente de lo que causa el producto o el servicio, por lo cual es predominante considerar todos los elementos que conforman la institución financiera tanto las instalaciones como los colaboradores.

A juicio del director comercial de la agencia WOW Customer Experience Cedeño (2017) sostiene que la experiencia del cliente “es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan la lealtad” (pág. 1). Adicionalmente alude que el resultado económico que produce una entidad se ve afectado por todo lo que enmarca la experiencia.

La experiencia del cliente encierra los puntos de contacto en los cuales el usuario interactúa con la organización, el bien o el servicio (Grewal, Levy, & Kumarc, 2009).

Los puntos de contacto constituyen los momentos en los que se da la interacción del cliente, por ejemplo: al realizar una transacción bancaria se pasa por varias etapas que se producen desde el ingreso al banco como la facilidad de acceso, el saludo del guardia, la espera en las oficinas, etc., por lo tanto cada acción efectuada se convierte en un punto de contacto entre el cliente y la institución.

Para Aguilera & Baños (2016) “la experiencia de compra y servicio” es producida al momento en que el cliente empieza a interactuar con el medio físico de un establecimiento, con los empleados, con la atención al cliente, con el servicio que se dé después de la venta, entre otros.

El servicio post venta constituye un elemento que genera valor porque el consumidor se siente confiado de que contará con la asesoría de su proveedor en cualquier circunstancia que se requiera y no se verá limitado a pensar que su relación comercial terminó al momento de liquidar la compra.

De acuerdo a Alfaro (2011) la forma de diferenciarse consiste en ofertar una experiencia. El cliente elige el producto por la vivencia que ofrece. Si se entrega una experiencia agradable que satisfaga las necesidades, el éxito de la institución está afianzado. Considerando que “se ha pasado de vender productos y servicios a vender experiencias” (pág. 8). Además manifiesta que las experiencias se han convertido en una nueva manera de fidelizar y de incrementar ingresos, ya que las aspiraciones del usuario lo impulsan a buscar experiencias distintas.

Es evidente que una de las maneras de buscar diferenciación y aumentar utilidades es optar por la generación de experiencias atractivas que faciliten la apreciación del cliente; de tal forma que se logre satisfacer sus necesidades y su fidelización hacia la institución.

La experiencia se basa en los puntos de contacto que un cliente tiene con la empresa, sea por internet como redes sociales o página web, en la tienda física, con los colaboradores, con el centro de atención al cliente, etc. (Alfaro, y otros, 2012). Cuanto más usa un cliente un producto o servicio, más experiencia tiene con él y con la marca.

La experiencia se constituye en un componente que interviene en las emociones (Alfaro E. , 2012).

Se determina que para crear una interacción no es necesario que se produzca físicamente en las instalaciones de la cooperativa, indudablemente porque también existe la oferta de servicios por medio de internet que pueden efectuarse desde la comodidad del hogar pero con la diferencia de que si existen fallos con la red o alguna duda sobre determinadas transacciones que no estén bien detalladas en los manuales publicados; serán causales para una mala experiencia.

En base a Brunetta (2012) menciona que “lo único que nadie podrá plagiarle es la relación que haya alcanzado con sus clientes y la experiencia que les ofrece” (pág. 37).

Alcaide (2015) menciona que es posible una diferenciación experiencial a través de:

Recurrir a experiencias de servicio al cliente diferenciadas y al mismo tiempo gratamente memorables, es la forma más segura para dar a los consumidores razones válidas para volver una y otra y otra vez. Se trate de vender vivencias, no productos. En especial cuando las empresas de la misma categoría tienden a parecerse cada vez más las unas a las otras, tanto en sus instalaciones como en surtido, precios, calidad, etc., es urgente buscar un hueco vía la diferenciación. (pág. 32)

Tipos de experiencia del cliente

En base a Schmitt (1999) sustenta que son cinco los tipos de experiencias del cliente entre estos tenemos:

Las experiencias sensoriales o de sensaciones que son aquellas que se enfocan en los sentidos, las experiencias de sentimientos que se enfocan en los sentimientos y emociones, las experiencias de pensamientos que tiene su enfoque en el intelecto, las experiencias de actuaciones que se refiere a los estilos de vida y las interacciones y las experiencias de relaciones que se conforman por las anteriores experiencias para buscar la mejora del usuario.

La experiencia se conjuga a través de varios aspectos que percibe el ser humano, por ello es contundente transformar los ambientes de servicios para que trasmitan sensaciones y emociones positivas.

Es fundamental por lo menos influir en uno de los cinco sentidos para lograr introducirse en la mente de los clientes, resultando trascendental estimular las experiencias de sensaciones para poder generar los cuatro tipos de experiencias siguientes (Alcaide, Fidelización de clientes 2ª, 2015).

La lealtad

Dentro del concepto de experiencia se visualiza como parte de los propósitos que se puede conseguir la lealtad del cliente, por tal motivo se describen algunas particularidades que permitan interpretar su importancia.

Dentro de las finalidades que tiene la experiencia también se evidencia el uso del término lealtad que “obedece a las actitudes y los comportamientos desde los clientes hacia las marcas o establecimientos, mantener sus relaciones de intercambio en el largo plazo” (Ramírez, Duque, & Rodríguez, 2013, pág. 146).

Las relaciones duraderas entre el cliente-proveedor contribuirán con un gran número de beneficios para la institución a través del fuerte vínculo que se logre fomentar, el mismo que le incentivará al socio a regresar e incluso le motivará a incrementar la adquisición de productos o servicios financieros.

“Si buenos clientes comienzan a retirarse, es posible que su volumen se mantenga paralizado porque los nuevos clientes sustituirán a los que se han retirado, y como aquellos que se retiraron tenían saldos de préstamos más altos, la cartera disminuye” (Churchill & Halpern, 2001, pág. 10).

Para incrementar la cartera de clientes es vital conservar a los ya existentes porque esta es la única manera de obtener un mayor rendimiento en las operaciones y apoyarse en un crecimiento continuo, en cambio si pierde tres consumidores y gana tres consumidores, los resultados financieros no evidenciaran ningún aumento e incluso

tienen una tendencia a disminuir por el hecho de que los clientes antiguos consumen más.

Desde el punto de vista de los autores Moliner & Berenguer (2011, pág. 107) enfatizan que “la lealtad conductual que tienen los consumidores después de su experiencia se manifiesta en forma de repetición de compra o nivel de gasto”.

Mientras la institución consiga una mayor lealtad, el cliente sentirá la necesidad de alejarse de otras marcas para considerar un solo proveedor que atienda su demanda total, dejando de comprar a la competencia.

Para aumentar la lealtad de un consumidor es vital que los empleados no estén insatisfechos; por ello el primer paso es lograr que los empleados estén vinculados a la compañía, debido a que “el servicio al cliente se ha convertido en un factor diferencial y en eje central de la fidelidad de los clientes, además de ser un valor añadido que ayuda a la diferenciación de otras organizaciones” (González P. , 2009, pág. 23).

Las percepciones del cliente

La experiencia se determina como el conjunto de percepciones por ello es relevante conocer el significado de percepción.

La percepción es el “proceso en el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen significativa del mundo. La gente podría tener distintas percepciones del mismo estímulo” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 148). Además señala que las percepciones son un factor psicológico que influye en las elecciones de compra del consumidor.

La percepción es “el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros

procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización” (Vargas, 1994, pág. 48).

Los ambientes de servicios

De acuerdo a la clasificación de los ambientes de servicios que perciben los clientes de la banca se mencionan los más significativos:

- Privacidad: tanto visual como verbal, con oficinas cerradas, un entorno confidencial para realizar las transacciones, etc.
- Eficiencia/comodidad: áreas de transacción fáciles de localizar, señales de dirección.
- Condiciones del ambiente circundante: temperatura, iluminación, ruido, música.
- Condiciones sociales: la apariencia física de las personas en el ambiente del banco, es decir, los clientes y el personal.
- Estética: colores, estilo, uso de materiales y obras de arte (Schiffman & Kanuk, 2005, pág. 186).

De acuerdo al Observatorio de riesgos psicosociales (2012) el ruido es uno de los factores más relevantes ya que incide de forma negativa “en el nivel de satisfacción, generando estrés que provoca distracciones, frustración y problemas de concentración” (pág. 1).

La interacción

De acuerdo a la Real Academia Española (2017) define a la interacción como la “acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones, etc.” (pág. 1).

En base al concepto se estipula que la interacción se da en diversos ámbitos, considerando los más significativos para la investigación: los objetos y las personas. Los objetos enmarcan toda la parte de infraestructura tanto externa como interna; las

personas constituyen la relación con los colaboradores. De igual manera La Rosa (2016) reitera que la interacción es “una actividad básica, observable, en el marco de la cual se vinculan entre sí dos o más” (pág. 53).

La interacción con el consumidor es más que una atención a través de distintos canales. Precisa brindar la mejor experiencia en cada contacto y en todo el ciclo de duración de la relación cliente-organización. Es vital tomar en cuenta la interacción con el consumidor que va desde la adquisición, además de la retención y la misma venta, buscando siempre solucionar cualquier inconveniente o problema que aqueje al usuario (Avaya, 2018).

Las quejas son una parte sustancial dentro del proceso del servicio al cliente porque son un soporte para la corrección de errores que no son fáciles de predecir por la organización, por tal motivo la gerencia requiere estar al tanto de las inquietudes que los usuarios tienen, entender sus necesidades y buscar una solución que coadyuve a la prestación de un excelente servicio.

Los atributos de la interacción entre empleado y clientes son “fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, resolución de problemas y atención personalizada” (Potocnik, Moliner, & Martínez-Tur, 2005, pág. 143). Para González R. (2015) la fiabilidad hace referencia al cumplimiento de las empresa en tiempo acordado, la capacidad de respuesta tiene que ver directamente con la atención del trabajador en ciertos aspectos como un servicio ágil, información oportuna y franqueza en las condiciones de los préstamos o inversiones.

Mientras se logre agrupar la mayor cantidad de características de la interacción en el servicio, se puede ofertar una atención de mejor calidad al cliente, combinando aspectos que son importantes para mantenerlo satisfecho.

De acuerdo al autor Degenne (2009, pág. 69) sostiene que la interacción “no se trata de dos personas semejantes puestas en una situación particular, sino de individuos que se definen por el rol que ocupan (comprador, vendedor) y no poseen un nivel de información igual”.

Aquellos empleados que tienen una actitud positiva y un estado de ánimo apropiado se animan a brindar un servicio excelente. Es por ello que el buen humor de los empleados facilita la interacción con los usuarios y contribuye a que la comunicación se presente de una manera más abierta y clara (Pérez, 2006).

La interacción puede ser muy amplia e implicar numerosos contactos entre los cuales está la interacción con la recepcionista, con los otros individuos de la sala de espera (Cottle, 1991). La zona en donde los individuos se sientan a esperar precisa denotar comodidad, relajar al usuario, entretenerlo para que no se aburra fácilmente.

Uno de los procedimientos que viene tomando auge dentro del sector financiero es la incorporación de tecnología a los servicios que están relacionados directamente con el cliente como muestra de aquello se evidencia algunos casos exitosos como son el Banco Santander, el Banco Capitec y Bankia. Dentro de los principales propósitos de estos bancos está el conseguir un estándar de atención que sea accesible e individualizado y mejorar los procesos operacionales de las oficinas para lo cual Capitec ha visto factible la incorporación de “quioscos de autoservicio ideados tanto para la gestión de colas como para brindar información”, aparte de rediseñar las oficinas (Qmatic, s.f., pág. 1).

Internacionalmente algunas instituciones financieras ya se están destacando por implementar servicios digitalizados que brinden un soporte adicional a los canales tradicionales que solo se pueden realizar con los operadores o asesores.

La excelencia y la calidad del servicio

Para Tigani (2006) todos en algún momento vivimos experiencias negativas, como el conseguir un número para ser atendidos, esperar en extensas filas para pagar algún servicio, entre otros. Una estrategia en la que es factible enfocarse es en un servicio que provoque satisfacción y fidelización para construir relaciones perdurables. Brindar un buen servicio es necesario ya que el 96% de los usuarios insatisfechos jamás se quejan sencillamente se marchan y no regresan. Para obtener un nuevo consumidor se

requiere un gasto de hasta cinco veces más. Considerando que perder una venta es intrascendente si se contrarresta con la pérdida de un consumidor.

Un mal producto no influye significativamente en la decisión de volver a comprar en una empresa en la que confiamos, pero por el contrario si se produce un servicio frío el consumidor va a huir de la institución. Un servicio excelente es factible al momento en que se supera las expectativas del usuario. Es esencial que las empresas investiguen en sus propios clientes que es lo que esperan que se les ofrezca, que sirva de generador de valor (Tigani, 2006).

Para el consumidor actual el servicio simboliza un mayor valor dentro del proceso de compra, dejando muchas veces de lado la apreciación de las características propias del producto y basándose solamente en cómo fue atendido.

En relación a la investigación desarrollada a una sucursal bancaria de Cuba la autora González R. (2015) alude que la escala Servqual ha permitido evaluar la calidad percibida mediante las percepciones de los usuarios, arrojando como resultado la limitada superación de expectativas asumiendo un bajo índice de calidad que se da principalmente por el tiempo que se demora en brindar el servicio.

Generalmente en las instituciones bancarias o cooperativas de ahorro y crédito, el tiempo es un factor muy importante que debe ser considerado en todas las etapas que conforman el servicio final, para tratar de reducirlo significativamente.

En base al análisis estructurado a algunos clientes de Madrid se evidencia que el nivel de cultura financiera en esta ciudad ha evolucionado, sobrellevando un aumento de los niveles de exigencia a través de un componente esencial que es la calidad de servicio (Merino, 1999). Por tal motivo la entrega del servicio es vital para el desarrollo de cualquier institución.

La satisfacción del cliente

Uno de los aspectos que se halló en el proceso de conversión del Sistema Bancario Colombiano hace hincapié en el incremento de la voluntad de las entidades por satisfacer al consumidor tanto interno como externo, incentivando a los colaboradores para comprometerlos con el cliente (Murrillo, 2009).

Para continuar en el mercado la organización debe buscar la satisfacción tanto de empleados como de clientes porque en trabajador motivado y feliz va a transmitir confianza a los usuarios.

Al hablar de satisfacer al cliente se refiere al “grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 13).

Es valioso determinar la manera de actuar de los clientes especialmente de los insatisfechos por ello Beatriz (2012) señala que:

Si el cliente está satisfecho y manifiesta emociones positivas, es aconsejable desarrollar estrategias de refuerzo de clientes “amigos” para conseguir que vuelvan, hablen bien del restaurante y atraigan a otros clientes, premiando su fidelidad con descuentos o un tratamiento preferente. Si se detecta que el cliente está insatisfecho o muestra cualquier señal de descontento, se deben iniciar estrategias de recuperación del servicio para evitar consecuencias negativas: animar a que manifieste su insatisfacción, pedir disculpas, cambiar el producto que no es del agrado del cliente, actuar con rapidez en la solución del problema, ofrecer descuentos para futuras visitas, comunicar las mejoras para que el consumidor perciba que es un incidente aislado. (pág. 44)

Como medir la experiencia del cliente

Tomando en cuenta las palabras de la empresa líder en gestión de la experiencia del cliente Qmatic (s.f.) menciona que actualmente no se cuenta con un listado específico para medir la experiencia del cliente, es por ello que cada institución válida los indicadores que más se adapten a sus propósitos con el consumidor.

De acuerdo a Carrillo (2014) ostenta que una de las maneras de medir la experiencia del cliente es observar “todos los puntos de interacción” que puede tener el cliente, como consecuencia de que todas las interacciones generan alguna sensación.

Por dicha razón es contundente medir todo lo concerniente a canales de transacción, áreas de atención, personal, zonas de espera para determinar el impacto que se produce en cada parte del servicio.

Las empresas están variando sus métodos de satisfacción para implementar componentes relacionados a la experiencia del cliente, es por ello que el índice BCX (Best Customer Experience) mide la experiencia a través de la integración de 3 elementos como son: la marca, el producto y la interacción con la empresa (IZO, 2012). Cabe recalcar que es un software de la empresa IZO, que es utilizado para conocer la importancia de ofertar una buena experiencia y no solo vender un producto, a través de la interpretación de los resultados obtenidos.

En relevancia al análisis acerca del índice BCX estructurado con relación a Ecuador y Latinoamérica las autoras Martínez & Arizmendi (2017) ostentan que a nivel de América Latina solo el 18% de los clientes ha tenido una experiencia realmente agradable, mientras que en Ecuador se ubica por encima del promedio con un 1 punto más. Además se menciona que el 27% de consumidores ha experimentado vivencias negativas que pueden ocasionar el alejamiento de la compañía. En cuanto a la permanencia de los usuarios se ratifica que un 63% se quedaría más tiempo con la empresa ante la vivencia de una gran experiencia. Un elemento que repercute fuertemente son las emociones que las organizaciones entregan a sus consumidores.

Revelando la importancia de analizar los aspectos que determinan experiencias positivas en los clientes de las instituciones, con una dirección especial a aquellas que ofrecen servicios financieros como son las cooperativas de ahorro y crédito.

2.2.4. Gestión financiera

Es esencial identificar la diferencia entre contabilidad financiera y gestión financiera, ya que parecen términos similares pero no tienen el mismo propósito.

La contabilidad financiera es una parte de la contabilidad general que tiene como finalidad la presentación de información financiera a los gerentes o administradores para facilitar las decisiones que más le conviene a la entidad. Entonces se define que la contabilidad financiera se constituye como “una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una empresa y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan” (Estupiñán & Estupiñán, 2006, pág. 17).

La gestión financiera es un proceso que implica ingresos y gastos con un manejo racional del efectivo para finalmente ver reflejado los resultados en la rentabilidad financiera de la empresa. Este tipo de gestión analiza las decisiones y acciones que tienen relación con los medios financieros que se requiere para desarrollar las actividades de la institución, tomando en cuenta su uso y control. Finalmente determina que “la gestión financiera es la que transforma a la misión y a la visión en operaciones monetarias” (Córdoba, 2012, pág. 2).

Al interpretar los dos conceptos se destaca que la contabilidad financiera se encarga de presentar y analizar datos numéricos concernientes a todas las operaciones que realiza la organización, mientras que la gestión financiera se enfoca en el manejo adecuado de los recursos para evidenciar buenos resultados al final del ejercicio, es decir controla los gastos en que se debe incurrir para generar ingresos.

De acuerdo al autor Nunes (2016) sustenta que la gestión financiera “es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización” (pág. 1).

Este tipo de gestión contempla toda la parte financiera de las instituciones con la finalidad de exponer por medio de un análisis, las medidas y actividades que requiere la entidad para desarrollar sus operaciones, como consecuencia de que antes de ejecutar cualquier acción, esta debe pasar por la aprobación del departamento que integre las finanzas.

Asimismo para Andrade (2005) las finanzas son un “área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.” (pág. 293).

Todos los departamentos necesitan concordar con el área de finanzas. Bravo, Lambretón, & Márquez (2007) consideran que:

Para poder desarrollar las distintas actividades, (...) se necesita dinero. Por ejemplo, para adquirir la maquinaria y el equipo de empleados en la producción, para comprar la materia prima requerida para fabricar los productos, para pagar los sueldos a los obreros y para liquidar el consumo de energía eléctrica se necesitan cantidades de dinero relativamente importantes. Lo mismo sucede en las actividades correspondientes a la función de ventas y mercadotecnia y la de recursos humanos, ya que todas ellas requieren de recursos para poder operar. Por otra parte, mediante la venta de los artículos producidos y los servicios prestados, la empresa obtiene aportes de dinero. Adicionalmente, es necesario controlar, mediante el registro y la elaboración de reportes, la forma en que se está manejando el dinero que fluye y circula en la empresa. (pág. 8)

Las empresas necesitan de las finanzas para poder llevar a cabo sus procedimientos adecuadamente, en efecto el dinero es el que hace posible la ejecución de las acciones a través de un presupuesto o una determinada inversión.

La gestión financiera asegura que existe la liquidez suficiente como para que la institución cumpla sus obligaciones de desembolso de créditos y para el repago de los créditos a sus acreedores. A pesar de que la gestión financiera es una función interna, las decisiones en esta área pueden afectar la institución en una forma directa (Stauffenberg, Jansson, Kenyon, & Cruz, 2003).

Los niveles de efectivo que mantiene la entidad se constituyen en una parte fundamental dentro del proceso de operaciones crediticias; se necesita recuperar lo canalizado en préstamos para poder cancelar a los socios que prestaron el dinero.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones concerniente a:

- Requerimiento de recursos financieros y de financiación externa.
- Financiación más conveniente para la empresa.
- Adecuada utilización de recursos financieros.
- Estudio de la información financiera para conocer la situación actual de la entidad.
- Estudio de la viabilidad económica y financiera (Córdoba, 2012, pág. 3)

Uno de los temas importantes que influyen en la gestión financiera es conseguir fuentes de financiamiento con el menor costo posible que sirvan de soporte a la obtención de mayores réditos.

Entre las actividades más destacadas de la gerencia financiera están las siguientes:

- Ampliar los servicios.
- Determinar varias opciones de financiamiento.
- Contrastar la efectividad de las distintas acciones de la empresa.
- Cumplir con los informes y los procesos de todas las fuentes de financiación (Costa & Aguinaga, 1998).

La persona encarga de la gerencia financiera está forzada a presentar por escrito las alternativas que considera apropiadas para implementarse dentro del proceso de financiación con la certeza de que se evidencie un estudio profundo de las opciones sin escatimar esfuerzos. De esta manera se da la posibilidad a la empresa para lanzar al mercado otros servicios adicionales que proporcionen un valor más significativo a la marca.

Los principales objetivos de la gestión financiera son:

Suministrar “la información y perspectivas necesarias para tomar decisiones en el negocio. El primer paso es saber qué información se requiere y cómo reunir toda esa información” (Citibank, 2006, pág. 1).

“Optimizar y multiplicar el dinero. Esto quiere decir que se enfoca en sacar el mayor provecho a los recursos disponibles pero también apoya la toma de decisiones orientadas a que esos recursos puedan entregar ganancias” (Manager, 2017, pág. 1).

Se determina que el propósito de la gestión financiera hace un enfoque más preciso a la obtención de mayores niveles de ingresos con la menor cantidad de recursos posibles mediante un adecuado análisis que muestre la información financiera más relevante para la toma de decisiones oportunas.

El gerente financiero necesita tener una buena comprensión de diversas herramientas que permitan cumplir los objetivos financieros de la empresa:

- Realizar un presupuesto.
- Proyectar los ingresos y monitorear el flujo de caja.
- Controlar y gestionar fondos.
- Fijar y comparar costos de los servicios.
- Cumplir con los requisitos establecidos por las fuentes financieras.
- Entender y utilizar los informes financieros (Costa & Aguinaga, 1998).

Existen diversas herramientas dentro del campo financiero que contribuyen a la consecución de los objetivos regidos por la parte financiera, por ello es fundamental que el gerente encargado de esta área se actualice constantemente de las nuevas temáticas que se desarrollan en el mercado para direccionar de una forma renovada a la institución, proyectándola hacia un futuro más prometedor.

2.2.5. Análisis financiero

El análisis financiero se define como “el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada” (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 128).

Realizar un análisis financiero es esencial para que el gerente pueda tomar decisiones oportunas para el correcto desarrollo de la entidad que dirige, gracias a que la información va a estar resumida y va a mostrar aspectos primordiales que faciliten la comprensión del lector.

Tomando en consideración al autor Robles (2012) alude que el análisis financiero se constituye en una técnica para descomponer los estados financieros y compararlos por periodos con el propósito de identificar el comportamiento y visualizar los resultados que se han conseguido a través de las operaciones ejecutadas en las organizaciones.

El análisis de los estados se aplica para diversos periodos dependiendo de la necesidad de la organización entre los más habituales tenemos: anual, semestral, trimestral, mensual, por ejemplo en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito elaboran sus estados financieros de forma mensual según los documentos cargados en la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Se estima al análisis financiero como “complemento” dentro del campo de las finanzas y de la contabilidad, permitiendo identificar la realidad actual de la entidad a través de la generación de información relevante que coadyuve a tomar decisiones idóneas (Gil, 2004).

Las finanzas se benefician del análisis financiero ya que proveen información precisa de la situación actual de la institución, a diferencia de lo que hace la contabilidad que solo muestra estados financieros con extensa información que no facilita a simple vista la interpretación de resultados.

Tomando las palabras de Gitman (2007) señala que el análisis de estados financieros se define como el cálculo de los indicadores que permiten evaluar la actividad financiera de la organización en cuanto a su pasado, presente y proyectarlo para el futuro.

El análisis financiero se efectúa a través de la presentación de indicadores financieros que demuestren resultados ajustados a los requerimientos de la gerencia o departamento encargado.

El proceso de análisis radica en:

La aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisional. (Rubio, 2007, pág. 2)

En definitiva se concreta que el análisis financiero se basa en un examen completo de los dos principales estados financieros: Estado de situación financiera y Estado de resultados integral.

El estado de situación financiera muestra los activos, pasivos y patrimonio, en este último se encuentra inmerso el capital aportado por los accionistas, este balance se genera para un determinado periodo que puede ser anual, semestral, trimestral e inclusive mensual.

Por otra parte el estado de resultados integral es el que comprende los ingresos, gastos y dependiendo de la institución también se diferencian los costos, la realización de este estado financiero evidencia la utilidad o pérdida que se ha obtenido en un periodo específico que puede ser elaborado para un año o como en el caso anterior.

El análisis financiero permite:

Evaluar la situación actual de la empresa y predecir su desempeño futuro; generalmente lo denominan análisis de los estados financieros; y la mayoría alega que se basa en la aplicación y cálculo de indicadores financieros que

permiten conocer la situación en lo que respecta a liquidez, eficiencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad. Adicionalmente considera que el análisis financiero es una herramienta clave para el desarrollo de una gestión financiera eficiente. (Navas, 2009, pág. 626)

A través de una examinación profunda de los resultados contrastados con los distintos índices se puede segregar los datos que revelen las características fundamentales del estado actual de la organización.

Es de gran interés elaborar un análisis para tener una pauta a seguir a futuro, “el análisis financiero tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos” (Robles, 2012, pág. 15).

El análisis no favorece solo al conocimiento actual de lo que está sucediendo en la empresa, por el contrario, con los datos obtenidos se puede proyectarla al futuro para determinar qué tan rentable será en unos años.

Para poder elaborar el análisis se forja vital recurrir a los estados financieros, estos “son documentos que presentan información sobre una compañía en términos monetarios, con el objeto de facilitar a los involucrados en el funcionamiento del negocio la toma de decisiones” (Bravo, Lambretón, & Márquez, 2007, pág. 77).

“Los estados financieros tienen que presentar razonablemente la posición financiera, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de la entidad” (Mantilla, 2013, pág. 381).

Para un contundente análisis cuantitativo que refleje los resultados verídicos de las cooperativas de ahorro y crédito es esencial contar con información numérica oportuna que se muestre en los estados para estudiar la situación real de las entidades.

En base a Robles (2012) indica que los métodos de análisis financiero que resultan más importantes son los siguientes:

- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Razones financieras
- Flujo de efectivo (pág. 28).

Para poder desarrollar un análisis financiero se requiere aplicar y combinar las técnicas apropiadas que sirvan de soporte para el cumplimiento de las operaciones de las entidades.

La importancia del análisis radica en explicar apropiadamente los valores a través de la interpretación del resultado de las fórmulas para conocer la realidad de institución y poder realizar los correctivos necesarios dentro de la áreas que estipulan alguna mejora (Robles, 2012).

El análisis se da con la finalidad de que los empresarios tomen correctivos acertados a las situaciones financieras que atraviesa la entidad, distinguiendo las posibles causas que están afectando los rendimientos, la liquidez, el endeudamiento, etc.

2.2.6. Desempeño financiero

La palabra desempeño por si sola “significa cumplimiento: hacer aquello a lo que se está obligado” (Bravo, Lambretón, & Márquez, 2007, pág. 254). La labor diaria que realice la empresa debe encaminarse al cumplimiento del propósito planteado.

Por lo tanto si se habla de desempeño financiero la organización tiene la obligación de cumplir con el objetivo financiero que tenga estipulado por ejemplo aumentar en 15% las ventas, mantener una mayor liquidez, incrementar la rentabilidad, etc.

Empleando las palabras del Portal de Microfinanzas desarrollado por el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres o CGAP (2018) menciona que:

El desempeño financiero es uno de los indicadores que se utilizan para medir el éxito de una institución de microfinanzas (IMF) en términos de su rentabilidad. A menudo se

considera que es una medida utilizada por los inversionistas para llevar a cabo la diligencia debida y determinar el estado de una inversión. (pág. 1)

Sistema de monitoreo PERLAS

De acuerdo a Richardson (2009) indica que el sistema de evaluación PERLAS creado en 1990 por el Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito está compuesto por cinco grupos de ratios financieros: Protección, Estructura, Rendimiento, Liquidez, Activos (calidad de activo), Señales de crecimiento, cada indicador está asociado a la primera letra de la palabra PERLAS.

- **Protección**

Los indicadores de esta sección miden la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables.

P1. Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos con morosidad >12 meses

Propósito: Medir la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.

Cuentas:

- a. Provisión para préstamos incobrables (Balance general).
- b. Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad mayor a 12 meses. WOCCU sugiere el 100%, pero se puede usar otro porcentaje en los países donde las leyes o regulaciones locales sean diferentes.
- c. Saldos de préstamo de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.

Fórmula: $\frac{a}{b * c}$

Meta: 100%

P2. Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos menor a 12 meses

Propósito: Medir la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables después de descontar las provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a doce meses.

Cuentas:

- a. Total provisión para préstamos incobrables.
- b. Provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
- c. Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir préstamos con morosidad de 1 12 meses. WOCCU sugiere el 35%, pero se puede usar otro porcentaje en los países donde las leyes o regulaciones locales sean diferentes.
- d. Saldo total de todos los préstamos pendientes con morosidad de 1-12 meses.
- e. Porcentaje de provisiones requeridas para préstamos no morosos. Mientras WOCCU no requiere una provisión específica para esta categoría, algunos países puedan exigir un porcentaje específico en las leyes o regulaciones locales.
- f. Saldo total de todos los préstamos no morosos.

Fórmula:
$$\frac{(a - b)}{c * d + e * f}$$

Meta: 35% de provisiones requeridas para todos los préstamos con morosidad menor a 12 meses y para préstamos no morosos.

P3. Total castigos de préstamos morosos > 12 meses

Propósito: Medir el total de castigos de todos los préstamos con morosidad > 12 meses.

Cuenta:

a. Total de préstamos con morosidad >12 meses

Fórmula: Si (a) = 0 (cero) entonces Sí. Si (a) ≠ 0 (cero) entonces No.

Meta: Castigo del 100% de todos los préstamos con morosidad > 12 meses

P4. Préstamos castigados / Total cartera de préstamos

Propósito: Medir el monto de préstamos castigados de la cartera de préstamos durante el ejercicio en curso. Nótese que los préstamos castigados se deben mantener en un libro auxiliar y no forman parte del balance general.

Cuentas:

a. Castigos acumulados del ejercicio en curso

b. Castigos acumulados del ejercicio anterior

c. Cartera de préstamos bruta (menos provisiones) al final del ejercicio en curso

d. Cartera de préstamos bruta (menos provisiones) al final del ejercicio anterior

Fórmula:
$$\frac{(a-b)}{\frac{(c+d)}{2}}$$

Meta: Minimizar

P5. Recuperación acumulada de cartera castigada / cartera castigada acumulada

Propósito: Medir el monto acumulado de castigos que han sido recuperados a través de esfuerzos exitosos de cobros. Es una cifra histórica que incluye todos los ejercicios anteriores.

Cuentas:

- a. Recuperación acumulada de castigos
- b. Castigos acumulados

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: >75%

P6. Solvencia

Propósito: Medir el nivel de protección que tiene la cooperativa de ahorro y crédito para ahorros y aportaciones de asociados en el caso de la liquidación de los activos y pasivos de la cooperativa de ahorro y crédito.

Cuentas:

- a. Total activo
- b. Provisiones para activos en riesgo
- c. Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
- d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses.
- e. Total de pasivos
- f. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)
- g. Total de ahorros
- h. Total de aportaciones

Fórmula: $\frac{(g+h)}{((a + b)- (c + 0,35 (d)+e + f-g))}$

Meta: 111%

- **Estructura financiera**

Los indicadores de esta sección miden la composición de las cuentas más importantes del estado de situación financiera. Una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr la seguridad, solidez y rentabilidad, a la vez que prepara la cooperativa de ahorro y crédito para un crecimiento agresivo real.

Activos Productivos

E1. Préstamos netos / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos.

Cuentas:

- a. Total de cartera de préstamos bruta pendiente
- b. Total de provisiones para préstamos incobrables
- c. Total de activos

Fórmula: $\frac{(a - b)}{c}$

Meta: Entre el 70 - 80%

E2. Inversiones líquidas / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo.

Cuentas:

- a. Total de inversiones líquidas
- b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: $\leq 16\%$

E3. Inversiones financieras / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a largo plazo.

Cuentas:

- a. Total de inversiones financieras
- b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: ≤ 2

E4. Inversiones no financieras / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones no financieras (como supermercados, farmacias, proyectos de desarrollo de viviendas residenciales, etc.).

Cuentas:

- a. Total de inversiones no financieras
- b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: 0%

Pasivos

E5. Depósitos de ahorro / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con depósitos de ahorro.

Cuentas:

- a. Total de depósitos de ahorro
- b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: Entre el 70 - 80%

E6. Crédito externo / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con el crédito externo (como deudas con otras instituciones financieras fuera de la cooperativa de ahorro y crédito)

Cuentas:

- a. Total de préstamos a corto plazo
- b. Total de préstamos a largo plazo
- c. Total de activos

Fórmula: $\frac{(a+b)}{c}$

Meta: 0- 5%

Capital

E7. Aportaciones de asociados / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de asociados.

Cuentas:

- a. Total de aportaciones de asociados
- b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: $\leq 20\%$

E8. Capital institucional / Total activo

El capital institucional se define como todas las reservas legales y no distribuibles, donaciones de capital y la porción del excedente del ejercicio en curso que será retenida como reservas legales o no distribuibles. Estas reservas no son expendidas y ningún socio podrá presentar un reclamo individual.

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con capital institucional.

Cuentas:

- a. Total de capital institucional
- b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: $\geq 10\%$

E9. Capital institucional neto / Total activo

Propósito: Medir el nivel real de capital institucional, después de ajustar las provisiones para activos en riesgo para satisfacer las normas de P1&P2, y cubrir cualquier otra pérdida potencial.

Cuentas:

- a. Capital institucional
- b. Provisiones para activos en riesgo
- c. Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
- d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses.
- e. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)
- f. Total de activos

$$\text{Fórmula: } \frac{f}{((a + b) - (c + .35(d) + e))}$$

Meta: $\geq 10\%$

- **Rendimientos y costos**

Estos indicadores miden el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general. Además, miden el rendimiento (costo) para cada una de las cuentas de pasivos y capital más importantes. Los réditos son rendimientos reales de inversiones y no los réditos típicos del análisis del margen que se calculan con base en el promedio del activo. Los réditos correspondientes indican si la cooperativa de ahorro y crédito gana y paga tasas del mercado sobre sus activos, pasivos y capital.

R1. Ingreso neto de préstamos / Promedio de cartera de préstamos neta

Propósito: Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.

Cuentas:

- a. Total ingreso de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos) durante el año.
- b. Primas para seguros de crédito
- c. Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio en curso
- d. Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio anterior

Fórmula:
$$\frac{(a - b)}{\frac{(c + d)}{2}}$$

Meta: Tasa empresarial que cubra los gastos financieros y operativos, gastos de provisiones para activos de riesgo, y gastos que contribuyen a los niveles de capital institucional para mantenerlo en la norma de E9 ($\geq 10\%$)

R2. Ingresos por inversiones líquidas / Promedio de inversiones líquidas

Propósito: Medir el rendimiento de todas las inversiones a corto plazo (como depósitos en bancos, etc.).

Cuentas:

- a. Total de ingresos por inversiones líquidas durante el ejercicio.
- b. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio en curso.
- c. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior.

Fórmula: $\frac{a}{\frac{(b+c)}{2}}$

Meta: Las tasas más altas del mercado sin correr un riesgo indebido.

R3. Ingreso por inversiones financieras / Promedio de inversiones financieras

Propósito: Medir el rendimiento de todas las inversiones a largo plazo (como depósitos fijos, aportaciones, valores, etc.)

Cuentas:

- a. Total de ingresos por inversiones financieras
- b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio en curso
- c. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\frac{a}{\frac{(b+c)}{2}}$

Meta: Las tasas más altas del mercado sin correr un riesgo indebido

R4. Ingresos por inversiones no financieras / Promedio de inversiones no financieras

Propósito: Medir el rendimiento de todas las inversiones no financieras que no pertenecen a las categorías de R1-R3. Típicamente, son ingresos de supermercados, farmacias, propiedades alquiladas y proyectos de desarrollo de viviendas residenciales.

Cuentas:

- a. Total de ingresos por inversiones no financieras
- b. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio en curso
- c. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\frac{a}{\frac{(b+c)}{2}}$

Meta: $\geq R1$

R5. Costo financiero: intereses sobre depósitos de ahorro / Promedio de depósitos de ahorro

Propósito: Medir el rendimiento (costo) de los depósitos de ahorro.

Cuentas:

- a. Total de intereses pagados sobre depósitos de ahorro
- b. Total de primas de seguros pagadas para depósitos de ahorro
- c. Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre el interés de depósitos de ahorro
- d. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio en curso
- e. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\frac{(a+b+c)}{\frac{(d+e)}{2}}$

Meta: Tasas del Mercado que protejan el valor nominal de los depósitos de ahorro (>Inflación).

R6. Costo financiero: intereses sobre el crédito externo / Promedio de crédito externo

Propósito: Medir el rendimiento (costo) de todo el crédito externo

Cuentas:

- a. Total de intereses pagados sobre el crédito externo
- b. Total de crédito externo al final del ejercicio en curso

c. Total de crédito externo al final del ejercicio anterior

$$\text{Fórmula: } \frac{a}{\frac{(b+c)}{2}}$$

Meta: Tasas del Mercado.

R7. Costo financiero: dividendos sobre aportaciones de asociados / Promedio de aportaciones de asociados

Propósito: Medir el rendimiento (costo) de las aportaciones de asociados.

Cuentas:

- a. Total de dividendos pagados sobre aportaciones de asociados
- b. Total de primas de seguros pagadas para las aportaciones de asociados
- c. Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre los dividendos de aportaciones
- d. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio en curso
- e. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio anterior

$$\text{Fórmula: } \frac{(a+b+c)}{\frac{(d+e)}{2}}$$

Meta: Limitado a la tasa pasiva del mercado y \geq R5

R8. Margen bruto / Promedio de activo total

Propósito: Medir el margen bruto de ingresos generado y expresado como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisiones para préstamos incobrables y otros ítems extraordinarios.

Cuentas:

- a. Ingresos por intereses de préstamos
- b. Ingresos por inversiones líquidas
- c. Ingresos por inversiones financieras
- d. Ingresos por inversiones no financieras
- e. Otros ingresos
- f. Costo de intereses para depósitos de ahorro
- g. Costo de dividendos o intereses de las aportaciones de asociados
- h. Costo de intereses sobre el crédito externo
- I. Total de activos al final del ejercicio en curso
- j. Total de activos al final del ejercicio anterior

$$\text{Fórmula: } \frac{((a + b + c + d + e) - (f + g + h))}{\frac{(i + j)}{2}}$$

Meta: Generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos operativos y provisiones para préstamos incobrables y asegurar aumentos adecuados del capital institucional y cumplir con la meta de $E9 \geq 10\%$.

R9. Gastos operativos / Promedio de activo total

Propósito: Medir el costo relacionado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito. Este costo se mide como porcentaje del promedio del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficiencia operativa.

Cuentas:

- a. Total de gastos operativos (menos las provisiones para préstamos incobrables)
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso
- c. Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\frac{a}{\frac{(b+c)}{2}}$

Meta: $\leq 5\%$

R10. Provisiones para préstamos incobrables / Promedio de activo total

Propósito: Medir el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables. Este costo es diferente de otros gastos operativos y debe ser separado para resaltar la eficacia de las políticas y los procedimientos de cobro de la cooperativa de ahorro y crédito.

Cuentas:

- a. Total gasto de provisiones para todos los activos en riesgo para el ejercicio en curso
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso
- c. Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\frac{a}{\frac{(b+c)}{2}}$

Meta: Lo suficiente para cubrir el 100% de préstamos morosos >12 meses y el 35% de préstamos morosos entre 1-12 meses.

R11. Ingresos o gastos extraordinarios / Promedio de activo total

Propósito: Medir el monto neto de ingresos y gastos extraordinarios. Estos ítems típicamente no deben ser un monto significativo si la cooperativa de ahorro y crédito se especializa en la intermediación financiera.

Cuentas:

- a. Total de ingresos o gastos extraordinarios (ejercicio en curso)

- b. Total de activos al final del ejercicio en curso
- c. Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula:
$$\frac{a}{\frac{(b+c)}{2}}$$

Meta: Minimizar

R12. Ingreso neto / Promedio de activo total (ROA)

Propósito: Medir la suficiencia del excedente neto y también, la capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos.

Cuentas:

- a. Ingreso neto (después de dividendos)
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso
- c. Total de activos al final del ejercicio anterior

Fórmula:
$$\frac{a}{\frac{(b+c)}{2}}$$

Meta: >1% y suficiente para alcanzar la meta del E8.

R13. Excedente neto / Promedio de capital (ROC)

Propósito: Medir la suficiencia del excedente neto y su capacidad de preservar el valor real de las reservas de capital.

Cuentas:

- a. Excedente Neto (Después de Dividendos)
- b. Total Capital Institucional al final del año en curso
- c. Total Capital Institucional al final del año pasado

- d. Total Capital Transitorio al final del año en curso
- e. Total Capital Transitorio al final del año pasado

Formula:
$$\frac{a}{\frac{(b+c+d+e)}{2}}$$

Meta: > Inflación

- **Liquidez**

Estos indicadores demuestran si la cooperativa de ahorro y crédito administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros y requisitos para la reserva de liquidez. También se mide el efectivo inactivo para asegurar que este activo improductivo no afecta negativamente la rentabilidad.

L1. (Inversiones líquidas + activos líquidos - cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de ahorro

Propósito: Medir la suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas la obligaciones inmediatas <30 días.

Cuentas:

- a. Total de inversiones líquidas productivas
- b. Total de activos líquidos improductivos
- c. Total de cuentas por pagar a corto plazo <30 días
- d. Total de depósitos de ahorro

Fórmula:
$$\frac{(a+b-c)}{d}$$

Meta: 15-20%

L2. Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro

Propósito: Medir el cumplimiento con los requisitos obligatorios del Banco Central, Caja Central u otros sobre el depósito de reservas de liquidez.

Cuentas:

- a. Total de reservas de liquidez (activo productivo)
- b. Total de reservas de liquidez (activo improductivo)
- c. Total de depósitos de ahorro

Fórmula: $\frac{(a + b)}{c}$

Meta: 10%

L3. Activos líquidos improductivos / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas.

Cuentas:

- a. Total de activos líquidos improductivos
- b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: <1%

- **Activos**

Calidad de Activos

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de activos improductivos que tienen un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia. Estos indicadores son: la morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos.

A1. Total morosidad de préstamos / Cartera de préstamos bruta

Propósito: Medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.

Cuentas:

- a. Total de todos los saldos de préstamos morosos (un control no contable)
- b. Total de la cartera de préstamos pendientes (bruta)

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: $\leq 5\%$

A2. Activos improductivos / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.

Ejemplos de activos improductivos:

1. Efectivo en caja
2. Cuentas corrientes monetarias que no producen intereses
3. Cuentas por cobrar
4. Activos en liquidación
5. Activos fijos (terreno, edificios, equipos, etc.)

6. Gastos prepagados y otros diferidos

Cuentas:

a. Total de activos improductivos

b. Total de activos

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: $\leq 5\%$

A3. (Capital institucional neto + capital transitorio + pasivos que no producen intereses) / Activos improductivos

El capital transitorio incluye reservas monetarias, educativas y sociales, activos revalorados e ingresos no distribuidos.

Propósito: Medir el porcentaje de activos improductivos financiados con el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen intereses.

Cuentas:

a. Total de capital institucional neto (Véase el numerador para el ratio del E9)

b. Total de capital transitorio

c. Total de pasivos que no producen intereses

d. Total de activos improductivos

Fórmula: $\frac{(a + b + c)}{d}$

Meta: $\geq 200\%$

- **Señales de crecimiento**

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de crecimiento en cada una de las cuentas más importantes del estado financiero, así como el crecimiento del número de asociados y el crecimiento del activo total de la cooperativa. En las economías inflacionarias, el crecimiento real (después de ajustar para inflación) es la clave para la viabilidad a largo plazo de la cooperativa de ahorro y crédito.

S1. Crecimiento de préstamos

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de la cartera de préstamos.

Cuentas:

- a. Saldo actual de la cartera de préstamos
- b. Saldo de la cartera de préstamos al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: Para aumentar la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser menor que el S11.

S2. Crecimiento de inversiones líquidas

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las inversiones líquidas.

Cuentas:

- a. Total de inversiones líquidas actuales
- b. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: Para aumentar la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser menor que el S11.

S3. CRECIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones financieras.

Cuentas:

- a. Total de inversiones financieras actuales
- b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: Para aumentar la estructura de inversiones financieras (E3), S3 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de inversiones financieras (E3), S3 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de inversiones financieras (E3), S3 debe ser menor que el S11.

S4. Crecimiento de inversiones no financieras

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones no financieras.

Cuentas:

- a. Total de inversiones no financieras actuales
- b. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: Para aumentar la estructura de inversiones financieras (E4), S4 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de inversiones financieras (E4), S4 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de inversiones financieras (E4), S4 debe ser menor que el S11.

S5. Crecimiento de depósitos de ahorro

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de depósitos de ahorro.

Cuentas:

- a. Total de depósitos de ahorro actuales
- b. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: Para aumentar la estructura de depósitos de ahorro (E5), el S5 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de depósitos de ahorro (E5), S5 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de depósitos de ahorro (E5), S5 debe ser menor que el S11.

S6. Crecimiento de crédito externo

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del crédito externo.

Cuentas:

- a. Total de crédito externo actual
- b. Total de crédito externo al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: Para aumentar la estructura de crédito externo (E6), el S6 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de crédito externo (E6), el S6 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de crédito externo (E6), el S6 debe ser menor que el S11.

S7. Crecimiento de aportaciones de asociados

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las aportaciones.

Cuentas:

- a. Total de aportaciones de asociados actuales
- b. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: Para aumentar la estructura de crédito externo (E7), el S7 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de crédito externo (E7), el S7 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de crédito externo (E7), el S7 debe ser menor que el S11.

S8. Crecimiento de capital institucional

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de capital institucional.

Cuentas:

- a. Capital institucional actual
- b. Capital institucional al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: Para aumentar la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser menor que el S11.

S9. Crecimiento de capital institucional neto

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del capital institucional neto.

Cuentas:

- a. Capital institucional neto actual (la definición del capital institucional neto del E9)
- b. Capital institucional neto al final del ejercicio anterior

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

Meta: Para aumentar la estructura de capital institucional neto (E9), el S9 debe ser mayor que el S11. Para mantener la estructura de capital institucional neto (E9), el S9 debe ser igual al S11. Para disminuir la estructura de capital institucional neto (E9), el S9 debe ser menor que el S11.

S10. Crecimiento de los socios

Propósito: Medir el crecimiento del número de los socios.

Cuentas:

- a. Número actual de socios (no controlado en la contabilidad)

b. Número de socios al final del año anterior

$$\text{Fórmula: } \left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$$

Meta: < 12%

S11. Crecimiento de activo total

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del activo total.

Cuentas:

a. Total de activos actuales

b. Total de activos al final del ejercicio anterior

$$\text{Fórmula: } \left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$$

Meta: > Inflación + 10%

El propósito del indicador R3 es medir el rendimiento de todas las inversiones a largo plazo (depósitos fijos, aportaciones, valores, etc.)

Meta: Las tasas más altas del mercado sin correr un riesgo indebido (Richardson, 2009, pág. 23).

Es sumamente importante realizar la interpretación de las razones financieras, naturalmente porque su cálculo solo arroja un resultado en forma de porcentaje o dólares, el mismo que por sí solo carece de significado, adquiere su máxima validez cuando se le compara con un estándar que puede ser interno o externo como el promedio del sector, tasas del mercado, etc.

Desde el punto de vista de Escobar, Benavides, & Perafán (2016) destacan que al hablar de desempeño financiero se hace un enfoque en obtener “mejores resultados en los indicadores de desempeño financiero” (pág. 206). Igualmente se menciona que entre las variables relacionadas con el desempeño financiero está el beneficio antes de intereses e impuestos, la rentabilidad del activo, rentabilidad del patrimonio.

Los indicadores de desempeño tienen que ser aplicados “como disciplina financiera o práctica continua, debe constituirse en una cultura permanente por parte de los ejecutivos y funcionarios de las organizaciones financieras, tanto para la auto evaluación de la gestión financiera, (...), como para la realización de los ajustes” (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2014, pág. 3).

Con base en lo manifestado por los autores se conjetura que son los resultados de los indicadores financieros los que reflejan el buen o el mal desempeño de las instituciones, a pesar de ello se muestra claramente que no todos los ratios evidencian el desempeño financiero, siendo primordial identificar los más representativos.

Las empresas que comunican los datos acerca del rendimiento financiero brindan la oportunidad “a los usuarios para comprender la rentabilidad que la entidad ha producido a partir de sus recursos económicos. La información sobre la rentabilidad, (...), proporciona un indicador de la medida en que la gerencia ha cumplido con sus responsabilidades” (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010, pág. 9)

En la actualidad la transparencia de la información que promueven los organismos de control influye en las decisiones de los usuarios porque al ser de carácter público, todos tienen acceso a ella. De esta manera los socios no van a invertir a ciegas en una cooperativa o banco, ya que primero se cercioran de la situación actual y capacidad financiera previamente antes de realizar determinadas transacciones.

El desempeño financiero obedece a algunos componentes entre estos se encuentra la satisfacción del cliente y la influencia de la imagen que proyecta la entidad hacia todos sus grupo de interés. Si se busca alcanzar el desempeño financiero de una entidad es

esencial la obtención de consumidores leales y satisfechos, mediante la entrega de servicios que cubran las necesidades en todas sus formas (García V. , 2015).

La lealtad y satisfacción del cliente no son término aislados al desempeño financiero como lo argumenta el autor antes mencionado, constituyéndose en factores determinantes que traducen la calidad del servicio y la forma de atención, en resultados financieros.

El desempeño refleja la situación final que ha logrado conseguir la institución a través de las gestiones y las operaciones. Es por ello que “los negocios deben tener la capacidad de medir las acciones que están llevando a cabo, es decir, deben poder evaluar su desempeño” (Bravo, Lambretón, & Márquez, 2007, pág. 253).

La valoración del desempeño se establece como un mecanismo que admite a las instituciones la comprensión del estado actual que han alcanzado en un determinado periodo mediante la ejecución de las actividades operacionales.

2.2.7. Sector cooperativo

Finanzas populares y solidarias

Interpretar el término finanzas es vital dentro del estudio, por tal razón se lo define como “el arte y la ciencia de administrar el dinero. Afectan la vida de toda persona y organización. Existen mayores oportunidades en los servicios financieros, (...)” (Gitman, 2007, pág. 31).

El término finanzas es trascendental en el funcionamiento de la organización en general, por ello se debe dar la debida importancia al área encargada de manejar el dinero.

De igual manera se concreta que las finanzas están inmersas en todo, “las finanzas se refieren a dinero y mercados, pero también a personas. El éxito de una corporación

depende de que todos trabajen con un fin común” (Brealey, Myers, & Allen, 2010, pág. 2).

Dentro del ámbito financiero es contundente considerar al recurso humano, por esta razón no se puede pasar por encima de ellos para conseguir que la institución triunfe, por el contrario precisa afianzarse del personal para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos al 100%.

Las finanzas populares se concretan como “las finanzas del pueblo” (Bancodesarrollo, 2014, pág. 1).

El concepto de finanzas populares hace hincapié en todos los individuos que conforman la población, sin excluir a ninguno.

Las finanzas solidarias de acuerdo al sitio de recursos de la economía social y solidaria Socioeco.org (2017) se plantean como:

Una herramienta al servicio del desarrollo humano y de la sociedad: apuntan a estar dirigidas a los pobres y los excluidos, a promover la creación de empleos decentes por el intermedio de pequeñas empresas, a adaptar los servicios a los clientes, a reforzar los beneficios para ellos y su familia, a garantizar la responsabilidad social de las instituciones a sus empleados, sus clientes, la comunidad y el medioambiente (pág. 1).

Por otra parte se considera que las finanzas solidarias se refieren a la búsqueda del progreso de las personas que conforman una sociedad integrada por aquellos individuos más vulnerables especialmente del área rural.

Por lo tanto, integrando el concepto se establece que las finanzas populares y solidarias son “un mecanismo de organización y participación de los actores y sujetos sociales de la Economía Popular en el Sistema Financiero” (Cardoso, Bermeo, & Fresa, 2012, pág. 6).

La economía popular y solidaria es “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y

servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017, pág. 1).

Las finanzas populares y solidarias se constituyen en una forma de agrupación de personas que integran una sociedad vulnerable y que participan a través de diversos medios de venta, consumo, financiamiento, etc., con la finalidad de cubrir necesidades, facilitando la obtención de utilidades.

Desde 2012 se encuentra funcionando la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que se encarga de la supervisión de las instituciones del sector popular y solidario con la finalidad de fortificar la economía social. Para 2014 los resultados de la creación de dicha entidad se van evidenciando en el incremento de cooperativas, asociaciones y el valor de los activos. Igualmente se ratifica la importancia de las políticas que se han incorporado para beneficio de todo el sector (Jácome, 2015).

El sector popular y solidario se encuentra dividido en 5 segmentos, los cuales rigen también para todas las cooperativas de ahorro y crédito existentes en Ecuador.

Tabla 4 Segmentación de las instituciones del sector popular y solidario

Segmento	Activos (USD)
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
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Sector cooperativo

En el Art. 21 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria se define que el sector cooperativo es un "conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social" (Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS, 2014, pág. 8).

Las cooperativas de acuerdo a "la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios" (Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS, 2014, pág. 8).

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como objetivo apoyar a los individuos de "los sectores menos favorecidos a prosperar por medio de un préstamo con tasas moderadas y así que ellos implementen un negocio para surgir en su vida personal" (Poveda, Erazo, & Neira, 2017, pág. 7).

Tabla 5 Número total de Cooperativas de ahorro y crédito de los 5 segmentos

Segmento	Número de COACS
Segmento 1:	25 cooperativas primer piso, 1 de segundo piso (Caja central FINANCOOP)
Segmento 2:	38 cooperativas, de un total de 38 cooperativas
Segmento 3:	82 cooperativas, de un total de 82 cooperativas
Segmento 4:	166 cooperativas, de un total de 181 cooperativas
Segmento 5:	258 cooperativas, de un total de 340 cooperativas
Total:	570 cooperativas, de un total de 668 cooperativas

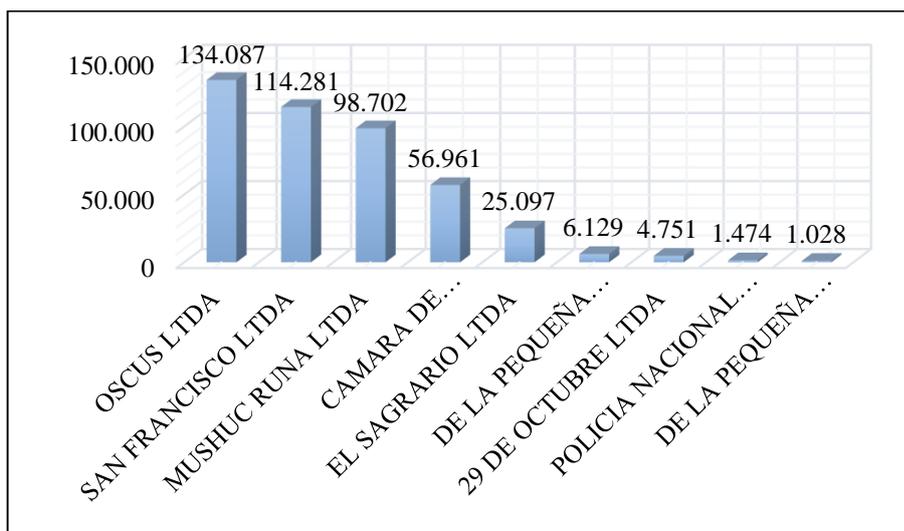
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

El sector cooperativo de ahorro y crédito está integrado por cinco segmentos, considerando como objeto de estudio solamente al segmento 1 que corresponde al primer piso compuesto por 25 instituciones que se encuentran a nivel nacional, siendo estas las que registran oportunamente sus estados financieros y por lo tanto se cuenta con toda la información. Dentro del segmento están 9 cooperativas que se encuentran en la provincia de Tungurahua y 4 en el cantón Pelileo.

Para tener una idea clara de porque se seleccionó solo las entidades de primer piso, se menciona su significado. Las cooperativas de ahorro y crédito de primer piso son aquellas que dan crédito directo a los socios, mientras que las de segundo piso se encarga de otorgar créditos a cooperativas.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017) declara la existencia de 668 cooperativas registras en todo el sector cooperativo de ahorro y crédito que se encuentran en funcionamiento, de las cuales solo 570 son las que presentan sus estados financieros a tiempo. Es por esta razón que la institución mencionada no ha considerado dentro del boletín financiero a las 98 cooperativas restantes por no presentar la información requerida oportunamente.

Gráfico 3 Número de clientes cooperativas Segmento 1 Tungurahua



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)
Elaborado por: Robalino, María (2018)

El número de clientes pertenecientes a las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 que se encuentran en la provincia de Tungurahua son 442.510, de los cuales se visualiza que las cuatro cooperativas en estudio poseen la mayor cantidad de cliente con respecto a las demás del segmento, sin embargo las cooperativas que predominan con un mayor cantidad de socios son la Cooperativa Oscus y San Francisco.

La evolución del número de clientes del cantón Pelileo que han formado parte de las cuatro cooperativas de ahorro y crédito desde el año 2015 hasta el año 2017 se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 6 Número de clientes cooperativas Segmento 1 Pelileo

	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
	N° Clientes	N° Clientes	N° Clientes
San Francisco Ltda.	10.248	13.340	14.395
Oscus Ltda.	14.766	14.383	15.040
Mushuc Runa Ltda.	25.854	8.633	8.681
Cámara De Comercio De Ambato Ltda.	6.687	4.622	4.912
Total	57.555	40.978	43.028

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Elaborado por: Robalino, María (2018)

En base a los datos observados acerca de los clientes de los tres años se visualiza que ha existido un abandono significativo por parte de los socios, lo que representa una disminución del 29% para el año 2016 con respecto al 2015. En lo que respecta al año 2017 solo se pudo aumentar la cartera en un 5% quedándose con un total de 43.028 clientes.

De acuerdo al sistema de evaluación PERLAS se establece que el crecimiento de la cartera de clientes debe ser mayor o igual a 15 (Richardson, 2009). Considerando este estándar se determina que existen falencias en las estrategias de las cooperativas para captar socios, lo que ha conllevado que en 2016 se asuma una considerable pérdida de clientes y en 2017 un bajo incremento.

Otro indicador importante que contempla el método PERLAS es el rendimiento de la cartera de crédito, señalando como estándar mínimo el 10%; por esta razón se visualiza los porcentajes alcanzados por las cuatro cooperativas para verificar si los resultados propios de las operaciones están generando buenos réditos.

Tabla 7 Rendimiento de la cartera de crédito cooperativas segmento 1 Pelileo

	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	MUSHUC RUNA LTDA	OSCUS LTDA	SAN FRANCISCO LTDA
RENDIMIENTO DE LA CARTERA				
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO POR V	8,96%	11,47%	11,59%	10,16%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR	15,19%	13,89%	15,52%	14,82%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	10,57%	10,12%	10,74%	9,90%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	19,11%	19,50%	20,96%	21,39%
COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO POR VENCER	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO POR VEN	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO POR VENCER	0,00%	0,00%	15,45%	15,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE IINTERES PUBLICO POR VENC	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	0,00%	0,00%	11,92%	0,00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0,00%	0,00%	15,47%	0,00%
CARTERA POR VENCER TOTAL	15,88%	19,02%	18,64%	18,97%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Los resultados conseguidos por las cuatro cooperativas en relación a los ingresos que ganan por los préstamos concedidos son superiores a 15,88%, reflejando un buen desempeño por parte de las instituciones financieras.

2.3.Preguntas directrices y/o hipótesis

2.3.1. Hipótesis

H₀: La experiencia del cliente no influye en el desempeño financiero del sector cooperativo.

H₁: La experiencia del cliente influye en el desempeño financiero del sector cooperativo.

Unidades de observación:

- Clientes del sector cooperativo
- Sector cooperativo

Variable Independiente:

- La experiencia del cliente

Variable Dependiente:

- Desempeño financiero

Término de relación:

- Influye

2.3.2. Preguntas directrices

¿De qué manera se describe la experiencia del cliente en el sector cooperativo?

¿Cómo se evalúa el desempeño financiero del sector cooperativo?

¿De qué manera se puede fortalecer la experiencia del cliente para el desempeño financiero del sector cooperativo?

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.Modalidad, enfoque y nivel de investigación

3.1.1. Modalidad

El presente proyecto de investigación se desarrolló en base a las modalidades de investigación de campo y documental.

La investigación de campo “consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos” (Cazares, Christen, Jaramillo, Villaseñor, & Zamudio, 1999, pág. 18)

Mediante este tipo de investigación se precisa identificar las opiniones del cliente con respecto a las cooperativas de ahorro y crédito, para así poder conocer el servicio que brinda el personal y el comportamiento de estos con los clientes que acuden a las instalaciones. A su vez también determinar cómo es la interacción de los socios con toda la infraestructura de las cooperativas, a través de las encuestas aplicadas.

Tomando en cuenta la opinión de Bernal (2010) manifiesta que la investigación documental radica en un estudio profundo de la información escrita acerca de una temática con la finalidad de determinar los componentes o características que enmarcan el tema a investigar.

La investigación documental “depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar” (Cazares, Christen, Jaramillo, Villaseñor, & Zamudio, 1999, pág. 18).

Los documentos contribuyen con la base bibliográfica necesaria para la construcción del marco teórico y el análisis de resultados cuantitativos que también se obtienen de la documentación que proporcionada la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ya que esta es una recopilación de todo el material emitido por las cooperativas de ahorro y crédito.

3.1.2. Enfoque

En el proyecto investigativo se utilizó el enfoque de investigación mixto debido a que se requiere de datos tanto cualitativos como cuantitativos para el desarrollo del estudio de las dos variables.

En base a Hernandez, Fernández, & Baptista (2010) señalan que los métodos mixtos “implican un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (pág. 544). Además de que se constituyen como “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, (...), y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (pág. 546).

Este tipo de enfoque se “entremezcla en la mayoría de sus etapas, que al combinarlos, permite triangular la información. La triangulación, ofrece la posibilidad de utilizar diferentes caminos para conducir a una comprensión e interpretación amplia del fenómeno en estudio” (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013, pág. 11).

3.1.3. Nivel de investigación

3.1.3.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80).

De igual manera de acuerdo a Bernal (2010) ostenta que en los estudios descriptivos “se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos” (pág. 113). Estimando que es un nivel que sirve de apoyo a otros niveles de investigación, ya que habitualmente se ayuda de encuestas, entrevistas o fichas de observación para determinar características relevantes.

3.1.3.2. Investigación correlacional

Se empleó el tipo de investigación correlacional para asociar las dos variables en estudio y así poder determinar si la experiencia del cliente influye en el desempeño financiero de las cooperativas.

La investigación correlacional “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 81).

También se estipula que en la investigación correlacional se “exponen situaciones y pueden perseguir muchos objetivos, entre ellos: las características de grupos, consumidores, empresas, marcas, intermediarios; imagen de productos o empresas; fortalezas y debilidades; eficacia de la comunicación; controlar resultados de acciones y otros” (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013, pág. 4).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Para la presente investigación se requirió de dos poblaciones:

- N1: Los clientes de las cuatro cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que tienen sus sucursales en el cantón Pelileo.

Tabla 8 Población N1

Razón Social	Año 2017
	N° Clientes
San Francisco Ltda.	14.395
Oscus Ltda.	15.040
Mushuc Runa Ltda.	8.681
Cámara De Comercio De Ambato Ltda.	4.912
Total	43.028

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

La población 1 se constituye como una población finita conformada por los clientes de las cooperativas. Se encuentran registradas cuatro cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 1 ubicadas en el cantón Pelileo con un total de 43.028 clientes que corresponden al cantón en mención.

- N2: Los estados financieros de las cuatro cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 que tienen sus sucursales en el cantón Pelileo.

La población 2 correspondiente a los estados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito también forman parte de una población finita, debido a que se recurrió a los dos estados principales (estado de situación financiera y estado de resultados) de los años 2015-2016-2017 de las cuatro cooperativas siendo un total de 24 estados financieros que servirán de base para obtener la información necesaria para los cálculos y el análisis de la variable desempeño financiero. Dichos documentos se encuentran publicados en la base de datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.2.2. Muestra

Para la población N1, la muestra de clientes se estima mediante cálculos estadísticos con la fórmula para población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confiabilidad (95%)

p= Probabilidad de ocurrencia (0,5)

q= Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

N= Población

d= Error de muestreo (0,05)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{43.028 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (43.028 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{43.028 * 3,842 * 0,5 * 0,5}{0,0025 * (43.027) + 3,842 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 381$$

El cálculo se estimó con un nivel de confianza del 95%, un margen de error de +/- 5% y una proporción del 50%, arrojando como resultado del tamaño muestral la cantidad de 381 clientes.

En el caso de la población N2 correspondiente a los documentos se va a trabajar con toda la población equivalente a los 24 estados financieros por lo que no es preciso calcular un tamaño muestral.

3.2.3. Unidad de Investigación

Para la investigación se ha estimado las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 ubicadas en la ciudad de Pelileo: Cooperativa San Francisco Ltda., Oscus Ltda., Mushuc Runa Ltda. y Cámara de Comercio de Ambato, considerando la información financiera presentada en los boletines de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través del análisis de los estados financieros que se encuentran en dichos documentos.

3.3. Operacionalización de variables

3.3.1. Variable independiente: La experiencia del cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa, o parte de su organización, que provoca una reacción.	Interacción	Instalaciones Señalética Materiales	¿Califique las instalaciones de la cooperativa (el rótulo o identificación comercial, la puerta de entrada, la fachada, zonas de espera, oficinas)? ¿La señalética de la cooperativa permite localizar fácilmente las áreas de transacción? ¿Califique los materiales utilizados en el servicio (folletos, estados de cuenta, tarjetas, etc.)?	Encuesta - clientes
	Personas	Empleados	¿Cuál es el nivel de satisfacción obtenido con la atención de los empleados de la cooperativa? ¿Cuál es el nivel de cortesía de los empleados? ¿Califique la apariencia física del personal?	Encuesta - clientes

Elaborado por: Robalino, María (2018)

3.3.2. Variable dependiente: Desempeño financiero

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es uno de los indicadores que se utilizan para medir el éxito de una institución de micro finanzas en términos de su rentabilidad. A menudo se considera que es una medida utilizada por los inversionistas para llevar a cabo la diligencia debida y determinar el estado de una inversión.</p>	<p>Indicadores PERLAS</p>	<p>Protección Estructura financiera Rendimiento y costos Liquidez Calidad de Activos Señales de crecimiento</p>	<p>¿Cuáles fueron los resultados de los indicadores evaluados en las cooperativas para el año 2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Fueron suficientes las provisiones para préstamos incobrables que mantuvieron las cooperativas en el año 2017? • ¿Cuál fue la composición del estado financiero en el año 2017? • ¿Cuáles fueron los rendimientos y costos más significativos que se obtuvieron en el año 2017? • ¿Los porcentajes de las reservas de liquidez permiten satisfacer la demanda de retiros? • ¿Cuál es el porcentaje de activos improductivos que tuvieron un impacto negativo en la rentabilidad de 2017? • ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento de las principales cuentas de los estados financieros para el año 2017? 	<p>Análisis de estados financieros</p>

Elaborado por: Robalino, María (2018)

3.4. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

Los tipos de fuente informativa que se utilizaron para la investigación son primarias y secundarias. La información de fuente primaria se levantó personalmente para determinar la experiencia del cliente tanto con las instalaciones como con los empleados de la cooperativa

Para recopilar la información se utilizó la técnica de recolección de datos conocida como encuesta a través de la aplicación de un cuestionario estructurado; la encuesta estuvo dirigida a los clientes de las cuatro cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 sector objeto de estudio, empleando una serie de preguntas que han sido validadas en investigaciones anteriores como:

- El trabajo de Potocnik et al. (2005) en donde se menciona los principales atributos de la interacción empleado-clientes.
- Las preguntas del estudio de González, R. (2015) referentes a la escala SERVQUAL que se enfocan en la calidad del servicio
- La investigación de Schiffman & Kanuk (2005) que evidencia los principales ambientes que influyen en los servicios.

El instrumento se elaboró en base a una escala numérica tipo Likert de 1 al 5 en donde 1 es considerado como la calificación más baja y 5 como la más alta de la escala, “5 = Muy alta”, “ 4 = alta”, “3 = media”, “2 = baja”, “1 = muy baja”.

Posteriormente para medir la fiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente denominado alfa de Cronbach que para ser considerado como un coeficiente excelente debe ser igual a uno o por lo menos ser mayor a nueve.

La información de fuentes secundarias que se exploró son los estados financieros de la base de datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de los años

2015-2016-2017, conjuntamente con las páginas web de las cuatro cooperativas en estudio, al igual que varias investigaciones previas y libros relacionados con la temática.

Al contar con toda la información del instrumento se procedió a ingresar los datos obtenidos en el programa SPSS para elaborar la representación de gráficos que facilitaron el estudio de la variable independiente. Adicionalmente se procedió a realizar un análisis descriptivo para identificar los elementos que tienen las puntuaciones más bajas, demostrando falencias que requieren una mayor atención.

En cuanto a la variable dependiente se desarrolló los cálculos y las tablas en el programa de Microsoft Excel acerca de los indicadores de desempeño financiero del sector cooperativo, transformando los resultados obtenidos de cada indicador en una escala numérica del 1 al 5 para que sea factible relacionarlo en la comprobación de la hipótesis, la escala con la que se elaboró la pregunta de la variable desempeño financiero (última columna del Anexo 1) se basó en las siguientes tablas:

Tabla 9 Escala elaborada en base a los indicadores Protección

Meta	P1	P2	P3	P4	P5	P6
≥ 0%			1	5	1	
≥ 20%		2				
≥ 40%						
≥ 80%						
≥ 100%	1					5

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Tabla 10 Escala elaborada en base a los indicadores Estructura financiera

Meta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Meta	E8	E9
≥ 0%		5	1	5		5	1	≥ 2%		
≥ 18%					2			≥ 4%		
≥ 36%	3							≥ 6%		
≥ 54%								≥ 8%	4	
> 72%								≥ 10%		5

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Tabla 11 Escala elaborada en base a los indicadores de Rendimientos y costos

Meta	R1	R2	R3	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
< 2% ≥ 2%		5		1		1		5	5	5	1	
≥ 4,5%			5									
≥ 7%					5							
≥ 9,5%												
≥ 12%	5						5					5

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Tabla 12 Escala elaborada en base a los indicadores de Liquidez

Meta	L1	L2	L3
< 4% > 4%			5
≥ 8%			
≥ 12%			
≥ 16%			
> 20%	1	1	

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Tabla 13 Escala elaborada en base a los indicadores Calidad de activos

Meta	A1	A2	A3
≥ 0%	5	2	
≥ 50%			2
≥ 100%			
≥ 150%			
≥ 200%			

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Tabla 14 Escala elaborada en base a los indicadores de Señales de crecimiento

Meta	S1	S2	S3	S5	S6	S7	Meta	S8	S9	S10	S11
≥ 0%	1	5	1	1	1	1	≥ 2%				
≥ 18%							≥ 4%			2	
≥ 36%							≥ 6%		3		
≥ 54%							≥ 8%				4
> 72%							> 10%	5			

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Para poder relacionar las dos variables fue necesario reducir el tamaño muestral de la variable independiente a 43 clientes haciendo una selección de casos de forma aleatoria (Anexo 3). Del mismo modo para la variable dependiente se consideró los 43 resultados calculados en base al sistema PERLAS que representan el promedio de las cuatro cooperativas de ahorro y crédito pero convertidos a la escala descrita anteriormente (Anexos 4).

Finalmente se aplicó la prueba no paramétrica conocida como Correlación de Spearman en el programa estadístico SPSS para comprobar la hipótesis de investigación y determinar el nivel de relación de las dos variables (Anexo 5).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1.Principales resultados

4.1.1. Análisis e interpretación de resultados

En base a las preguntas de investigación se aplicó el instrumento de recolección de datos que permitió la elaboración del análisis e interpretación de los resultados que sirvieron de fundamento para identificar la conducta de la variable independiente. Para el análisis se utilizó el programa estadístico SPSS para elaborar la interpretación gráfica de cada una de las preguntas realizadas en base a los porcentajes que se obtuvieron.

En cuanto al estudio de la variable dependiente que busca evaluar el desempeño financiero se procedió a examinar los estados financieros calculando de los indicadores PERLAS mediante el programa “Microsoft Excel”, a través de la elaboración de tablas y gráficos.

Encuesta realizada a los clientes de las cooperativas

1. Califíquese en su criterio de 1 al 5 el rótulo o identificación comercial, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

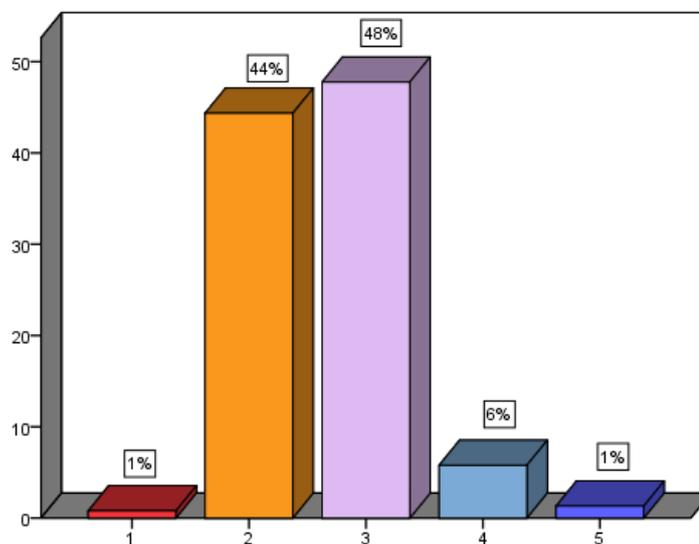
Tabla 15 Calificación del rótulo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	1	1	1
2	169	44	44	45
3	182	48	48	93
4	22	6	6	99
5	5	1	1	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 4 Calificación del rótulo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Análisis:

En base a los datos de la encuesta se concreta que el 48% de usuarios da una calificación de 3 al rótulo de la cooperativa, el 44% da una calificación de 2, el 6% da una calificación de 4 y el 1% da una calificación de 5.

Interpretación:

Como se aprecia en el gráfico la mayor parte de los clientes otorgó una calificación de 3 al rótulo de la cooperativa por lo que se considera que es medio atractivo a la vista. Los socios buscan una identificación comercial que les llame la atención y les transmita una buena impresión del primer contacto que tienen con la cooperativa.

- 2. Califique en su criterio de 1 al 5 la puerta de entrada que tiene la cooperativa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.**

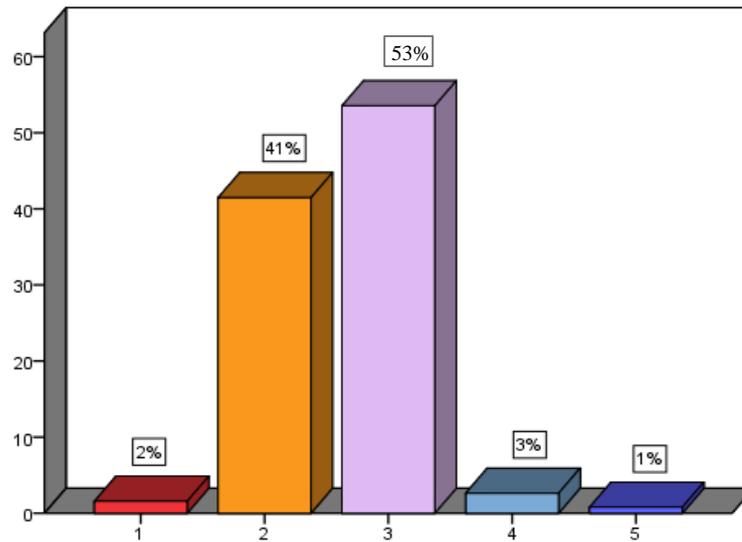
Tabla 16 Calificación de la puerta de entrada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	8	2	2	2
2	155	41	41	43
3	203	53	53	96
4	12	3	3	99
5	3	1	1	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 5 Calificación de la puerta de entrada



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 54% de los encuestados otorgaron una calificación de 3 a la puerta de entrada de las cooperativas, el 41% califica con 2, el 3% califica con 4, el 2% califica con 1 y el 1% califica con 5.

Interpretación:

Se determina que más de la mitad de usuarios califican con 3 a la puerta de entrada mostrando que para su perspectiva es media atractiva. Lo que no permite que todos los clientes sientan esa bienvenida agradable desde el ingreso a la cooperativa, esto se evidencia en la mayoría de entradas ya que son sencillas y no poseen un diseño innovador.

3. Califique en su criterio de 1 al 5 la fachada que tiene la cooperativa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

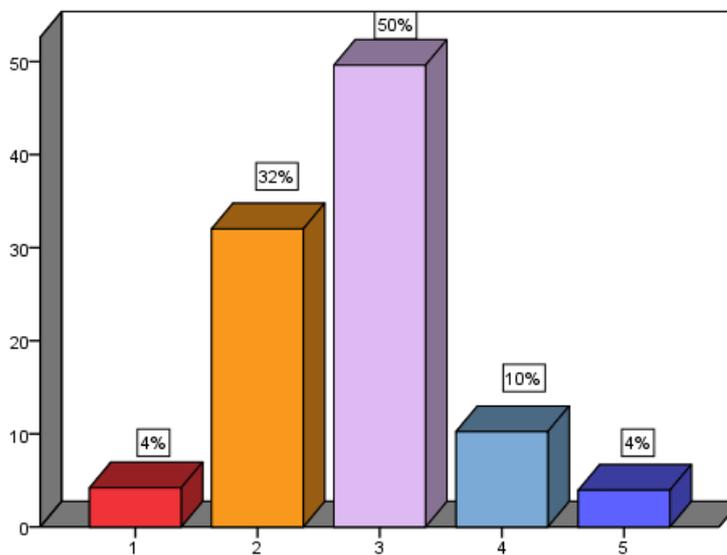
Tabla 17 Calificación de la fachada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	16	4	4	4
2	122	32	32	36
3	189	50	50	86
4	39	10	10	96
5	15	4	4	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 6 Calificación de la fachada



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Análisis:

Los resultados obtenidos muestran que el 50% califica con 3 a la fachada de la cooperativa, el 32% califica con 2, el 10% califica con 4, el 4% califica con 1 y también con 5.

Interpretación:

La fachada de la cooperativa es media atractiva, ya que no muestra un diseño innovador que motive al cliente a anhelar ingresar a conocer el interior de las instalaciones y pasar a formar parte de los socios dejando a un lado la visita a una institución financiera solo cuando se necesita un préstamo.

4. Califique en su criterio de 1 al 5 las zonas de espera que tiene la cooperativa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

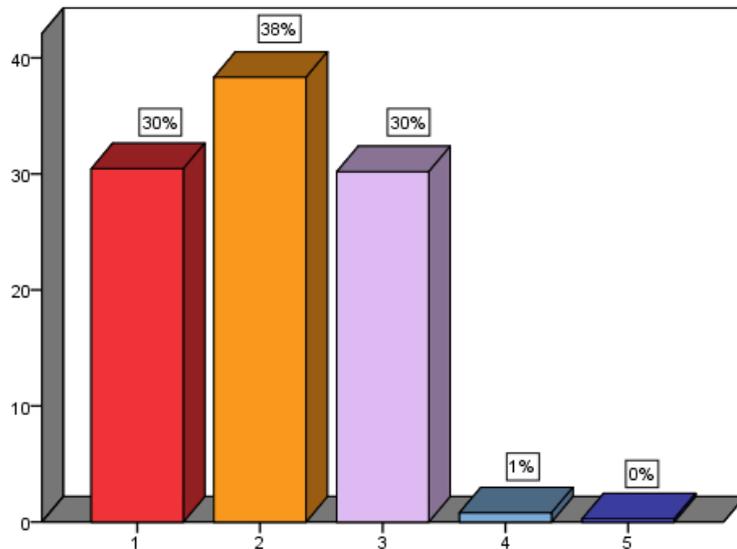
Tabla 18 Calificación de las zonas de espera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	116	30	30	30
2	146	38	38	69
3	115	30	30	99
4	4	1	1	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 7 Calificación de las zonas de espera



Elaborado por: Robalino, María (2018)

Fuente: Encuesta

Análisis

De acuerdo a los resultados se concluye que el 38% de los encuestados dan una calificación de 2 a las zonas de espera de las cooperativas, un 30% califica con 3 y con 1 y un 1% califica con 4.

Interpretación

Como se observa, los clientes que califican con 2 a las zonas de espera representan el 38% del total encuestado, convirtiéndose en una de las principales causas que determinan un bajo nivel de confort dentro de las instalaciones. Las falencias se evidencian tanto en los muebles como en el propio ambiente de las zonas, debido a que no se tienen sillones cómodos para esperar sin sentirse agobiados, tampoco hay la presencia de ningún aroma o música especial y no cuentan con equipos tecnológicos que les permitan entretenerse mientras se informan.

5. Califique en su criterio de 1 al 5 las oficinas de la cooperativa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

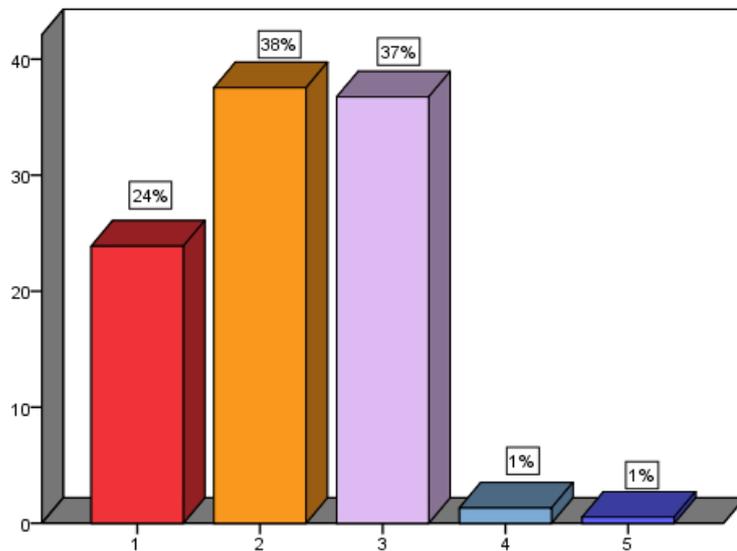
Tabla 19 Calificación de las oficinas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	91	24	24	24
2	143	38	38	61
3	140	37	37	98
4	4	1	1	99
5	3	1	1	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 8 Calificación de las oficinas



Elaborado por: Robalino, María (2018)

Fuente: Encuesta

Análisis

Del total de personas encuestadas, el 38% de los califican con 2 a las oficinas de las cooperativas, un 37% da una calificación de 3, un 24% da una calificación de 1 y un 1% da una calificación de 4 y 5.

Interpretación

El 38% de clientes dan una calificación de 2 a las oficinas de las cooperativas lo que se considera como bajo y solo el 1% da una calificación de 5. Algunos de los argumentos se sustentan en que las oficinas no ofrecen comodidad ni la privacidad que se requiere para realizar las transacciones. Adicionalmente se visualiza que las oficinas dirigidas a la atención al cliente no poseen un diseño innovador y que en gran parte están separadas de las demás solo con alguna pequeña división.

- 6. Califique en su criterio de 1 al 5. ¿La señalética de la cooperativa permite localizar fácilmente las áreas de transacción?, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.**

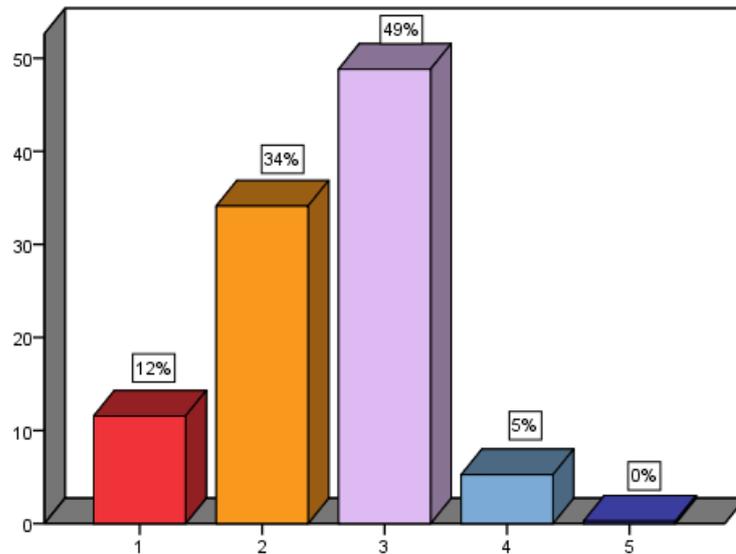
Tabla 20 Calificación de la señalética de la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	45	12	12	12
2	130	34	34	46
3	185	49	49	94
4	20	5	5	100
5	1	0	0	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 9 Calificación de la señalética de la cooperativa



Elaborado por: Robalino, María (2018)

Fuente: Encuesta

Análisis

Según los resultados obtenidos, el 49% de los encuestados dan una calificación de 3 a la señalética de la cooperativa, el 34% una calificación de 2, el 12% una calificación de 1, el 5% da una calificación de 4.

Interpretación

La mayoría de clientes dan una calificación media a la señalética considerando que no es muy fácil localizar las áreas y departamentos, como consecuencia de la escases de rótulos o por letreros que no están ubicados correctamente para guiar al usuario hacia la oficina que desea llegar y de esta manera no se sienta perdido.

7. Califíque en su criterio de 1 al 5 los materiales utilizados en el servicio (folletos, estados de cuenta, tarjetas, etc.), siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

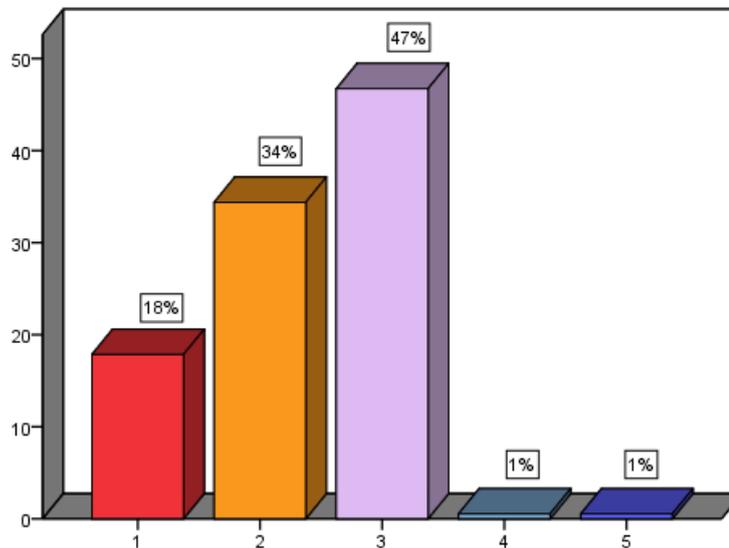
Tabla 21 Calificación de los materiales utilizados en el servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	68	18	18	18
2	131	34	34	52
3	178	47	47	99
4	2	1	1	99
5	2	1	1	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 10 Calificación de los materiales utilizados en el servicio



Elaborado por: Robalino, María (2018)

Fuente: Encuesta

Análisis

De los 381 encuestados, el 47% da una calificación de 3 a los materiales utilizados en el servicio, el 34% da una calificación de 2, el 18% da una calificación de 1, el 1% califica con 4 y 5.

Interpretación

Como se refleja en el gráfico, gran parte de clientes otorgan una calificación de 3 a los materiales utilizados manifestando que se requiere algo más para el desarrollo del servicio que ayude a proporcionar toda la información que se genera en el computador. Del mismo modo se precisa elaborar volantes más didácticos que orienten al socio en los temas de su interés.

- 8. Califique en su criterio de 1 al 5 el nivel de satisfacción obtenido con la atención de los empleados de la cooperativa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.**

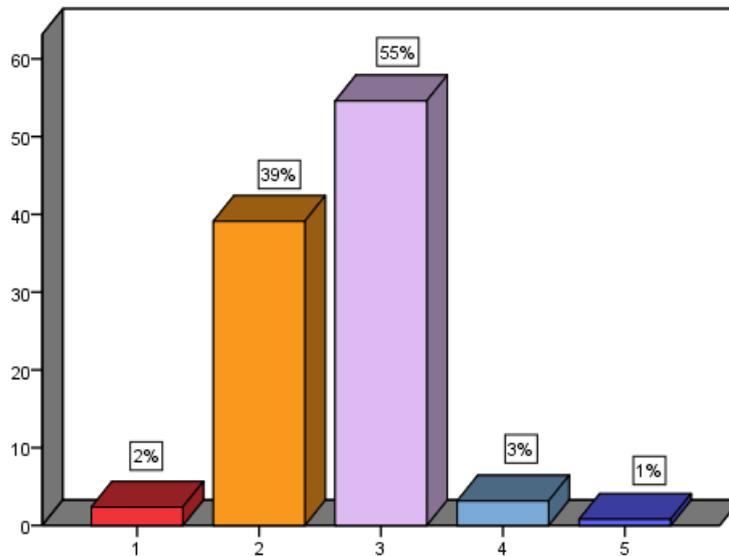
Tabla 22 Calificación de la atención de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	9	2	2	2
2	147	39	39	41
3	210	55	55	96
4	13	3	3	99
5	2	1	1	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 11 Calificación de la atención de los empleados



Elaborado por: Robalino, María (2018)

Fuente: Encuesta

Análisis

En base a los resultados se concreta que el 55% de los encuestados califican con 3 la atención de los empleados de las cooperativas, el 39% califica con 2, el 3% califica con 4, el 2% califica con 1 y el 1% califica con 5.

Interpretación

La mayoría de los clientes califica a la atención de los empleados con 3, lo cual hace referencia a un desempeño medio; estipulando que los usuarios no se sienten satisfechos con el servicio brindado por la institución debido a que no brindan la ayuda necesaria para solucionar con rapidez los problemas e inquietudes, limitándose al momento de dar información para determinadas transacciones.

9. Califiquede 1 al 5 el nivel de cortesía de los empleados, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

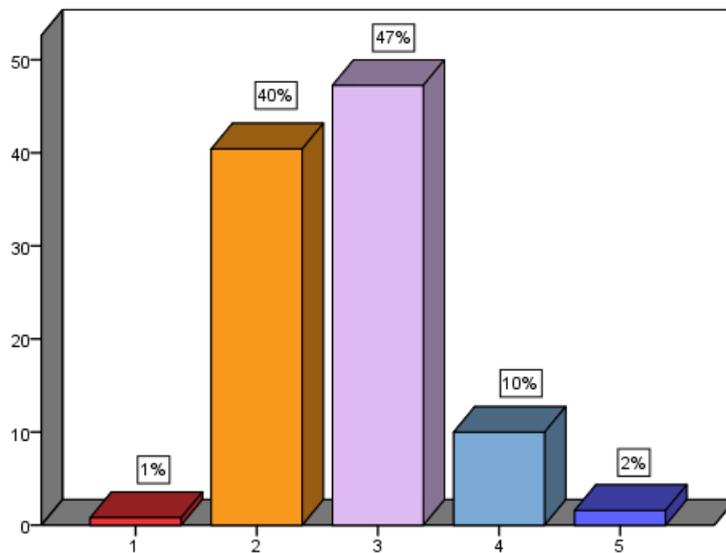
Tabla 23 Calificación del nivel de cortesía de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	1	1	1
2	154	40	40	41
3	180	47	47	88
4	38	10	10	98
5	6	2	2	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 12 Calificación del nivel de cortesía de los empleados



Elaborado por: Robalino, María (2018)

Fuente: Encuesta

Análisis

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta, se muestra que el 47% de los clientes dan una calificación de 3 al nivel de cortesía de los empleados, el 40% califica con 2, el 10% califica con 4, el 2% califica con 5 y el 1% califica con 1.

Interpretación

La gráfica muestra que la mayor parte de usuarios consideran que los empleados poseen un nivel de cortesía medio, lo cual no permite el desarrollo de una buena relación y evidenciando la limitada capacitación al empleado en temas afines a la forma de tratar al socio.

10. Califique de 1 al 5 la apariencia física del personal, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

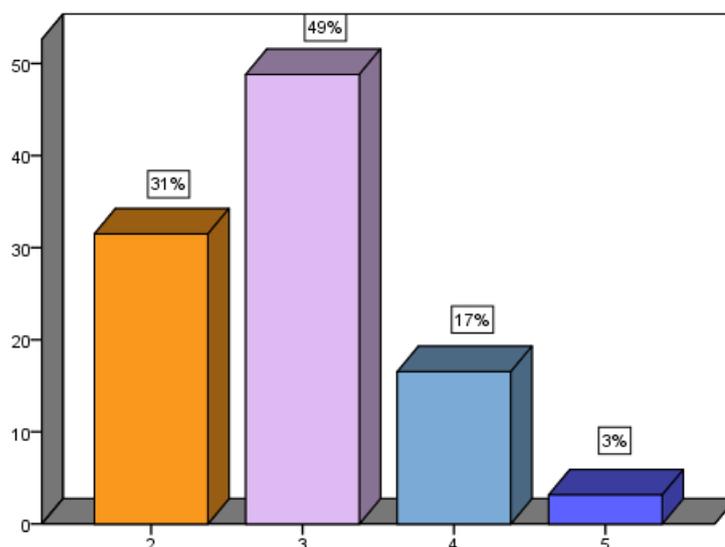
Tabla 24 Calificación de la apariencia física del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	0	0	0	0
2	120	31	31	31
3	186	49	49	80
4	63	17	17	97
5	12	3	3	100
Total	381	100	100	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 13 Calificación de la apariencia física del personal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Análisis

Los resultados obtenidos muestran que el 49% de los encuestados califica con 3 la apariencia física del personal, el 31% califica con 2, el 17% califica con 4 y el 3% califica con 5.

Interpretación

En consideración a la información recabada, los clientes dan un calificación de 3 a la apariencia física del personal suponiendo que es media apropiada para la ocasión por la falta de uniformidad en cuanto al vestuario. De igual manera la ausencia de distintivos y credenciales que permitan corroborar que es un empleado de la institución o el cargo que tiene para saber a quién se están dirigiendo.

11. ¿Cuáles fueron los resultados de los indicadores evaluados en las cooperativas para el año 2017?

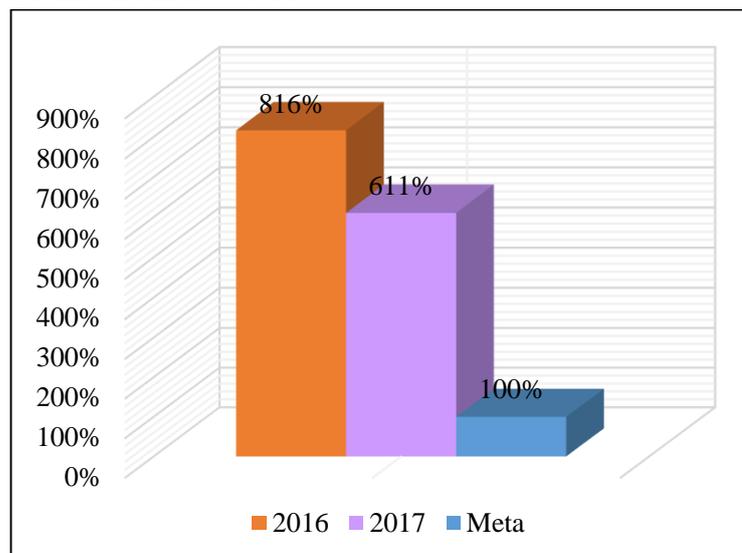
11.1.¿Fueron suficientes las provisiones para préstamos incobrables que mantuvieron las cooperativas en el año 2017?

Tabla 25 Indicadores de Protección

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
P = PROTECCIÓN	P1	Provisión para préstamos incobrables/Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses	816%	611%	100%	Rechazo
	P2	Provisión neta para préstamos incobrables/Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	30%	33%	35%	Rechazo
	P3	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	NO	NO	SÍ (Igual a 0, hay castigo del 100%)	Rechazo
	P4	Castigos Anuales de préstamos / Cartera Promedio	3%	0%	Lo mínimo	Acepto
	P5	Recuperación de Cartera Castigada / Castigos Acumulados	28%	17%	> 75%	Rechazo
	P6	Solvencia	151%	149%	≥ 111%	Acepto

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 14 Indicador P1

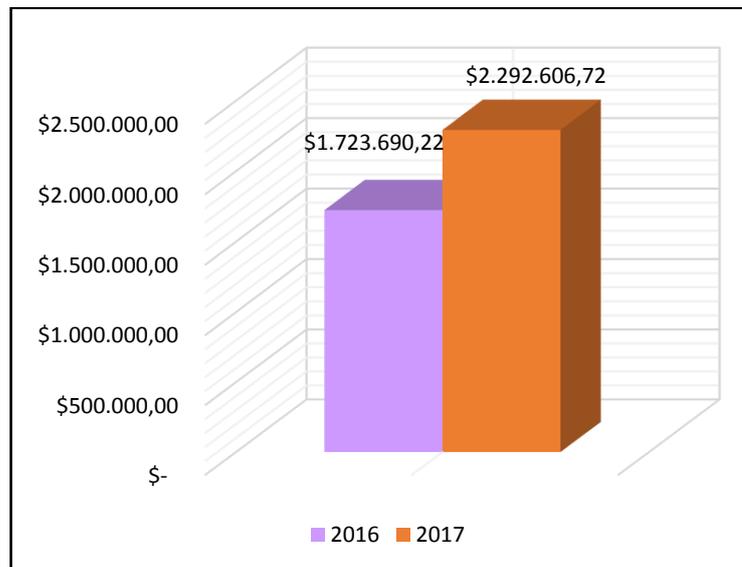


Elaborado por: Robalino, María (2018)

Para el indicador P1 tras dividir la provisión para préstamos incobrables para la provisión requerida para préstamos morosos mayores a 12 meses, se obtuvo que dentro de la meta del 100% la cooperativa cuenta con 611% por lo que se puede concluir que la institución cuenta con la provisión necesaria para cubrir esta cartera que evidencia problemas en su recuperación, sin embargo ha tenido una mínima reducción con respecto a años anteriores.

El indicador P2 mostró que al dividir la provisión neta para préstamos incobrables para la provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses se obtuvo que dentro de la meta del 35% la cooperativa alcanza un 30% en 2017, sin embargo este porcentaje bajo significa que la institución posee una limitada capacidad para cubrir dicha cartera, es por ello que se corrobora en los estados financieros que los directivos han optado por incrementar dicho valor para el año 2017 a 33%.

Gráfico 15 Indicador P3



Elaborado por: Robalino, María (2018)

En el caso del indicador P3 al definir el castigo total de préstamos morosos se demostró que si se efectúan dichos castigos a los deudores que no han cancelado en su momento pero no en su totalidad, ya que las cuentas siguen reflejando saldos pendientes que no han sido castigados, por ello se infiere que las cooperativas tratan en lo posible de

negociar primero con los deudores para no aplicar dicho castigo sobre los valores retrasados.

Para el indicador P4 tras dividir los castigos anuales de préstamos para la cartera promedio se evidencia que la institución si cumple con la meta establecida por el sistema con un 0% que determina que los valores castigados para el año 2017 son mínimos con respecto a la cartera que maneja la institución.

El indicador P5 arrojó como resultado solamente un 17% de recuperación de cartera castiga para el año 2017 con respecto a los castigos acumulados, valor que no contribuye para el cumplimiento del estándar de 75% que se necesita tener en este índice. Del mismo modo sucedió en 2016 por lo que tampoco se logró alcanzar la meta de recuperación, exponiendo que la cartera que se castiga no tiene muchas probabilidades de ser cobrada.

Dentro del área de protección se encuentra un indicador sumamente importante para las instituciones financieras como es la solvencia, justamente porque según el sistema PERLAS identifica la capacidad que poseen para proteger el ahorro y las aportaciones de los asociados ante una posible liquidación. La meta establecida para el indicador P6 debe ser mayor o igual a 111%, por lo tanto cotejando los resultados de las instituciones que mantienen un 149% para el año 2017, se ratifica que si se cumple con los parámetros de manera eficiente y que cuenta con una apropiada capacidad de protección tanto para ahorros como para aportaciones.

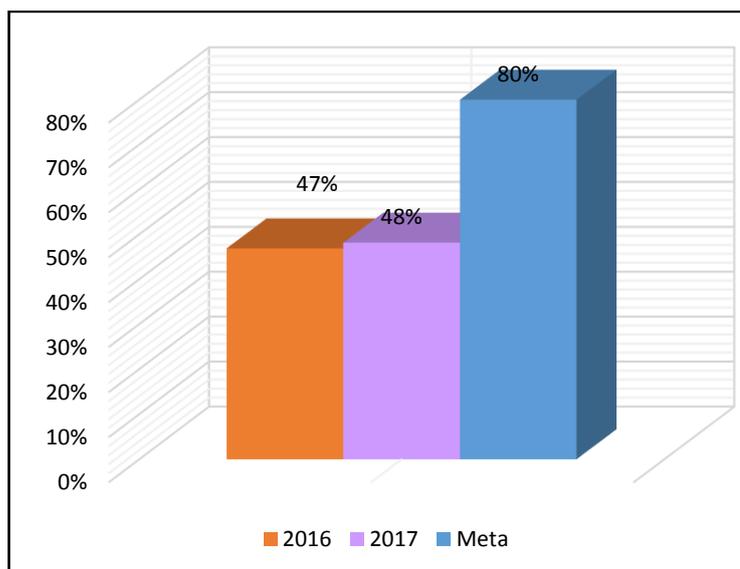
11.2.¿Cuál fue la composición del estado financiero en el año 2017?

Tabla 26 Indicadores de Estructura financiera

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ	E1	Préstamos Netos / Activo Total	47%	48%	Entre 70 - 80%	Rechazo
	E2	Inversiones Liquidas / Activo Total	17%	16%	≤ 16%	Acepto
	E3	Inversiones Financieras / Activo Total	16%	16%	≤ 2%	Rechazo
	E4	Inversiones No Financiera / Activo Total	0%	0%	0%	Acepto
	E5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	25%	27%	70 - 80%	Rechazo
	E6	Crédito Externo / Activo Total	2%	1%	0 - 5%	Acepto
	E7	Aportaciones / Activo Total	5%	4%	≤ 20%	Rechazo
	E8	Capital Institucional / Activo Total	7%	8%	≥ 10%	Rechazo
	E9	Capital Institucional Neto / Activo Total	12%	12%	≥ 10%	Acepto

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 16 Indicador E1

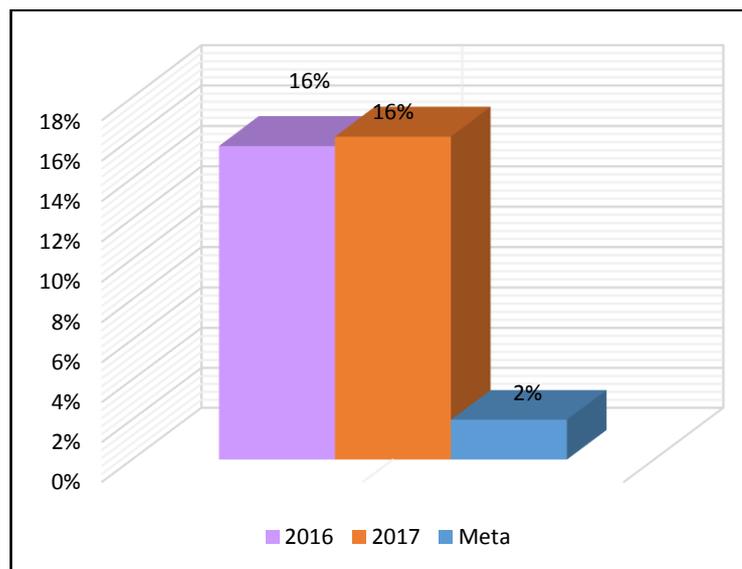


Elaborado por: Robalino, María (2018)

El indicador E1 obtenido a través de la división de préstamos netos para el activo total permitió medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos. Los resultados 47% en 2016 y 48% en el año 2017 indican que los activos que tienen las cooperativas fueron invertidos en créditos a clientes en un valor menor a lo esperado, por ello se precisa la disminución de otras inversiones para poder cumplir con el propósito de servicio a los socios mediante la concesión de más préstamos, ya que el estándar establecido fluctúa entre el 70 y el 80%.

Por otro lado tras dividir las inversiones líquidas para el activo total se obtiene que E2 alcanzó un 17% en el año 2016 y un 16% en 2017, comparándolo con la meta que establece un valor menor o igual al 16%, se escatima que la entidad está invirtiendo acertadamente en este tipo de inversiones.

Gráfico 17 Indicador E3



Elaborado por: Robalino, María (2018)

E3 se obtuvo de la división de las inversiones financieras para el activo total, evidenciando que las cooperativas invierten un 16% del activo en la adquisición de títulos valores y otras acciones con la finalidad de ganar réditos económicos que coadyuvan al incremento de utilidades, dicho porcentaje se encuentra fuera del estándar menor o igual al 2%, indicando que se está utilizando mucho efectivo en la compra de productos financieros.

Mientras que para E4 que corresponde a la división de inversiones no financieras sobre el activo total da como resultado un valor de 0% en los tres años estudiados, lo que permite interpretar que las cooperativas no invierten en supermercados u otros negocios que no estén relacionados a su actividad.

De la división entre los depósitos de ahorro para el activo total resulta que E5 tiene un valor de 25% en 2016 y un 27% en 2017, mostrando la necesidad de un incremento en dicha cuenta que permita financiar una mayor parte del activo total, ya que lo idóneo según el sistema PERLAS es mantener un valor que vaya dentro de 70% y el 80%.

Asimismo al evaluar el indicador E6 resultante de la división de crédito externo para el activo total, dio como resultado para el año 2017 un valor de 1% que se encuentra dentro de los parámetros que van de 0% a 5%, lo cual refleja que existe un bajo financiamiento externo hacia la entidad, sin embargo la cooperativa tiene la oportunidad de acceder a más financiamiento si lo requiriera.

Tras dividir los aportes para el activo total se obtuvo como resultado del indicador E7 para el año 2017 un valor de 4%, el cual se encuentra dentro de la meta que comprende rubros menores o iguales a 20%, lo que significa que la cooperativa mantiene una estructura financiera estable y no depende netamente de los aportes de los asociados.

El indicador E8 que se obtuvo a través de la división del capital institucional y el activo total muestra un 7% para el año 2016 y un 8% para 2017, sin embargo el estándar escatima que el valor sea mayor o igual al 10%, lo cual indica que la estructura financiera de la cooperativa no conserva el suficiente capital institucional objetando a la decisión de los directivos para incrementar la cantidad de reservas legales no distribuibles y la donación capital.

El cálculo del índice E9 anuncia un valor de 12% para los años 2016 y 2017, porcentaje que cumple con la meta establecida mayor o igual al 10%, indicando que el capital institucional neto sigue manteniendo una gran parte de la estructura financiera de la cooperativa cuando se le agrega las provisiones de activos en riesgo y se le resta los préstamos morosos.

11.3.¿Cuáles fueron los rendimientos y costos más significativos que se obtuvieron en el año 2017?

Tabla 27 Indicadores de Rendimientos y costos

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTO	R1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	20%	21%	Tasa empresarial \geq 12%	Acepto
	R2	Ingresos por Inversiones Liquidas / Promedio Inversiones Liquidas	3%	2%	Tasa del mercado \geq 1,14%	Acepto
	R3	Ingresos por Inversiones Financieras / Promedio Inversiones Financieras	7%	6%	Tasa del mercado \geq 4,95%	Acepto
	R5	Costos Financiero: Depósitos de ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro	2%	2%	Tasa del mercado \geq Inflación -0,20%	Rechazo
	R6	Costos Financiero: Crédito Externo / Promedio Crédito Externo	7%	7%	Tasas del mercado 7,83%	Acepto
	R7	Costos Financieros: Aportaciones / Promedio Aportaciones	0%	0%	Tasa del mercado \geq 4,95%	Rechazo
	R8	Margen Bruto / Promedio Activo Total	13%	13%	\geq 12%	Acepto
	R9	Gastos operativos / Promedio Activo Total	-2%	-1%	\leq 5%	Acepto
	R10	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	1%	1%	P1 = 100% P2 = 35%	Acepto
	R11	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	1%	1%	Lo minimo	Acepto
	R12	Excedente neto / Promedio Activo Total (ROA)	1%	2%	\geq 12%	Rechazo
	R13	Excedente neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio	17%	17%	> Inflación	Acepto

Elaborado por: Robalino, María (2018)

El componente tasas de rendimiento y costo permite medir el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del estado financiero a través de una serie de indicadores.

El indicador R1 resultante de la división del ingreso neto de préstamos para el promedio de cartera de préstamos neta da un valor de 21% que comparado con la tasa

empresarial mayor o igual a 12%, refleja que las cooperativas si están obteniendo buenos réditos económicos por concepto de interés ganados provenientes de la cartera de créditos .

En cuanto al indicador R2 resultante de la división de los ingresos por inversiones líquidas para el promedio de inversiones líquidas se obtiene un resultado de 2% que va acorde a la tasa pasiva referencial de depósitos de ahorro que fue de 1,14% al finalizar el año 2017.

Mientras que R3 muestra un porcentaje de ingresos por inversiones financieras de 7% en 2016 y 6% en 2017, valores que son mayores a la tasa pasiva referencial de depósitos a plazo que fue de 4,95% en diciembre del año 2017, evidenciando con dichos resultados que las instituciones financieras estudiadas están obteniendo un mayor rendimiento por las inversiones en títulos valores.

Otro aspecto importante que se debe destacar son los costos que generan las diversas operaciones; el indicador R5 indica que el costo financiero por depósitos de ahorro fue del 2% en los años 2016 y 2017 encontrándose por encima del estándar establecido por PERLAS que considera apropiado un valor mayor a la inflación anual de 1,12% obtenida en el término de 2016 y -0,20% en 2017 pero que se halle dentro de la tasa de mercado de 1,14%, concluyendo que el costo que pagaron las cooperativas por los depósitos fue más alto.

Asimismo el índice R6 ayuda a determinar el costo financiero por el crédito pedido a otras instituciones a través de la división de los intereses del crédito externo para el promedio del crédito externo arrojando un resultado de 7% para los años 2016 y 2017 que se mantiene acorde a la tasa activa referencial de 7,83% que maneja el Banco Central.

El indicador R7 correspondiente a los costos financieros de los dividendos pagados para el promedio de aportaciones de asociados fue de 0% en todos los años como consecuencia de que los estados financieros no reflejan valores en la cuenta de excedentes por pagar que hacen referencia al pago de dividendos.

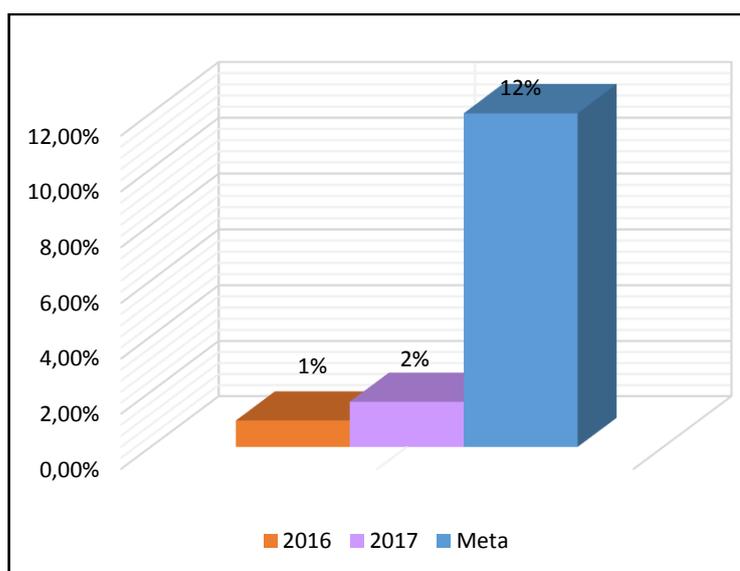
En el caso del indicador R8 se obtuvo como resultado 13% para los años 2016 y 2017 al dividir el margen bruto para el promedio del activo total; mostrando que las cooperativas está generando suficientes ingresos para cubrir todos los costos asociados a la actividad financiera que realizan.

El indicador R9 arrojó un porcentaje negativo de -1% para el año 2017 demostrando un nivel de eficiencia operativa que se mantiene dentro del estándar requerido; el resultado es negativo debido a que la provisión para préstamos incobrables es mayor al total de gastos operativos.

R10 resultante de la división de provisiones para préstamos incobrables sobre el promedio del activo total arrojó un resultado de 1% para 2016 y 2017 que exterioriza la eficiencia de las políticas y procedimientos de cobro de la cooperativa de ahorro y crédito, teniendo pérdidas por préstamos morosos de 1% de los activos totales.

R11 asimila valores en 2016 de 0,66% y en 2017 a 0,67% como resultado de dividir los ingresos o gastos extraordinarios para el promedio activo total, reflejando la existencia de una cantidad mínima de ingresos y gastos extraordinarios que no forman parte de la actividad principal de la entidad.

Gráfico 18 Indicador R12



Elaborado por: Robalino, María (2018)

El indicador R12 o ROA se obtuvo al dividir los ingresos netos sobre el promedio del activo total permitiendo medir si los excedentes son suficientes para incrementar el capital institucional. En 2016 las cooperativas lograron un ingreso neto de \$0,01 por cada dólar del activo, valor que se duplicó para 2017 con un excedente de \$0,02 por cada dólar del activo, sin embargo no cubre las expectativas de la institución que busca como meta por lo menos \$0,12 o un 12% de utilidad mínima.

Finalmente R13 indicador resultante de dividir el excedente neto para el promedio de capital muestra un resultado positivo de 17% en los años 2016 y 2017, indicando la gran capacidad que posee la cooperativa para preservar el valor real de las reservas de capital.

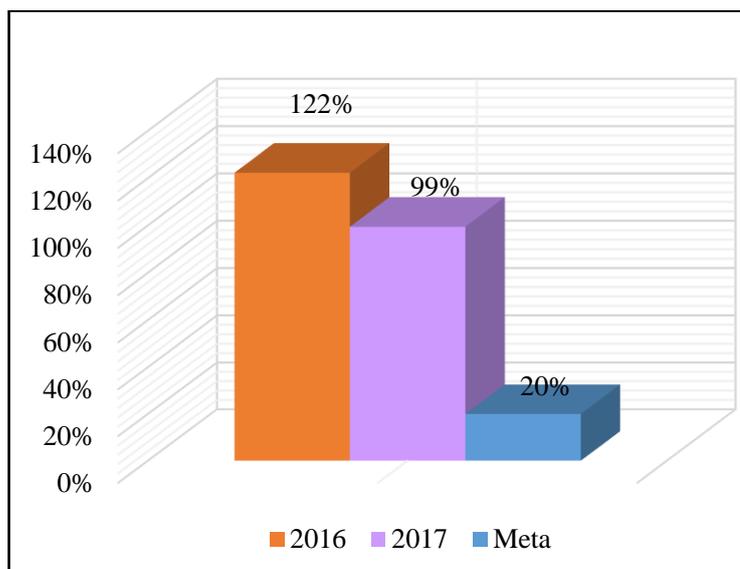
11.4.¿Los porcentajes de las reservas de liquidez permiten satisfacer la demanda de retiros?

Tabla 28 Indicadores de Liquidez

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
L = LIQUIDEZ	L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar corto plazo) / Depósitos de Ahorro	122%	99%	15 - 20%	Rechazo
	L2	Reserva de liquidez / Depósitos de ahorro	419%	388%	10%	Rechazo
	L3	Activos líquidos improductivos / Activo Total	1%	1%	< 1%	Acepto

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 19 Indicador L1



Elaborado por: Robalino, María (2018)

El componente Liquidez se desarrolla en base a tres indicadores; L1 ayuda a medir si las reservas son suficientes para cubrir los retiros, el cálculo arrojó un resultado de 99% para el año 2017, dicho índice muestra que las cooperativas cuentan con una gran capacidad de activos líquidos para devolver los depósitos de ahorro ya descontando todo el pago de obligaciones inmediatas generalmente contraídas en un plazo menor a 30 días como la cuenta de proveedores. Sin embargo si se compara con la meta que esta entre 15 y 20%, se evidencia que lo mantenido por las cooperativas es un porcentaje muy alto que puede ser invertido en otros productos financieros.

El otro indicador L2 que considera todas las reservas de liquidez sobre los depósitos de ahorro tuvo un residuo de 388% que asume positivamente el cumplimiento de la meta de 10% sobrepasándola inclusive con un valor superior.

Culminando con los indicadores que miden la liquidez se tiene que L3 resultante de dividir los Activos líquidos improductivos para el total de activo es del 1%, mismo que se encuentra dentro del estándar establecido de una buena liquidez.

11.5.¿Cuál es el porcentaje de activos improductivos que tuvieron un impacto negativo en la rentabilidad y la solvencia de las cooperativas de ahorro y crédito en el año 2017?

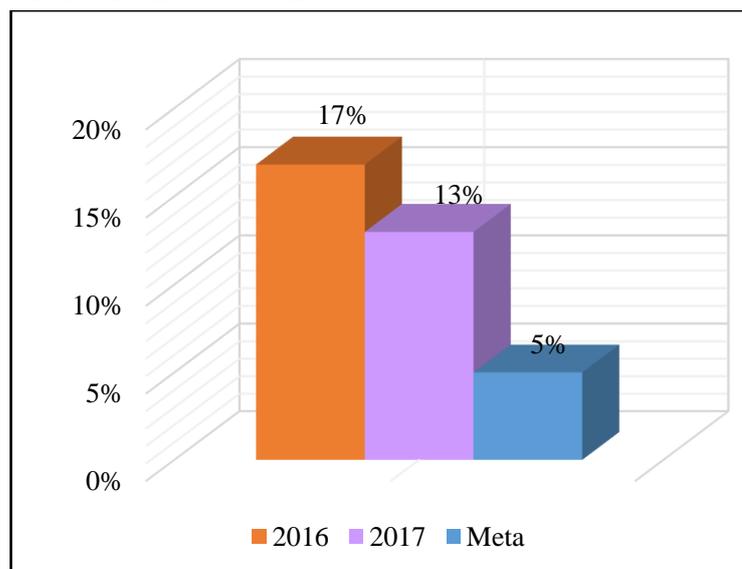
Tabla 29 Indicadores de Calidad de activos

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
A = CALIDAD DE ACTIVOS	A1	Morosidad Total / Cartera Bruta	4%	4%	≤ 5%	Acepto
	A2	Activos Improductivos / Activo Total	17%	13%	≤ 5%	Rechazo
	A3	(Capital Institucional Neto + Capital Transitorio + Pasivos Sin Costo / Activos Improductivos	56%	73%	≥ 200%	Rechazo

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Dentro del componente de la calidad de activos, se encuentra el indicador A1 que ayuda a medir el porcentaje total de morosidad con respecto a la cartera de préstamos. Los resultados muestran que para el año 2017 se alcanzó un 4% que se encuentra entre los parámetros establecidos que buscan un valor menor o igual a 5%.

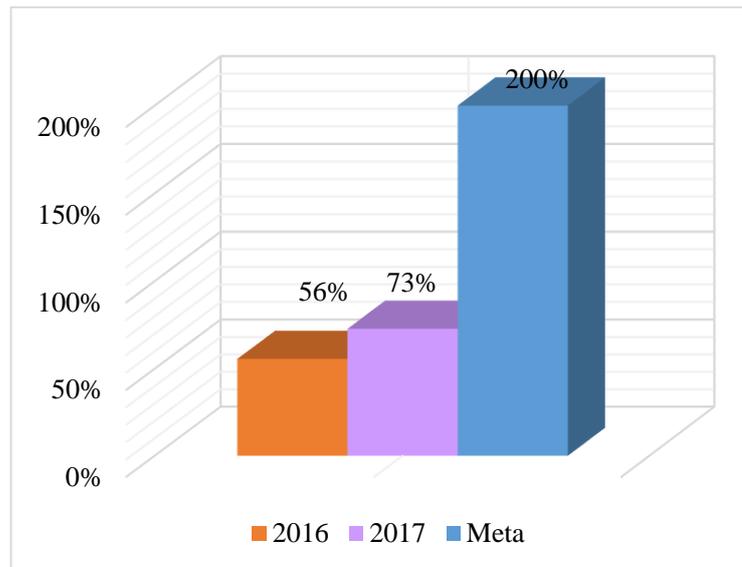
Gráfico 20 Indicador A2



Elaborado por: Robalino, María (2018)

Para el caso del indicador A2 se dividió los activos improductivos sobre el activo total arrojando como resultado un 17% para el año 2016 y 13% para 2017, estos índices se encuentran fuera de la meta establecida que admite valores menores o iguales a 5, demostrando que existe una alta cantidad de activos improductivos dentro de la cooperativa que son perjudiciales porque no generan rendimientos.

Gráfico 21 Indicador A3



Elaborado por: Robalino, María (2018)

En cuanto al indicador A3 los cálculos efectuados denotan un 73% en el año 2017 que se encuentra por debajo del rango que se requiere alcanzar mayor a 200% que es la meta establecida por PERLAS, concluyendo que solo una parte de los activos improductivos son financiados con todo el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen intereses como consecuencia de que la cantidad de activos improductivos es superior.

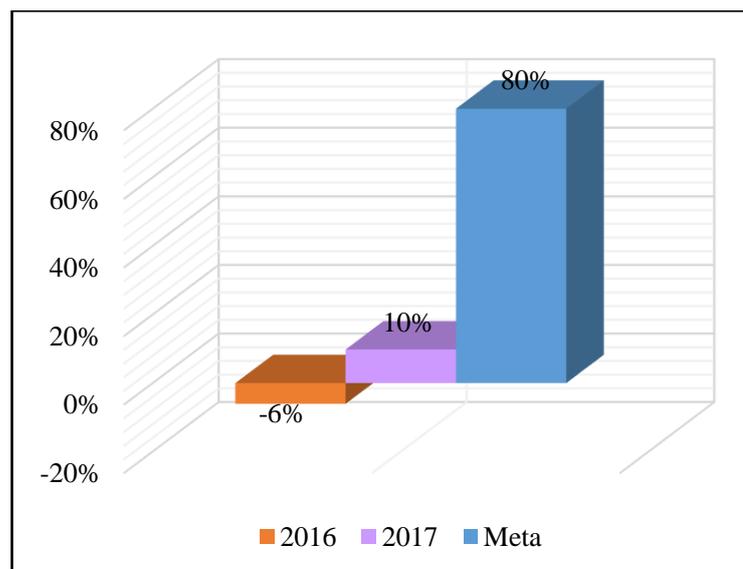
11.6.¿Cuál es el porcentaje de crecimiento de las principales cuentas de los estados financieros para el año 2017?

Tabla 30 Indicadores de Señales de crecimiento

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
S = SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1	Crecimiento de préstamos	-6%	10%	E1 = 70 - 80 %	Rechazo
	S2	Crecimiento de inversiones liquidas	49%	9%	E2 ≤ 16%	Acepto
	S3	Crecimiento de inversiones financieras	57%	13%	E3 ≤ 2%	Rechazo
	S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	17%	16%	E5 = 70 - 80%	Rechazo
	S6	Crecimiento de crédito externo	-33%	-15%	E6 = 0 - 5%	Rechazo
	S7	Crecimiento de aportaciones	1%	0%	E7 ≤ 20%	Rechazo
	S8	Crecimiento de capital institucional	30482%	14%	E8 ≥ 10%	Acepto
	S9	Crecimiento del Capital Institucional Neto	115%	7%	E9 ≥ 10%	Rechazo
	S10	Crecimiento de los socios	-29%	5%	≥ 15%	Rechazo
	S11	Crecimiento del activo total	9%	10%	> Inflación + 10%	Rechazo

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Gráfico 22 Indicador S1

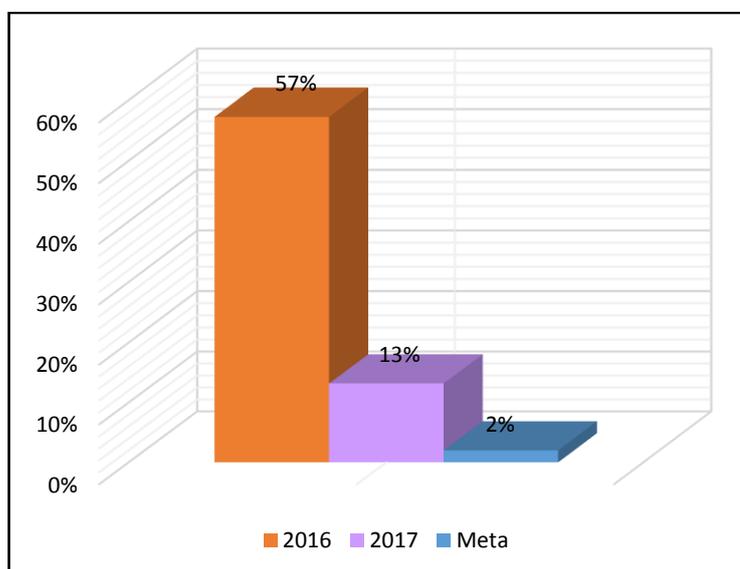


Elaborado por: Robalino, María (2018)

El indicador S1 muestra una reducción de la cartera de créditos en el año 2016 de -6% y un crecimiento de 10% para 2017, evidenciando que la otorgación de créditos por parte de las cooperativas aumento en el último pero no le permitió alcanzar el estándar que determina que un crecimiento apropiado está entre el 70 y el 80%.

En cuanto al crecimiento de inversiones líquidas S2 se visualiza que obtuvo un crecimiento del 9% para el año 2017 en relación a 2016, mismo que se halla acorde a la meta requerida de 16% que representa el valor máximo que puede crecer la cuenta de depósitos en bancos y otras instituciones financieras.

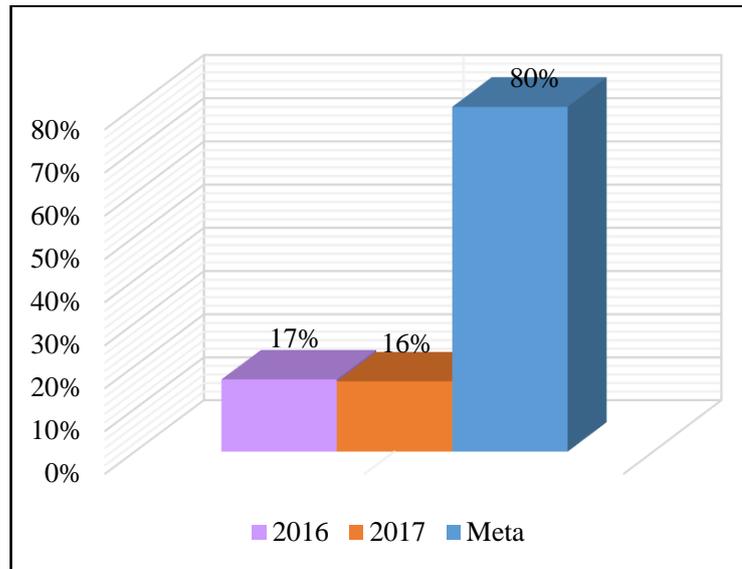
Gráfico 23 Indicador S3



Elaborado por: Robalino, María (2018)

El crecimiento de las inversiones financieras S3 para el año 2017 fue de un 13% en relación al año anterior pero el sistema evaluado propone que el crecimiento debe ser menor o igual al 2%, visualizando que las cooperativas están manteniendo demasiados recursos invertidos en títulos valores; una de las principales medidas para buscar la disminución es la falta de una provisión para este tipo de pérdidas.

Gráfico 24 Indicador S5

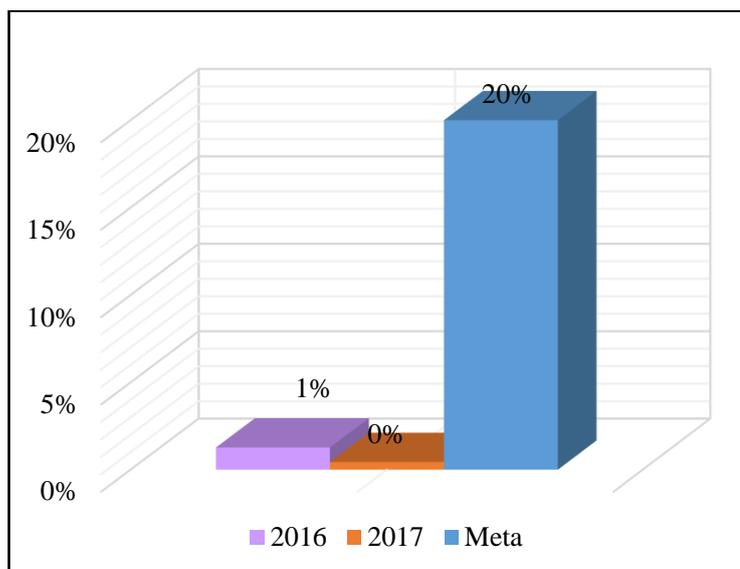


Elaborado por: Robalino, María (2018)

El crecimiento de depósitos de ahorro S5 en el año 2017 creció un 16% a pesar de ello no cumple con la meta del 70 u 80% que deberían mantener las instituciones, por esta razón se debe buscar la mejora de este indicador a través de alguna política para incentivar depósitos de ahorro, ya que en los dos años estudiados no se ha visto un cambio significativo como se muestra en el gráfico 24.

Por otro lado el indicador S6 que mide el crecimiento de créditos externos tuvo una reducción de -33% en el año 2016 y -15% para 2017, lo que indica que la entidad presenta una notable baja en la cifra de créditos solicitada a otras financieras, manteniéndose por debajo del estándar que fluctúa entre 0 y 5%.

Gráfico 25 Indicador S7



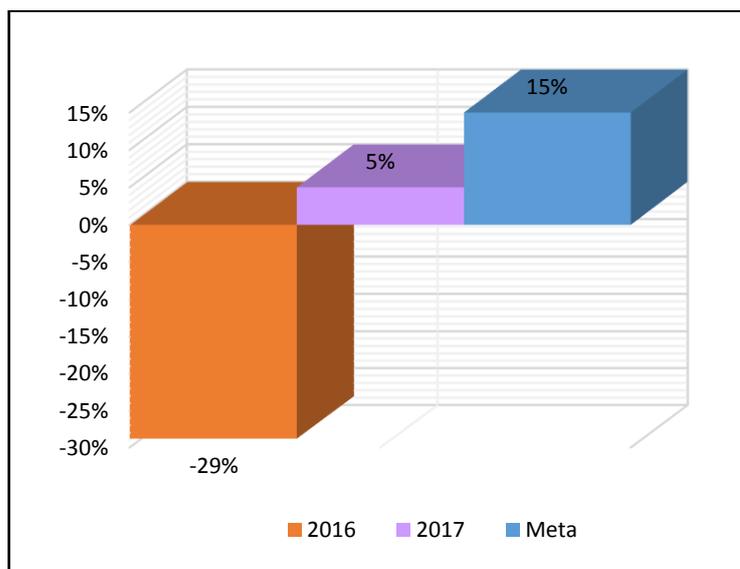
Elaborado por: Robalino, María (2018)

Además el crecimiento de las aportaciones de asociados S7 en el año 2016 fue de 1% y en 2017 fue de 0%, valores que no son muy convincentes al compararlos con un estándar de crecimiento que puede llegar hasta 20%, por tanto sería recomendable incrementar la estructura de aportaciones.

En lo que respecta al indicador del crecimiento de capital institucional S8, las cooperativas consiguieron un incremento de 14% para 2017 gracias al aumento del fondo irrepatriable de reserva legal, demostrando estar acorde al estándar mayor o igual a 10%.

Mientras que el capital institucional neto S9, reflejó un 7% como resultado de la medición del año anterior hasta el año 2017 lo que significa que para mayor beneficio de la entidad se recomienda que el capital institucional neto sea mayor al crecimiento del activo total con el propósito de alcanzar el 10% como meta base.

Gráfico 26 Indicador S10



Elaborado por: Robalino, María (2018)

El indicador S10 contribuye con la identificación del porcentaje de crecimiento de socios, evaluando la cantidad de clientes registrada en el año anterior con la cantidad de clientes del año actual. Los resultados obtenidos dan lugar a un incremento mínimo de 5% que no cumple con la meta establecida de ser mayor o igual a 15%.

Finalizando el análisis de los indicadores de crecimiento se encontró que el Crecimiento del activo total S11 para el año 2017 fue del 10% como resultado de dividir el total de activos actuales para el total de activos al final del ejercicio; mostrando un crecimiento que se ubica acorde al estándar 10%.

Tabla 31 Resumen Decisión de indicadores PERLAS

Indicadores	Acepto	Rechazo	Total
P	2	4	6
E	4	5	9
R	9	3	12
L	1	2	3
A	1	2	3
S	2	8	10
Total	19	24	43

Elaborado por: Robalino, María (2018)

4.1.2. Verificación de la hipótesis

4.1.2.1. Fiabilidad del instrumento

Es importante recalcar que el instrumento aplicado a los clientes de las cooperativas se empleó solo para determinar la información de la variable independiente, por lo tanto se llevó a cabo la fiabilidad y las pruebas de normalidad únicamente con la totalidad de la muestra de esta variable que está conformada por 381 clientes.

La fiabilidad del instrumento se validó a través del coeficiente “Alfa de Cronbach” en el programa estadístico SPSS.

Tabla 32 Resumen de procesamiento de casos

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Rótulo Puerta Fachada Zonas_espera Oficinas Señalética Materiales Satisfacción
Cortesía Apariencia
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR.
```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

		N	%
Casos	Válido	381	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	381	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Programa estadístico SPSS

Se determinó que los 381 casos que conforman la muestra son válidos para el procesamiento, por lo cual no se asume casos excluidos.

Tabla 33 Fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,978	,979	10

Fuente: Programa estadístico SPSS

En la fiabilidad del instrumento aplicado a 381 clientes se obtiene el 0,978; considerado como valor excelente de acuerdo al criterio de Alfa de Cronbach empleándose la escala de Likert de 1 a 5.

Tabla 34 Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Las zonas de espera	381	1	5	2,02	,814
Las oficinas	381	1	5	2,17	,824
Los materiales utilizados en el servicio (folletos, estados de cuenta, tarjetas, etc.)	381	1	5	2,31	,785
La señalética de la cooperativa permite localizar fácilmente las áreas de transacción	381	1	5	2,49	,777
La puerta de entrada	381	1	5	2,60	,611
El nivel de satisfacción obtenido con la atención de los empleados de la cooperativa	381	1	5	2,61	,630
El rótulo o identificación comercial	381	1	5	2,62	,668
El nivel de cortesía de los empleados	381	1	5	2,71	,719
La fachada	381	1	5	2,78	,837
La apariencia física del personal	381	2	5	2,91	,775

Fuente: Programa estadístico SPSS

En base a los resultados obtenidos de los promedios de cada una de las preguntas del cuestionario, se determina que los elementos que tienen niveles más bajos de aceptación son: las zonas de espera, las oficinas, los materiales utilizados en el servicio y la señalética como se muestra en la tabla anterior. Estas cuatro partes de la estructura interna de las instituciones cooperativas son las que están por debajo de la media de 2,5 como promedio del total de la escala que va de 1 a 5.

Por lo tanto se considera que son los elementos que asumen una mayor necesidad de ser mejorados dentro del servicio brindado por las cooperativas de ahorro y crédito. Sin embargo no se debe descartar los demás ítems como la puerta de entrada, la atención que da el personal de la institución, etc., ya que también se encuentra con valores promedios menores a 3, lo que supone una calificación baja.

4.1.2.2. Pruebas de Normalidad

Tabla 35 Pruebas de Normalidad

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
,138	381	,000	,949	381	,000
a. Corrección de significación de Lilliefors					

Fuente: Programa estadístico SPSS

Para comprobar la normalidad de la variable independiente dentro del proceso de verificación de la hipótesis se aplicó la prueba “Kolmogorov-Smirnov” para muestras grandes mayores a 50 datos, manteniendo un nivel de significación de 0,05 y un nivel de confiabilidad del 95%, estipulando que se rechaza la hipótesis nula de normalidad debido a que el valor de significancia obtenido es menor a la significación de 0,05 con la que se está trabajando.

Tabla 36 Resumen de prueba de hipótesis variable independiente

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de El rótulo o identificación comercial es visualmente atractivo es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,668.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de La puerta de entrada es visualmente atractiva es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,611.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de La fachada es visualmente atractiva es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,837.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de Las zonas de espera son visualmente atractivas es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,814.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de Las oficinas son visualmente atractivas es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,824.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
6	La distribución de La señalética de la cooperativa permite localizar fácilmente las áreas de transacción es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,777.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
7	La distribución de Los materiales utilizados en el servicio (folletos, estados de cuenta, tarjetas, etc.) son atractivos es normal con la media 2 y la desviación estándar 0,785.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
8	La distribución de El nivel de satisfacción obtenido con la atención de los empleados de la cooperativa es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,630.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
9	La distribución de El nivel de cortesía de los empleados es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,719.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
10	La distribución de La apariencia física del personal es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,775.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

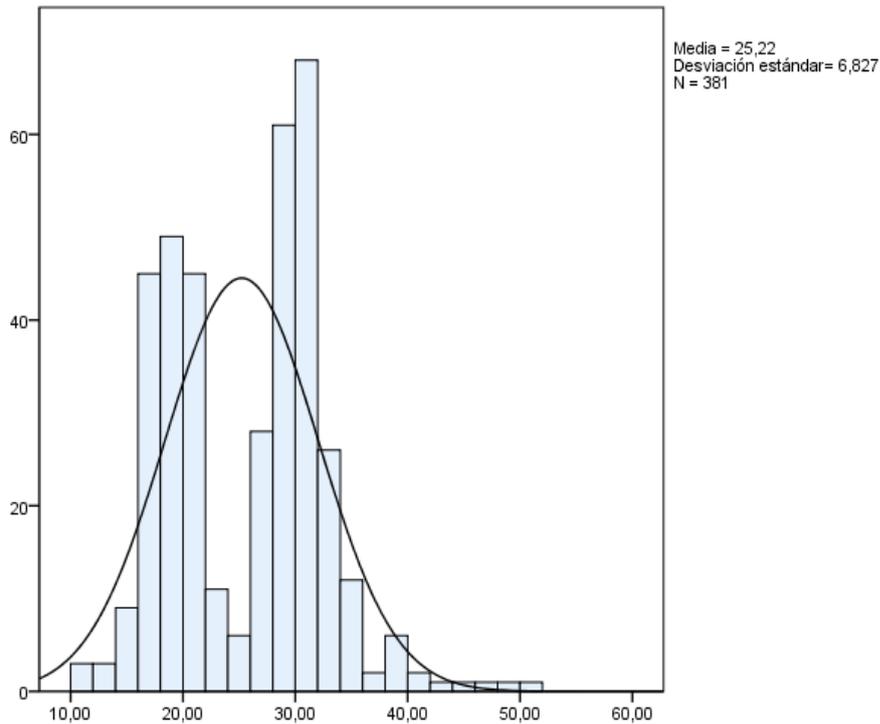
Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

¹Lilliefors corregida

Fuente: Programa estadístico SPSS

De igual manera se comprueba por separado cada uno de las preguntas determinándose que en los 10 ítems se rechaza la hipótesis nula, manteniendo un nivel de significación de 0,05 y un nivel de confiabilidad del 95%, al aplicar la prueba Kolmogorov-Smirnov para una muestra.

Gráfico 27 Curva normal



Fuente: Programa estadístico SPSS

Se realizó una representación gráfica de la curva normal con una significación de 0,05 y un nivel de confiabilidad del 95%, dando como resultado una desviación estándar de 6,27. Por lo tanto si la desviación estándar es mayor que el error de 5 se revela la existencia de una mayor dispersión de datos con respecto a la distribución normal.

4.1.2.3.Comprobación de la hipótesis

Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula:

H₀: La experiencia del cliente no influye en el desempeño financiero del sector cooperativo.

Hipótesis alternativa:

H₁: La experiencia del cliente influye en el desempeño financiero del sector cooperativo.

Estimador estadístico

Tomando en cuenta la información obtenida por los diferentes métodos con respecto al comportamiento de los datos se procedió a utilizar una prueba no paramétrica ya que es la que mejor se adapta a las muestras que no presentan una distribución normal, seleccionando por ello para la comprobación de la hipótesis la prueba “coeficiente de correlación de Spearman o Rho de Spearman (r_s)” que mide la asociación entre dos variables.

Se utilizó el programa estadístico SPSS que simplifica la fórmula y da como resultado directamente la tabla de correlaciones entre las preguntas de la variable experiencia del cliente y el ítem de la variable desempeño financiero.

Nivel de significación y Regla de decisión

- Nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0,05$
- Nivel de confiabilidad = 95%

Regla de decisión:

- Se acepta la Hipótesis nula si: $H_0: r_s = 0$
- Se acepta la Hipótesis alternativa si: $H_1: r_s \neq 0$

Tabla 37 Niveles de Correlación de Spearman

Nivel r_s	Correlación	Hipótesis
-0,91 a -1,00	Correlación negativa perfecta	$H_1: r_s \neq 0$
-0,76 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte	
-0,51 a -0,75	Correlación negativa considerable	
-0,11 a -0,50	Correlación negativa media	
-0,01 a -0,10	Correlación negativa débil	
0,00	No existe correlación alguna entre variables	$H_0: r_s = 0$
0,01 a 0,10	Correlación positiva débil	$H_1: r_s \neq 0$
0,11 a 0,50	Correlación positiva media	
0,51 a 0,75	Correlación positiva considerable	
0,76 a 0,90	Correlación positiva muy fuerte	
0,91 a 1,00	Correlación positiva perfecta	

Fuente: (Mondragón, 2014, pág. 100)

Tabla 38 Correlación de Spearman

			Las zonas de espera	Las oficinas	La señalética de la cooperativa permite localizar fácilmente las áreas de transacción	Los materiales utilizados en el servicio (folletos, estados de cuenta, tarjetas, etc.)	El nivel de satisfacción obtenido con la atención de los empleados de la cooperativa	¿Cuáles fueron los resultados de los indicadores evaluados en las cooperativas para el año 2017?
Rho de Spearman	Las zonas de espera	Coefficiente de correlación	1,000	,838**	,711**	,790**	,662**	,775**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	Las oficinas	Coefficiente de correlación	,838**	1,000	,718**	,926**	,667**	,743**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	La señalética de la cooperativa permite localizar fácilmente las áreas de transacción	Coefficiente de correlación	,711**	,718**	1,000	,743**	,960**	,914**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	Los materiales utilizados en el servicio (folletos, estados de cuenta, tarjetas, etc.)	Coefficiente de correlación	,790**	,926**	,743**	1,000	,696**	,761**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	El nivel de satisfacción obtenido con la atención de los empleados de la cooperativa	Coefficiente de correlación	,662**	,667**	,960**	,696**	1,000	,928**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	¿Cuáles fueron los resultados de los indicadores evaluados en las cooperativas para el año 2017?	Coefficiente de correlación	,775**	,743**	,914**	,761**	,928**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	43	43	43	43	43	43

		El rótulo o identificación comercial	La puerta de entrada	La fachada	El nivel de cortesía de los empleados	La apariencia física del personal	¿Cuáles fueron los resultados de los indicadores evaluados en las cooperativas para el año 2017?	
Rho de Spearman	El rótulo o identificación comercial	Coefficiente de correlación	1,000	,947**	,864**	,917**	,758**	,923**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	La puerta de entrada	Coefficiente de correlación	,947**	1,000	,891**	,946**	,769**	,926**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	La fachada	Coefficiente de correlación	,864**	,891**	1,000	,943**	,858**	,894**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	El nivel de cortesía de los empleados	Coefficiente de correlación	,917**	,946**	,943**	1,000	,815**	,910**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	La apariencia física del personal	Coefficiente de correlación	,758**	,769**	,858**	,815**	1,000	,867**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	43	43	43	43	43	43
¿Cuáles fueron los resultados de los indicadores evaluados en las cooperativas para el año 2017?	Coefficiente de correlación	,923**	,926**	,894**	,910**	,867**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	43	43	43	43	43	43	

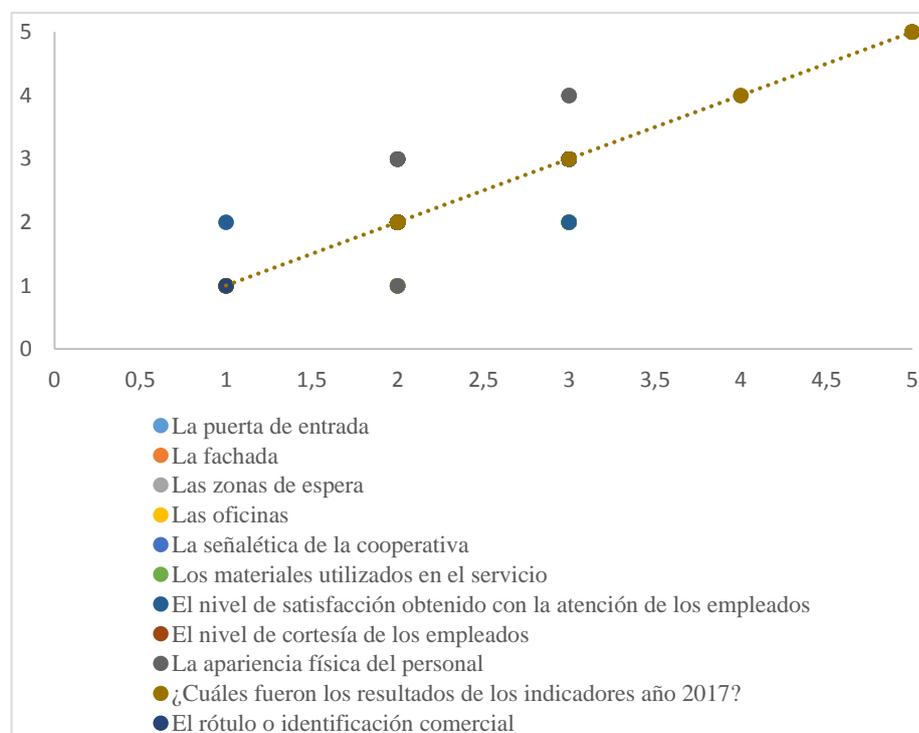
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Programa estadístico SPSS

Decisión final

En base a los resultados obtenidos en la tabla del coeficiente de correlación de Spearman se evidencia que existen correlaciones positivas muy fuertes en todos los ítems con una significación de 0,00. Por lo tanto con un nivel de significancia de 0,05 y un nivel de confiabilidad del 95% se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 : La experiencia del cliente influye en el desempeño financiero del sector cooperativo, que demuestra que mientras haya una mejor experiencia del cliente con la cooperativa también habrá un mayor desempeño financiero.

Gráfico 28 Correlación de Spearman



Fuente: Programa estadístico SPSS

Elaborado por: Robalino, María (2018)

El gráfico muestra una correlación directa positiva ya que la mayoría de los puntos se acercan a la línea de tendencia, mostrando la relación fuerte que existe entre las variables “la experiencia del cliente y el desempeño financiero del sector cooperativo”.

4.2.Limitaciones de estudio

En el transcurso de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- La escasa disponibilidad de los clientes para poder colaborar con el llenado de la encuesta, justamente porque algunos esperaron bastante para ser atendidos y no tenían más tiempo.
- La desigualdad en los formatos de los estados financieros que presenta la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en los reportes anuales, encontrando diferencias en el código del plan de cuentas y en la cantidad de cuentas detalladas por lo que no se pudo hacer una consolidación de los balances de los tres años.
- Falta de acceso a la información personal de cada uno de los clientes de las cooperativas debido a que la mayor parte de información que tienen registradas las instituciones financieras acerca de sus socios es confidencial y no se puede divulgar por cuestiones de privacidad.

4.3.Conclusiones

Con sustento en el análisis e interpretación de información numérica y estadística se llega a las siguientes conclusiones:

- El 50% de usuarios califican con 3 a la identificación comercial, a la fachada y a la puerta de entrada, lo que refleja que son medio atractivas a la vista ya que desde el primer contacto con la institución no se cuenta con elementos que llamen la atención al cliente y lo motiven a ingresar. Adicionalmente el 38% de encuestados dan una calificación de 2 a las zonas de espera, oficinas y señalética, considerando que las cooperativas mantienen una estructura interna tradicional como consecuencia de la falta de: comodidad de las zonas para hacer más apacible la espera, la privacidad de las oficinas y la señalética para localizar con facilidad cualquier departamento.
- Alrededor del 49% de los encuestados califican con 3 la atención, la cortesía y la apariencia de los empleados, manifestando que estos elementos son medio apropiados para el desarrollo del servicio. De igual manera el 47% da una calificación de 3 a los materiales que se utilizan en el momento del servicio, indicando que no proporcionan toda la información que el usuario requiere conocer y por ende tampoco permiten una orientación apropiada al socio para que pueda decidir por las opciones que más se adapten a sus requerimientos.
- Se determina que el desempeño financiero del sector cooperativo se refleja a través de cada uno de los indicadores del sistema de monitoreo PERLAS; encontrando como resultados que los niveles de protección que mantiene la cooperativa en cuanto a la provisión para préstamos incobrables fue 611% en 2017, pero no se cuenta con un castigo total de la cartera, ya que las cooperativas tienen dificultad para recuperarla después. Denotando el segundo componente que hace referencia a la estructura financiera eficaz se determina en el indicador E1 resultado de 48% en el año 2017 que indica que los activos que tienen las cooperativas fueron invertidos en créditos a clientes en un valor menor a lo esperado por el estándar que es de 80%, E3 revela que la cantidad de inversiones financieras es superior a

la composición que debería tener esta cuenta sobre el activo, de igual manera los depósitos de ahorros E5 que reciben las cooperativas no son suficientes como se visualiza en el 27% conseguido en 2017. Los rendimientos alcanzados con respecto a los activos R12 solamente generaron un 2% de ingresos al finalizar 2017. Las reservas de liquidez L2 que poseen las instituciones son suficientes para solventar retiros de ahorros en un 388%. Las entidades mantienen niveles de morosidad apropiados pero poseen demasiados activos improductivos, mismos que tienen un valor de 13% para el año 2017 que no cumple con la meta de ser menor al 5%. Los indicadores de crecimiento revelan que las cooperativas no están manejando adecuadamente el aumento de las cifras de las cuentas del estado financiero que la mayoría de índices presentan aumentos relativamente bajos como S10 que tiene un incremento de clientes de 5% y requiere como mínimo 15%.

- Se concluye que la experiencia del cliente si influye en el desempeño financiero del sector cooperativo mediante el contacto que tiene el usuario con las instalaciones y el personal de la institución. Por lo tanto esta asociación positiva demuestra que mientras haya más experiencias agradables también habrá mayores rendimientos.

4.4.Recomendaciones

Tomando como referencia la información obtenida mediante las conclusiones en la investigación se establece como recomendaciones:

- Fortalecer la identidad de la institución a través del rediseño de la infraestructura interna y el servicio al cliente que brindan los empleados para cambiar el estilo tradicional de las sucursales, identificando otras alternativas innovadoras que ya se están adaptando en entidades financieras internacionales cuyo enfoque se direcciona íntegramente hacia el cliente para ofrecerle bienestar, confianza y seguridad.

- Reforzar la atención al cliente con capacitaciones al personal acerca del comportamiento idóneo que debe manejar un colaborador que forma parte de la institución, instruyéndole en temas de valores y de cortesía para edificar relaciones perdurables con los clientes, igualmente para lograr un mayor valor se recomienda la incorporación de uniformes y credenciales. Asimismo es vital renovar los materiales para brindar un servicio especial en donde el cliente pueda decidir su mejor opción, permitiéndole el acceso a más información con respecto a tipos de préstamos, tasas de interés, plazos, estados de cuenta, etc.
- Considerar la relación que tiene la cartera de clientes con los rendimientos financieros de las cooperativas, justamente por la evidencia que se muestra en los datos obtenidos en los tres años. Siendo importante que las instituciones orienten sus acciones hacia el incremento de clientes y la conservación de los que ya forman parte de la institución.
- Se recomienda el diseño e implementación de una estrategia de servicio que permita mejorar el desempeño financiero del sector cooperativo, fomentando la vivencia de experiencias agradables entre el cliente y la institución.

4.5. Modelo operativo de la propuesta de solución

4.5.1. Datos informativos

Título de la propuesta

Diseño de una estrategia de servicio enfocada en la experiencia del cliente para fortalecer el desempeño financiero del sector cooperativo.

Institución Ejecutora

- Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito

Investigadora

- María José Robalino López

Beneficiarios

- Sector cooperativo de ahorro y crédito
- Clientes del sector cooperativo

4.5.2. Antecedentes de la Propuesta

Al concluir con el análisis de las encuestas acerca de la experiencia del cliente, se evidenció que los usuarios de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 no se sienten conformes con la arquitectura interna de las instalaciones de las entidades en lo que respecta a zonas de espera, oficinas, señalética, el material utilizado y de igual manera con la atención brindada por los empleados.

En cuanto al análisis de los resultados obtenidos a través de los indicadores del sistema de monitoreo PERLAS utilizado para medir el desempeño financiero del sector cooperativo se encontró falencias en un 56% como se evidencia en el resultado de los 43 indicadores evaluados, de los cuáles 24 no cumplen con los estándares establecidos y 19 si se encuentran dentro de las metas.

La propuesta de solución se basa en la elaboración de una estrategia de servicio con novedosas reformas que aplican otras entidades financieras reconocidas a nivel mundial por ser exitosas en la generación de experiencias evidenciando la calidad de sus servicios y una atención al cliente diferenciada. Entre los bancos más destacados están Banco Santander, Capitec Bank y Helm Bank.

Cada una de las sucursales que manejan estos bancos van incorporando en mayor medida aspectos relacionados a una atención ágil y digitalizada, dejando de lado la banca tradicional y transformándola a través de la construcción de espacios innovadores que beneficien directamente al cliente para que se sienta a gusto dentro de las instalaciones.

Por estas razones es necesario analizar el estado actual de las cooperativas con respecto a infraestructura, personal, tecnología, clientes, captaciones, colocaciones,

competencia, para tener una idea más clara de lo que realmente necesita contener la estrategia.

4.5.3. Justificación

Para mejorar el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito es preciso cambiar el enfoque del negocio con una orientación centrada en el cliente, cuya finalidad sea el ofrecer experiencias agradables en cada punto de contacto.

Es necesaria la elaboración de esta propuesta para que sirva de guía a las entidades que están buscando implementar una estrategia nueva que comprometa a todos los integrantes de la institución, a captar más clientes pero siempre considerando la importancia de mantener a los actuales.

En el ámbito cooperativo para ganar una mayor participación de mercado es transcendental diferenciarse de la competencia como consecuencia de la gran cantidad de instituciones financieras que se encuentran creadas a nivel del cantón y de toda la provincia de Tungurahua.

Todas las sucursales estudiadas se enmarcan en ofrecer los mismos productos y servicios financieros comunes, por lo tanto no hay un valor que las diferencie de las demás cooperativas, viendo viable en este sentido brindar un servicio que haga sentir al cliente especial dentro de las instalaciones, motivándolo a regresar más continuamente a la institución a vivir una experiencia sumamente encantadora y eliminar el mito “hacer largas colas y esperar varias horas para ser mal atendido”.

La presente propuesta contribuirá en el reconocimiento de las falencias que tienen las cooperativas con respecto a infraestructura interna y a la atención que brindan los colaboradores, siendo más fácil visualizar los elementos que deben ser renovados con urgencia y otros que pueden implementarse en años posteriores para el perfeccionamiento del servicio.

Uno de los factores que es vital entender es el tiempo que demanda cada tipo de diligencia dentro de la sucursal para evitar que el usuario considere factible la posibilidad de abandonar las instalaciones antes de llevar a cabo las transacciones, como resultado de la vida apresurada que se maneja en la actualidad.

Siendo sustancial la integración de nuevos canales de contacto recurriendo a una tecnología más actualizada que reduzca los tiempos de espera o incluso los elimine como en el caso de la cita previa. Esto va direccionado hacia todo el mercado meta pero especialmente a aquellos usuarios que laboran en jornadas similares a las de la cooperativa y no poseen mucho tiempo para permanecer en las instalaciones o socios que simplemente les molesta esperar.

La propuesta pretende beneficiar a los clientes y a las cooperativas paralelamente debido a que mientras mayores experiencias positivas se provoquen en los socios mejores serán los réditos económicos que se obtengan, porque el usuario va a preferir establecer relaciones duraderas con la institución y a su vez va a publicitarla argumentando las vivencias atractivas y no refiriéndose en términos malos que alejen a los potenciales clientes.

4.5.4. Objetivos

4.5.4.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de servicio enfocada en la experiencia del cliente que permita fortalecer el desempeño financiero del sector cooperativo.

4.5.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del sector cooperativo.
- Proponer una estrategia de servicio para las instituciones del sector cooperativo.

4.5.5. Fundamentación científica – teórica

4.5.5.1. Estrategia

Se define como estrategia al “conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin” (Carreto, 2009, pág. 1). Los objetivos que se requieren cumplir son a largo plazo y para esto es imprescindible asignar recursos que contribuyan a la consecución de estos fines planeados.

La estrategia es “la visión global de la empresa, la orientación general que se le quiere dar, la dirección a largo plazo que vamos a tomar. Crear la forma para adecuar los recursos disponibles de la mejor manera posible”. La estrategia contribuye con “la creación de una posición única y valiosa en el mercado” para defender la rentabilidad y el crecimiento de la organización (Porter, 2008, pág. 45).

Por lo tanto las empresas mediante la elaboración de estrategias están en constante búsqueda de novedosas maneras de competir que coadyuven a generar un mayor valor al cliente. Para Cobra (2000) en el campo financiero las partes visibles como la buena atención no son suficientes forjándose vital adicionar otros componentes intangibles que transmitan la imagen positiva de la entidad como seguridad, credibilidad, confianza.

Del mismo modo se demanda también la integración de algunos elementos tangibles como el personal de servicio para los distintos canales de contacto (teléfono, correo, internet, etc.), las instalaciones tanto la parte exterior como interior, equipos de autoservicio, las comunicaciones no personales como folletos, internet, publicidad y los comentarios de otras personas.

4.5.5.1.1. Estrategia de servicio

Tomando en cuenta al autor Uribe (2011) define a la estrategia de servicio como:

La fórmula particular para la prestación de un servicio. Una premisa de beneficio que tiene valor evidente para el cliente y establece una posición competitiva real para la organización. Adicionalmente indica que es una idea unificadora que orienta la atención de los colaboradores de la organización hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización hacia ellas (pág. 85).

Un ejemplo de la formulación de una estrategia de servicio es “Resolver el problema del cliente como sea, cuando el cliente lo necesite, y con la certeza de que el cliente quede satisfecho” (Berry, 2002, pág. 89). Cada término que conforma esta estrategia debe evidenciarse para el mercado como una realidad.

La estrategia de servicio presenta varios alcances que las empresas deben considerar al momento de concretar su formulación, siendo primordial su divulgación ante todas las áreas que conforman la empresa, posteriormente se necesita comprometer a todos los colaboradores para que hagan cualesquier esfuerzo que está a su alcance con la finalidad de cumplirla y transformarla en una realidad. En este sentido convirtiéndose en una “promesa de servicio” que la organización tiene con los clientes, los mismos que desearan palpar la entrega de lo prometido (Uribe, 2011).

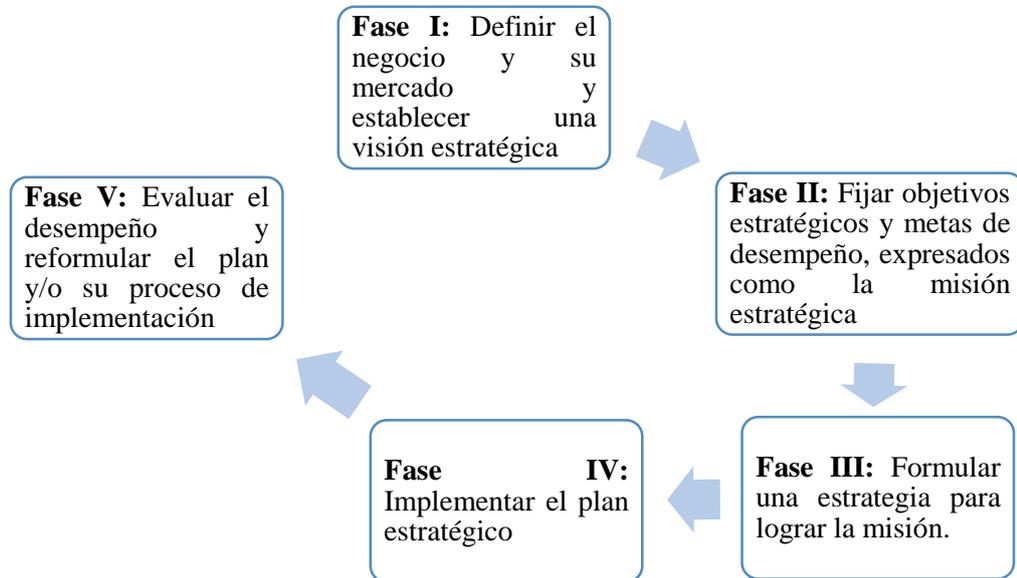
4.5.5.1.2. Diseño e implementación de estrategias de servicios

Tanto para el diseño como para la implementación de estrategias de servicios el autor Heskett (1988) propone cinco dimensiones primordiales:

- Diseño del resultado del servicio: personalizar el servicio para que pueda ser transmitido hacia el cliente de un modo más tangible.
- Administración del cliente: considerar si el personal de contacto con el usuario es suficiente y gestionar la lealtad de los clientes, trabajadores y la empresa.
- Estrategia operativa para crear valor: uso de tecnología y recursos que faciliten el desarrollo del servicio.
- Sistema de entrega del servicio: Diseño de instalaciones para que sean atractivas para el cliente.
- Estrategia de recursos humanos: inversión en desarrollo humano, incentivos, seleccionar adecuadamente el personal.

4.5.5.1.3. Proceso de formulación de una estrategia

Gráfico 29 Proceso de formulación de una estrategia



Fuente: (Wellington, 1997, pág. 175).

Para desarrollar la estrategia se va a basar en las cinco fases que conducen hasta la evaluación del desempeño, en el caso particular de las cooperativas se lo realizó a través de los indicadores PERLAS, mismos que servirán para que las entidades efectúen posibles correcciones.

Dentro del proceso de elaboración se distinguen algunos conceptos que no son suficientemente claros por ello es primordial entender sus significados antes de diseñar la estrategia.

Negocio

Destacando las palabras del autor Sainz (2012) deduce que las épocas de crisis describen un momento oportuno para redefinir el negocio en función de las potenciales del mercado. Se debe proyectar la actividad de la empresa mediante estas tres dimensiones del negocio:

- El qué hace la empresa: que aporta el servicio o producto al cliente.
- El cómo presta ese servicio: que tecnologías emplea.
- A quién se dirige la empresa: cuál es el mercado meta.

Mercado

Para Kotler (2001) un mercado se encuentra conformado por “todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo” (pág. 11). En este sentido al ser el mercado inmensamente grande las instituciones necesitan segmentarlo.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado se entiende como “la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 148), las particularidades de estos grupos son dos: ser más pequeños y ser parecidos o semejantes.

La segmentación está enfocada netamente en los clientes para evidenciar las características principales que los identifican y de esta manera separarlos en diversos grupos que determinen las necesidades o aspiraciones específicas que poseen, contribuyendo con la visión de la empresa para que establezca el o los mercados meta a los que aspira dirigirse.

Los segmentos están obligados a cumplir con las siguientes características para que resulten válidos:

- Efectivos: grupos de interés.
- Identificables: poseer atributos que se puedan medir.
- Rentables: considerar lo los potenciales rendimientos.

- Accesibles: identificar si hay maneras de poder llegar al segmento.
- Accionables: disponer de medios para captar y poder servir al segmento (Carrión, 2007, pág. 108).

Mercado meta

El mercado meta se constituye como el proceso de evaluación que permite determinar qué tan atractivo es cada segmento de mercado para escoger uno o varios segmentos a los cuales desea ingresar (Kotler & Armstrong, 2012).

Entonces, a través de los distintos mercados meta las entidades se cerciorarán de los consumidores a los que pueden acceder tomando en cuenta sus instalaciones, su talento humano, capital, entre otros, para así establecer objetivos más claros de que ofrecer porque saben que quiere el cliente. De este modo es factible direccionar todas las actividades a un solo propósito y no buscar satisfacer a todos porque como son bastantes es muy difícil complacer a cada individuo por separado.

Un mercado se puede clasificar por variables geográficas, demográficas, psicográficas, y conductuales. Las variables geográficas hacen referencia a países, regiones, ciudades, etc. Las variables demográficas como edad, raza, género, ocupación, ingreso, etc. Las variables psicográficas pueden ser definidas por la personalidad, clases sociales o por los estilos de vida. Las variables conductuales pueden dividirse por ocasiones, por beneficios que se buscan, estatus de usuarios o de lealtad (Kotler & Armstrong, 2012).

Visión estratégica

La visión estratégica es la “capacidad de percibir la realidad futura”, necesita ser bastante clara y objetiva, tener un plan de acción que sería la estrategia que se va a implementar para que finalmente se puede lograr el cumplimiento de los objetivos ideados (DeConceptos.com, 2018, pág. 1).

James Heskett es un profesor emérito de la Universidad de Harvard, presidente, consultor y director de algunas empresas, que ha publicado artículos relacionados con

la gestión de calidad y servicios, en donde destaca la integración de cuatro elementos básicos para el desarrollo de la visión estratégica del negocio.

El profesor Heskett (1988) deduce que el primer elemento es el segmento de mercado meta que permitirá identificar las características principales que determinarán el posicionamiento y la diferenciación de la competencia, el segundo es el concepto de servicio que debe mostrar en que se diferencia el valor percibido del costo del servicio, el tercer elemento es la estrategia operativa que define las áreas más importantes y las que requieren mayor inversión. Para llevar a cabo la estrategia se debe considerar la integración del cuarto elemento que es el sistema de entrega del servicio que define los recursos necesarios como: personal, tecnología, instalaciones, procedimientos, etc.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se refieren a “los fines desarrollados a nivel estratégico que una institución pretende conseguir a largo plazo. Se basan en la visión, misión y valores de una institución y condicionan las acciones a llevarse cabo” (Significados.com, 2017, pág. 1).

Se denomina como objetivos “a las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables” (Enciclopedia de Conceptos, 2018, pág. 1). Constituyéndose entonces el objetivo como el fin al que se quiere llegar.

Existen tres tipos de objetivos: objetivos de largo plazo “estratégicos o generales”, de mediano plazo “tácticos” y los de corto plazo que son de cumplimiento inmediato (Emprende Pyme.net, 2016). En definitiva para el desarrollo de la estrategia se establece un objetivo estratégico que será el que encamine a la cooperativa hacia un futuro prometedor.

Meta

La meta indica “el nivel de desempeño a alcanzar, la fecha tope o el período de cumplimiento. Esta debe ser realista” (Armijo, 2009, pág. 3). La meta ayuda a evaluar el desempeño alcanzado a través de la comparación que se realiza con el resultado del indicador propuesto para determinar si se logró cumplir con el estándar.

Plan estratégico

El plan estratégico se establece como una “herramienta en la que la alta dirección recopila las decisiones estratégicas que ha acogido hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años para alcanzar una organización competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Sainz, 2012, pág. 30).

El plan de acción está compuesto por todas “las tareas que debe realizar una unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación” (Serna, 2010, pág. 73).

El plan de acción “es un instrumento de planificación que ayuda a trazar la ruta que necesita seguir una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos”, ayuda a conocer con antelación las acciones que se deben ejecutar, cómo se ejecutarán, en qué periodo de tiempo se crearán, quiénes serán las áreas o personas responsables de verificar el desempeño (Ministerio de Cultura Colombia, 2010, pág. 1)

Conforme al autor Serna (2010) sustenta que en el plan operativo “cada una de los empleados o áreas responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido” (pág. 247) .

Ejemplos de la aplicación de estrategias de servicio

Actualmente a nivel internacional ya existen bancos que están implementando estrategias de servicios, entre los bancos más destacados están Banco Santander, Capitec Bank y Helm Bank.

La estrategia de servicio implementada por Helm Bank busca garantizar una atención agradable y efectiva, uno de los elementos principales que componen la estrategia es la “Banca con sabor olor y textura” que consiste en la incorporación de algunos aspectos:

- Dulces con un sabor creado especialmente para la entidad.
- Las oficinas tienen un aroma especial.
- Los espacios son muy confortables, con arquitectura en vidrio.
- A los visitantes de las sucursales también se les ofrece agua embotellada con su marca (Helm Bank, 2016).

Igualmente Banco Santander cuenta con una estrategia que se enfoca directamente en el cliente por medio del rediseño de las oficinas, abandonando el modelo tradicional por la digitalización:

Las oficinas cuentan con zona de entrada, recepción y autoservicio, una zona transaccional y una zona de atención a clientes. Estas sucursales son más eficientes, integran sistemas de climatización e iluminación inteligentes con un mobiliario sutil y flexible. El objetivo es generar una experiencia positiva desde el primer momento en que el cliente entra en una oficina Smart y, establecer una relación sólida y duradera. (Europa press, 2016, pág. 1)

A continuación se muestran algunas imágenes de la infraestructura interna que poseen estos tres bancos mencionados anteriormente para evidenciar los resultados que se obtendrían después de la ejecución de una estrategia de servicio.

Con base en estas imágenes las cooperativas pueden tener una noción más exacta de las instalaciones que se construyen en entidades financieras de otros países, mismas que están sirviendo de apoyo para ofrecer un mejor servicio a todos los clientes.

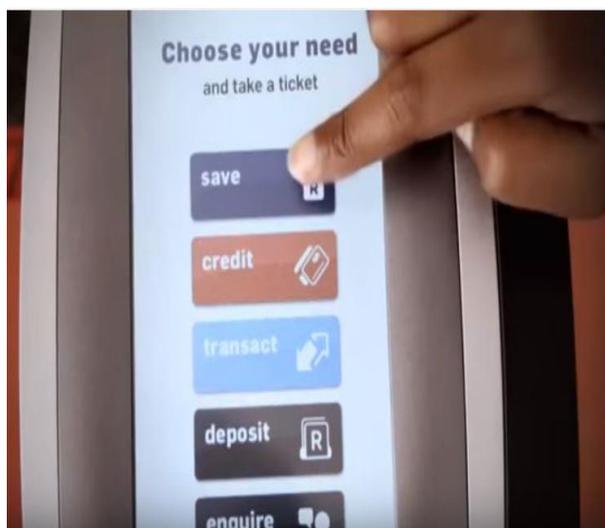
Imagen 2 Quiosco de autoservicio



Fuente: (Helm Bank, 2016)

En la entrada de la institución financiera se encuentra un Quiosco de autoservicio que ayuda en el proceso de servicio al cliente, facilitando la entrega de turnos a los usuarios.

Imagen 3 Panel de selección del Quiosco de autoservicio



Fuente: (Capitec Bank, 2018)

El usuario puede escoger el trámite que desea realizar en el Banco a través de la digitalización de los datos en el panel de la máquina de autoservicio. Podrá seleccionar el tipo de transacción de acuerdo a la necesidad sea crédito, depósito, etc.

Imagen 4 Ticket que indica el turno



Fuente: (Capitec Bank, 2018)

Después de seleccionar la opción conveniente, el sistema del quiosco de autoservicio entregara el ticket con el número del turno y dependiendo el caso de la transacción también mostrará el número de la oficina a la que se debe acudir.

Imagen 5 Servicio de cita previa



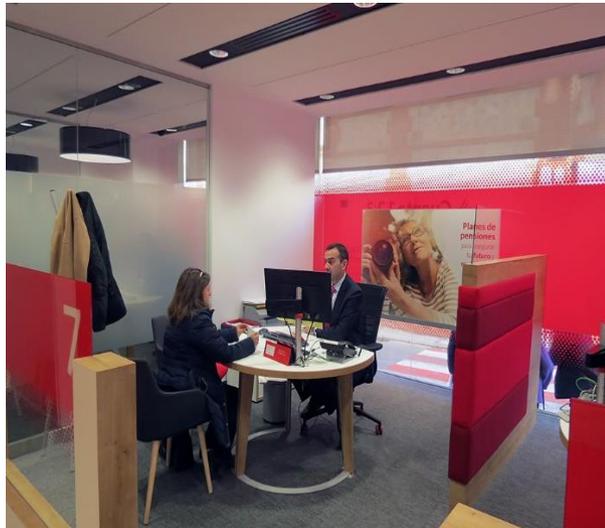
Fuente: (Helm Bank, 2016)

Este servicio permite al cliente ser atendido directamente el día y la hora que se haya elegido con anterioridad sea por la página web de la institución o la aplicación móvil.

Por medio de esta nuevo medio se puede establecer un horario apropiado que sea accesible para el cliente, permitiéndole sentirse a gusto y evitando que pierda tiempo esperando que le toque su turno.

Es un servicio pensado especialmente para aquellos socios cuyos horarios son iguales a las de la cooperativa y poseen un tiempo limitado o también para las empresas e inversores que necesitan ser tratados de una forma más personalizada, sin embargo esto no quiere decir que los demás usuarios no pueden usar el servicio, por el contrario la institución los promueve para que la mayoría lo utilice.

Imagen 6 Rediseño de oficinas



Fuente: (Banco Santander, 2017)

Las oficinas que son semi cubiertas tienen un estilo diferente que combina estructura en vidrio y madera con los colores de la marca del Banco, adicionalmente cuenta con una adecuada iluminación.

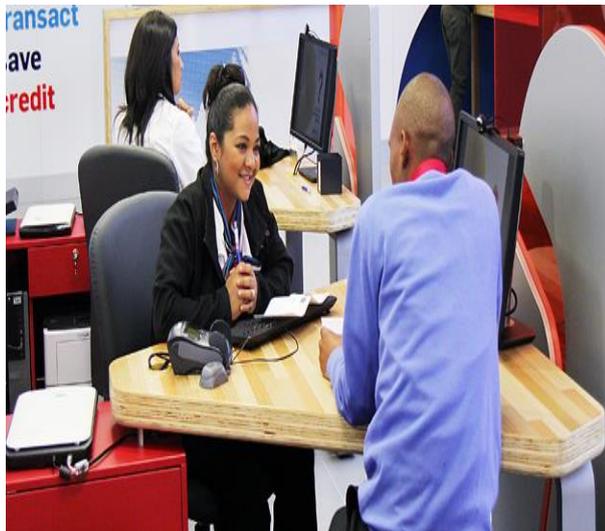
Imagen 7 Oficinas cubiertas



Fuente: (Banco Santander, 2017)

Dentro de las instalaciones se cuenta con oficinas totalmente cubiertas que estas dirigidas a aquellas transacciones que requieren mayor privacidad y también para reuniones. El diseño de las oficinas esta realizado con arquitectura en vidrio en su totalidad con los colores que identifican la marca.

Imagen 8 Diseño de mesa para las oficinas



Fuente: (Capitec Bank, 2018)

Para la adecuación de las oficinas la entidad consideró mesas que tengan forma triangular y a su vez sean ergonómicas, con la finalidad de que el cliente pueda divisar

el computador. Este se convierte en un material importante para el servicio ya que permite indicar las tablas de amortización, las tasas que corresponden a cada préstamo, la fluctuación de los pagos con respecto a distintos plazos, los saldos de cuenta etc. Generando una interacción más precisa entre el cliente y el empleado, además de la satisfacción del nivel del servicio ya que toda la información esta evidenciada ante sus ojos, pudiendo preguntar acerca de los valores o palabras que no estén claros.

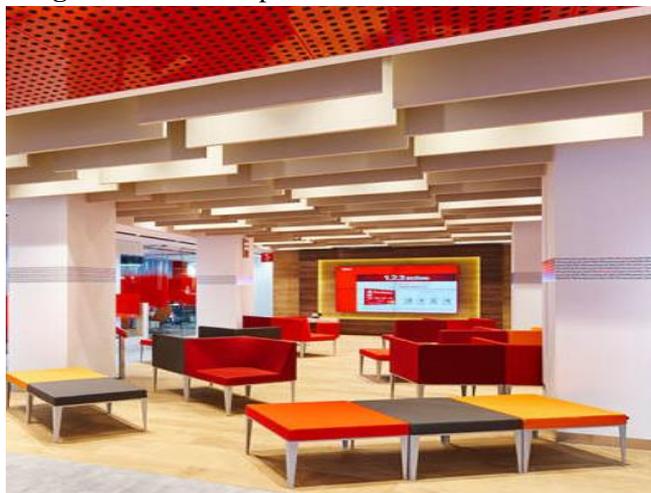
Imagen 9 Zona Relájate



Fuente: (Helm Bank, 2016)

La zona relájate ofrece caramelos y agua con sabores únicos que hacen recordar la marca, el usuario puede pedir lo que desea al ingreso o mientras espera.

Imagen 10 Sala de espera Banco Santander



Fuente: (Banco Santander, 2017)

La sala de espera de Banco Santander tiene sillas y sofás ergonómicos de diversos diseños que combinan los tres colores de su marca.

Imagen 11 Zona de espera parte 1 Helm Bank



Fuente: (Helm Bank, 2016)

Imagen 12 Zona de espera parte 2 Helm Bank



Fuente: (Helm Bank, 2016)

La zona de espera de Helm Bank está amoblada con sillas y sofás ergonómicos, mesas, un sonido ligero y un aroma único que se siente en toda la sala. Todo el diseño de esta zona conjuga los colores de la marca.

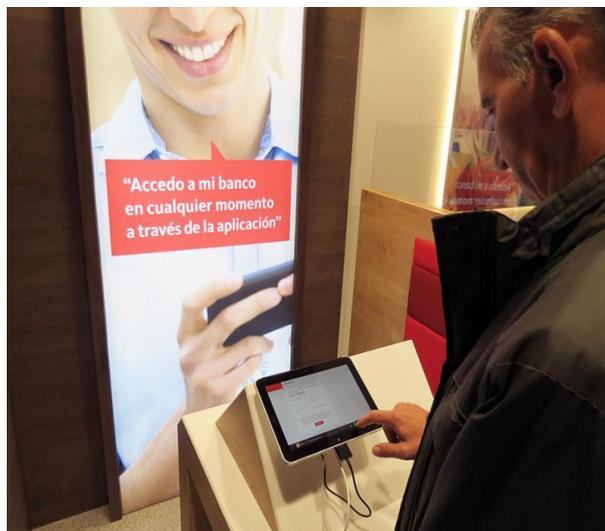
Imagen 13 Pantallas LCD



Fuente: (Helm Bank, 2016)

Para mostrar los turnos se cuenta con pantallas LCD que indican el número tanto de ticket como de oficina a la que debe acudir el cliente para ser atendido.

Imagen 14 Zona wifi



Fuente: (Banco Santander, 2017)

El banco ha implementado una zona wifi para que los usuarios puedan acceder a cualquier tipo de información a través de la aplicación del banco.

4.5.5.2.Experiencia del cliente

Al hablar de experiencia del cliente los autores Gentile, Spiller, & Noci (2017) mencionan que proviene de “un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa, o parte de su organización, que provoca una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal” (pág. 397).

Interacción del cliente

Una relación más cercana habitualmente se produce en ambientes donde hay una interacción cara a cara que se puede dar entre clientes o con los colaboradores, también es posible una interacción oído a oído que podría darse por teléfono. Por lo tanto se considera al servicio como un elemento significativo que beneficia a la institución para añadir valor a través de las personas y los procesos (Lovelock et al., 2004).

Cada una de las interacciones que el usuario disfruta sea con la marca, con el personal o incluso con el sitio web de la institución forja el “posicionamiento”. Por ello es de vital importancia entregar experiencias asombrosas de forma permanente, sin embargo para llevar a cabo esto se necesita planear e incorporar procesos que hagan factibles dichos propósitos (Gómez, 2015).

4.5.5.3.Desempeño financiero

El desempeño financiero se define como “uno de los indicadores que se utilizan para medir el éxito de una institución de microfinanzas en términos de su rentabilidad” (CGAP, 2018, pág. 1).

La manera más objetiva de evaluar el desempeño financiero de una empresa es realizar el análisis de los estados. Este análisis implica “evaluar la influencia financiera, la rentabilidad, la eficiencia operacional y la solvencia de una entidad” (Bradley, 2008, pág. 2). Las razones financieras son las herramientas primordiales utilizadas para desarrollar dicho análisis. No obstante, el desafío está en interpretar los resultados obtenidos.

La rentabilidad es una “remuneración que una organización es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica. Es una medida de la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos financieros, productivos o humanos” (Díaz, 2012, pág. 47).

Los indicadores de rentabilidad son una “relación porcentual entre el nivel de ingresos sobre el nivel de inversión. Son medidas de eficiencia en la utilización de recursos de una entidad y variables que ayudan a medir la efectividad de la administración para controlar costos y gastos” (Castaño & Arias, 2014, pág. 208).

4.5.5.4.Sector cooperativo

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017) menciona que el sector cooperativo es un "conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social” (pág. 1).

Asimismo se define a la cooperativa como una “asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Reyes, 2012, pág. 2)

El organismo encargado de la supervisión de las instituciones del sector popular y solidario es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que a su vez emite varias normas con el afán de lograr un control más eficiente y estandarizado.

El sector cooperativo de ahorro y crédito está integrado por cinco segmentos, considerando como objeto de estudio solamente al segmento 1 que corresponde al primer piso compuesto por 25 instituciones que se encuentran a nivel nacional, siendo estas las que registran oportunamente sus estados financieros y por lo tanto se cuenta

con toda la información. Dentro del segmento están 9 cooperativas que se encuentran en la provincia de Tungurahua y 4 en el cantón Pelileo.

4.5.6. Analizar la situación actual del sector cooperativo

Tabla 39 Misión y Visión de las cooperativas de ahorro y crédito

Cooperativa	Misión	Visión
San Francisco	Somos una empresa consolidada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros, ejecutados con calidad para contribuir al bienestar de nuestros socios y la sociedad.	Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras integrales de calidad; basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.
Oscus	Somos una Cooperativa sólida que apoya al progreso de nuestros Socios, Clientes y a la comunidad, ofreciendo productos y servicios financieros eficientes e innovadores.	Ser la cooperativa que se distinga por la excelencia en la atención y prestación de servicios financieros a sus Socios y Clientes.
Mushuc Runa	Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.	Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

Cámara de Comercio de Ambato	Brindar productos y servicios financieros con la más alta calidad que promuevan el desarrollo socioeconómico de los socios, contando con el recurso humano capaz y motivado para construir una organización más sólida rentable y segura, siendo una Entidad que profundiza el proceso de constitución de un sistema económico, social y solidario, en el que los seres humanos son el fin.	Ser una cooperativa innovadora y líder en productos y servicios financieros, sustentados en prevalencia de las personas por sobre el capital, en el alto desempeño del recurso humano y el uso de la tecnología de vanguardia.
------------------------------	---	--

Fuente: Páginas web de la Cooperativas de ahorro y crédito

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Al realizar el análisis acerca de la misión de las cooperativas se identifica que en las cuatro se señala que son instituciones que brindan productos y servicios financieros. Además se identifica la existencia de términos relacionados con los socios o con los clientes, pero no se da un mayor enfoque a esta asociación.

De las cuatro cooperativas dos manifiestan dentro de su visión el anhelo de ser líderes, una señala como prioridad la excelencia en la atención y prestación de servicios y otra considera que desea ser el mejor aliado de sus socios.

A continuación se exponen los productos y servicios financieros que ofrecen las cuatro cooperativas que tienen sus sucursales en Pelileo.

Tabla 40 Productos y servicios financieros Cooperativa Oscus

Productos financieros	Servicios financieros
Cuentas de ahorro	Remesas
Inversiones a plazo fijo	Chequera virtual Tarjetas
Créditos	Capacitación
	Red médica
	Servipagos

Fuente: (Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda., 2017)

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Tabla 41 Productos y servicios financieros Cooperativa Cámara de Comercio Ambato

Productos financieros	Servicios financieros
Cuentas de ahorro	Servicios en línea
Chequera	Pago de predios y servicios básicos
Inversiones a plazo fijo	Giros internacionales
Créditos	Trasferencias bancarias
Seguros	Remesas
	Tarjeta de débito

Fuente: (Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., 2017)
Elaborado por: Robalino, María (2018)

Tabla 42 Productos y servicios financieros Cooperativa San Francisco

Productos financieros	Servicios financieros
Cuentas de ahorro	Remesas
Inversiones a plazo fijo	Cajero automático
Créditos	Tarjeta de débito internacional
	Cuenta chequera
	Educación financiera

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda, 2017)
Elaborado por: Robalino, María (2018)

Tabla 43 Productos y servicios financieros Cooperativa Mushuc Runa

Productos financieros	Servicios financieros
Cuentas de ahorro	Tarjeta
Depósitos a plazo fijo	Capacitación a socios
Créditos	Remesas Internacionales

Fuente: (Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa , 2017)
Elaborado por: Robalino, María (2018)

De acuerdo a la Corporación Financiera Nacional (2016) ostenta que dentro de los servicios financieros se tienen los medios de pago como tarjetas de crédito o débito y los canales como sucursales, cajeros automáticos, banca telefónica y banca electrónica.

Entonces se determina que las cuatro cooperativas en estudio ofrecen productos y servicios financieros similares, por lo que no hay una diferenciación evidente de la competencia. En consecuencia de lo expuesto se ve factible direccionar los esfuerzos de la cooperativa a brindar un servicio con un mayor valor agregado.

Uno de los factores que se deben considerar para mejorar el servicio, es la apariencia física de las instalaciones, especialmente las que corresponden a la parte interna en donde el cliente tiene contacto directo con todo su alrededor. Esta interacción incluye tanto objetos como personas.

Imagen 15 Banca virtual Cooperativa Cámara de Comercio



Fuente: (Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., 2017)

Actualmente ya se van incorporando nuevos canales para realizar transacciones como lo exterioriza la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato que ha empezado a lanzar más publicidad al mercado para promocionar su banca virtual con el afán de que los socios vayan conociendo de los novedosos servicios que pueden utilizar.

Imagen 16 Aplicación móvil Cooperativa San Francisco



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda, 2017)

La banca móvil ya forma parte de uno de los servicios financieros que actualmente proporciona la Cooperativa San Francisco, sin embargo la divulgación que se hace a estos servicios dentro de las instalaciones es baja porque en la mayoría de casos los empleados de la institución no te comunican de estos nuevos canales ni te comentan cómo utilizarlos. De igual manera sucede con la escasa publicidad escrita tanto en volantes como en pancartas grandes.

Gráfico 30 Resumen por actividad económica y composición de la cartera Segmento 1

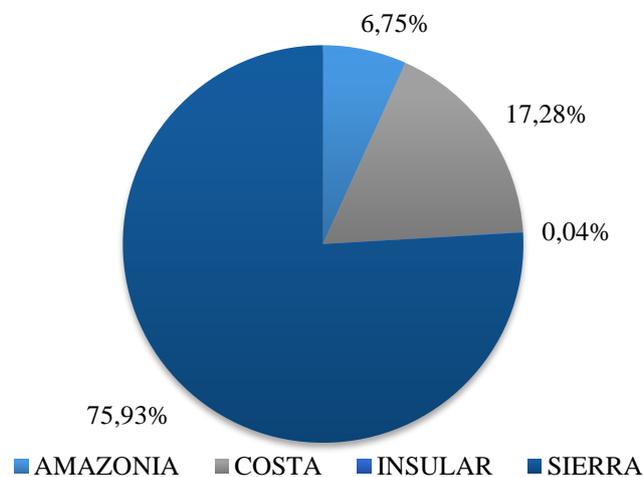


Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

El total de la cartera que maneja el segmento 1 está distribuido en doce actividades económicas, de las cuales predominan el consumo - no productivo, la agricultura y ganadería, actividades de hogares, actividades financieras y de seguros.

Tomando en cuenta los datos representados en la gráfica se deduce que a nivel nacional las cooperativas en su mayoría se dedican a otorgar créditos de consumo que no generan ningún beneficio lucrativo para el socio ya que tienen carácter de ser no productivos, seguido de las actividades de agricultura y ganadería.

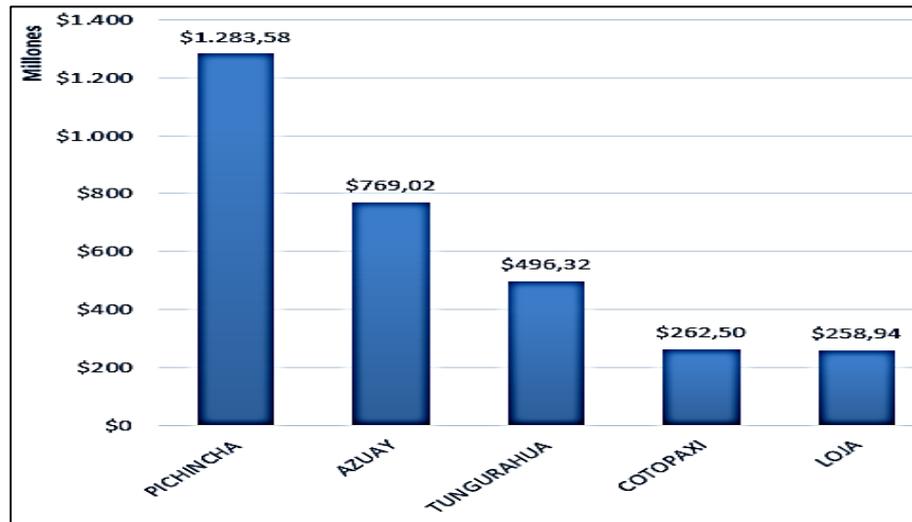
Gráfico 31 Colocaciones cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 por región



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Desde la perspectiva de regiones se indica que la parte Sierra posee un 75,93% del mercado cubierto con la entrega de préstamos, a diferencia de las demás regiones que no superan el 25%. Esto indica que las cooperativas ubicadas en la Sierra poseen un amplio mercado para desarrollarse.

Gráfico 32 Colocaciones cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 por provincia



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

En lo que respecta a las colocaciones por provincia, se identifica que Tungurahua se encuentra en el puesto 3 de las 24 provincias que existen en todo el país, evidenciándose una mayor entrega de cartera en Pichincha y Azuay.

Conociendo que Tungurahua es una de las tres provincias que posee una considerable cartera de créditos, se identifica que hay un gran potencial en cuanto a mercado pero también es vital determinar que el número de cooperativas que se dedican esta actividad es sumamente elevado.

Tabla 44 Colocaciones cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 Pelileo

(**) Morosidad = (Cartera que no devenga intereses + Cartera vencida) / Cartera Total

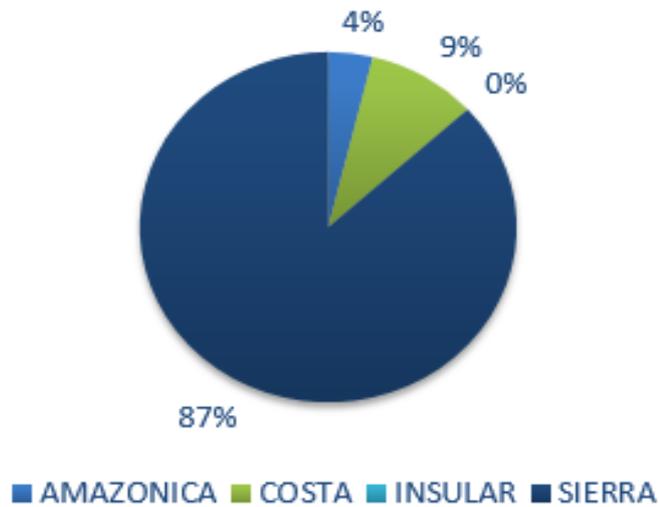
RAZON SOCIAL	TIPO DE CREDITO	CARTERA POR VENCER	CARTERA QUE NO DEVENGA INTERESES	CARTERA VENCIDA	CARTERA TOTAL	MOROSIDAD**
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	CONSUMO PRIORITARIO	\$ 2.212.695,29	\$ 14.197,59	\$ 4.123,54	\$ 2.231.016,42	0,82 %
	INMOBILIARIO	\$ 996.564,95	\$ -	\$ -	\$ 996.564,95	0,00 %
	MICROCREDITO DE ACUMULACION	\$ 1.339.310,97	\$ 58.309,83	\$ 38.774,90	\$ 1.436.395,70	6,76 %
	MICROCREDITO DE ACUMULACION	\$ 631.874,55	\$ 22.310,94	\$ 19.289,74	\$ 673.475,23	6,18 %
	MICROCREDITO MINORISTA	\$ 17.061,11	\$ -	\$ 802,59	\$ 17.863,70	4,49 %
MUSHUC RUNA LTDA	COMERCIAL PRIORITARIO PYMES	\$ 365.423,32	\$ -	\$ -	\$ 365.423,32	0,00 %
	CONSUMO PRIORITARIO	\$ 1.452.256,08	\$ 2.466,70	\$ 15.358,56	\$ 1.470.081,34	1,21 %
	INMOBILIARIO	\$ 69.600,00	\$ -	\$ -	\$ 69.600,00	0,00 %
	MICROCREDITO DE ACUMULACION	\$ 3.675.442,73	\$ 146.791,39	\$ 100.258,05	\$ 3.922.492,17	6,30 %
	MICROCREDITO DE ACUMULACION	\$ 3.239.042,13	\$ 72.884,70	\$ 136.361,49	\$ 3.448.288,32	6,07 %
OSCUS LTDA	MICROCREDITO MINORISTA	\$ 105.336,67	\$ 2.408,62	\$ 45.055,16	\$ 152.800,45	31,06 %
	COMERCIAL PRIORITARIO PYMES	\$ 177.029,66	\$ 10.056,33	\$ 14.985,83	\$ 202.071,82	12,39 %
	CONSUMO ORDINARIO	\$ 212.778,84	\$ -	\$ -	\$ 212.778,84	0,00 %
	CONSUMO PRIORITARIO	\$ 1.574.995,84	\$ 20.755,12	\$ 59.188,53	\$ 1.654.939,49	4,83 %
	INMOBILIARIO	\$ 680.590,45	\$ -	\$ -	\$ 680.590,45	0,00 %
	MICROCREDITO DE ACUMULACION	\$ 4.041.751,65	\$ 104.799,41	\$ 153.875,61	\$ 4.300.426,67	6,02 %
	MICROCREDITO DE ACUMULACION	\$ 4.121.694,98	\$ 56.108,56	\$ 114.194,25	\$ 4.291.997,79	3,97 %
SAN FRANCISCO LTDA	MICROCREDITO MINORISTA	\$ 32.148,39	\$ -	\$ 1.135,54	\$ 33.283,93	3,41 %
	COMERCIAL PRIORITARIO PYMES	\$ 83.603,81	\$ -	\$ -	\$ 83.603,81	0,00 %
	CONSUMO ORDINARIO	\$ 1.065.351,56	\$ -	\$ -	\$ 1.065.351,56	0,00 %
	CONSUMO PRIORITARIO	\$ 4.233.119,31	\$ 17.119,41	\$ 33.879,83	\$ 4.284.118,55	1,19 %
	INMOBILIARIO	\$ 483.412,36	\$ -	\$ -	\$ 483.412,36	0,00 %
	MICROCREDITO DE ACUMULACION	\$ 5.175.851,59	\$ 65.398,29	\$ 64.840,13	\$ 5.306.090,01	2,45 %
	MICROCREDITO DE ACUMULACION	\$ 5.987.007,23	\$ 107.526,16	\$ 441.818,85	\$ 6.536.352,24	8,40 %
MICROCREDITO MINORISTA	\$ 87.500,45	\$ 93,77	\$ 7.250,31	\$ 94.844,53	7,74 %	
Total general		\$ 42.061.443,92	\$ 701.226,82	\$ 1.251.192,91	\$ 44.013.863,65	4,44 %

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Las cuatro sucursales la ciudad de Pelileo han entregado una totalidad de \$42.061.443,92 por concepto de créditos en lo que respecta al año 2017 con un promedio de 4,44% de morosidad.

Los tipos de préstamos que más se entregan en la ciudad corresponden al microcrédito de acumulación ampliada, microcrédito de acumulación simple y al crédito de consumo prioritario.

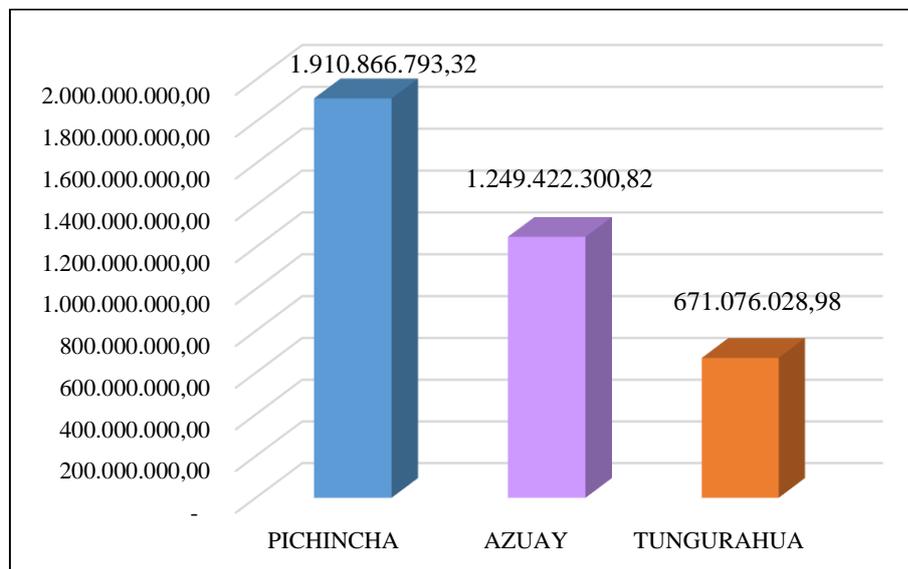
Gráfico 33 Captaciones por región cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

En lo que respecta a los depósitos, se destaca que el 87% de captaciones que reciben las cooperativas son de socios que pertenecen a la parte sierra, dejando prácticamente a un lado a las otras tres regiones.

Gráfico 34 Captaciones por provincia cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1

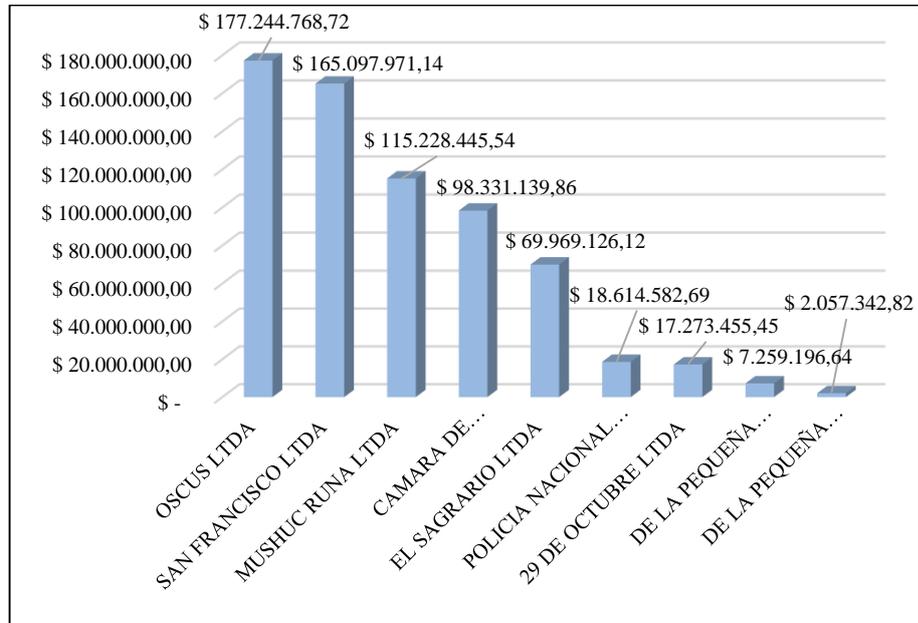


Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Las captaciones que registran las cooperativas en la provincia de Tungurahua alcanzan 671 millones aproximadamente, siendo este un valor beneficioso para que las instituciones puedan conceder más préstamos y generar mayores ingresos.

Gráfico 35 Saldo total captaciones cooperativas Segmento 1 Tungurahua



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)
Elaborado por: Robalino, María (2018)

Los resultados de la gráfica ayudan a comprender cuales son las entidades que reciben más depósitos a nivel de Tungurahua, concluyendo que las cuatro cooperativas estudiadas son las que captan más dinero de sus socios.

La Cooperativa Oscus es la institución que recibe la mayor cantidad de depósitos como se refleja en su valor total de \$ 177.244.768 millones, seguida de la Cooperativa San Francisco, Mushuc Runa y Cámara de Comercio de Ambato.

Tabla 45 Captaciones cooperativas de ahorro y crédito Segmento 1 Tungurahua

		FECHA DE CORTE <input type="text" value="31/12/2017"/>			
RAZON SOCIAL	TIPO DE DEPOSITO	SALDO	Nº CLIENTES	Nº CUENTAS	
29 DE OCTUBRE LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 15.645.805,72	4.324	4.711	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 1.623.790,40	304	612	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 3.859,33	123	154	
SAN FRANCISCO LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 61.923.944,27	108.554	171.061	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 99.972.990,07	1.848	4.174	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 3.201.036,80	3.879	7.889	
OSCUS LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 71.692.172,05	130.407	136.413	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 105.194.521,80	2.802	6.644	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 358.074,87	878	1.754	
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 735.792,68	873	1.250	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 1.235.652,04	52	122	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 85.898,10	103	218	
EL SAGRARIO LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 11.437.997,66	23.951	27.626	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 57.334.792,12	532	1.187	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 1.196.336,34	614	1.263	
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 1.749.786,88	5.422	8.013	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 5.007.340,05	275	603	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 502.069,71	432	823	
POLICIA NACIONAL LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 2.198.504,29	1.310	2.550	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 16.416.078,40	164	344	
MUSHUC RUNA LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 29.083.539,57	81.797	97.102	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 80.437.123,31	3.400	6.540	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 5.707.782,66	13.505	27.422	
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 27.913.444,23	53.405	59.984	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 69.878.837,98	1.738	3.956	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 538.857,65	1.818	2.913	
Total general		\$ 671.076.028,98	442.510	575.328	

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Como resultado de la desagregación de las captaciones de Tungurahua, se constató que mientras haya más depósitos por parte de los usuarios, las instituciones entregan una mayor cartera, la misma que tuvo un valor de \$ 496 millones en el año 2017 con una cantidad de depósitos a plazo de \$ 437 millones, \$ 222 millones en depósitos a la vista \$11 millones en depósitos restringidos.

Los datos obtenidos indican que las captaciones que se canalizan para créditos son las de largo plazo y en un porcentaje sumamente bajo los depósitos a la vista ya que estos requieren su devolución o transferencia generalmente en plazos bastante cortos, por lo que la cooperativa necesita mantenerlos como parte de su liquidez inmediata.

En lo que respecta a los depósitos restringidos se precisa entender que son aquellos que no poseen una libre disponibilidad como es el caso de las garantías, por lo tanto el socio no puede hacer uso de este dinero cuando él quiera sino por el contrario cuando la institución le dé acceso.

Tabla 46 Captaciones cooperativas de ahorro y crédito Pelileo

		FECHA DE CORTE <input type="checkbox"/>			
		31/12/2017			
RAZON SOCIAL	<input type="checkbox"/> TIPO DE DEPOSITO	<input type="checkbox"/> SALDO	NUMERO DE CLIENTES	NUMERO DE CUENTAS	
☐ SAN FRANCISCO LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 6.392.809,72	13.918	21.227	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 4.916.535,55	192	377	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 230.714,87	285	558	
☐ OSCUS LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 6.452.512,83	14.745	15.336	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 6.852.719,53	209	445	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 41.333,19	86	183	
☐ MUSHUC RUNA LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 2.219.596,23	6.998	8.541	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 4.495.192,39	254	462	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 419.291,48	1.429	2.848	
☐ CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 1.780.594,24	4.735	5.554	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 2.923.298,74	81	184	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 34.991,55	96	177	
Total general		\$ 36.759.590,32	43.028	55.892	

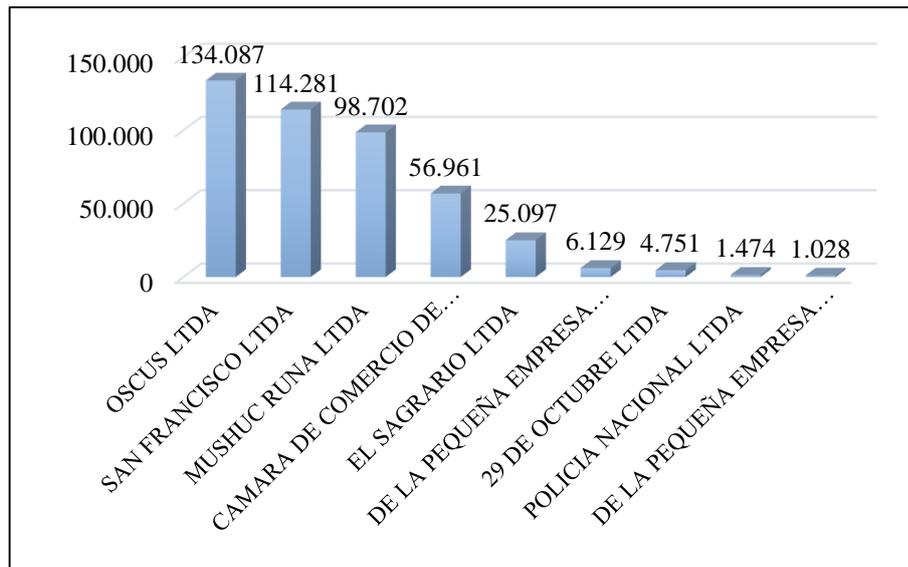
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Las cuatro sucursales ubicadas en la ciudad de Pelileo registran un total de \$36.759.590,32 por concepto de captaciones, tanto en depósitos a plazo, como depósitos a la vista y restringidos.

La Cooperativa San Francisco recibe más depósitos a la vista que a plazo fijo, sin embargo hay que tomar en cuenta que el número de clientes que ahorran a corto plazo son 13.918 y solo 192 que invierten a un plazo determinado. Esto revela que la institución posee varios inversores grandes, viéndose obligada a cuidarlos de la competencia, porque son ellos quienes están permitiendo que la cooperativa obtenga mayores ingresos. Lo mismo sucede con los clientes de las tres cooperativas restantes, no obstante hay una diferencia en el tipo de depósito con respecto a la institución anterior, ya que en estas los depósitos a plazo son los que tienen un mayor valor.

Las cuatro cooperativas son vulnerables a perder clientes porque conservan pocos que realizan inversiones significativas a largo plazo y ahuyentar a uno sería perjudicial. Dicho resultado se vería expresado en los rendimientos, como los autores Guadarrama & Rosales (2015) lo confirman “es más rentable tratar menos clientes con una mayor cuota, que muchos clientes con una baja cuota” (p.313).

Gráfico 36 Número de clientes cooperativas Segmento 1 Tungurahua

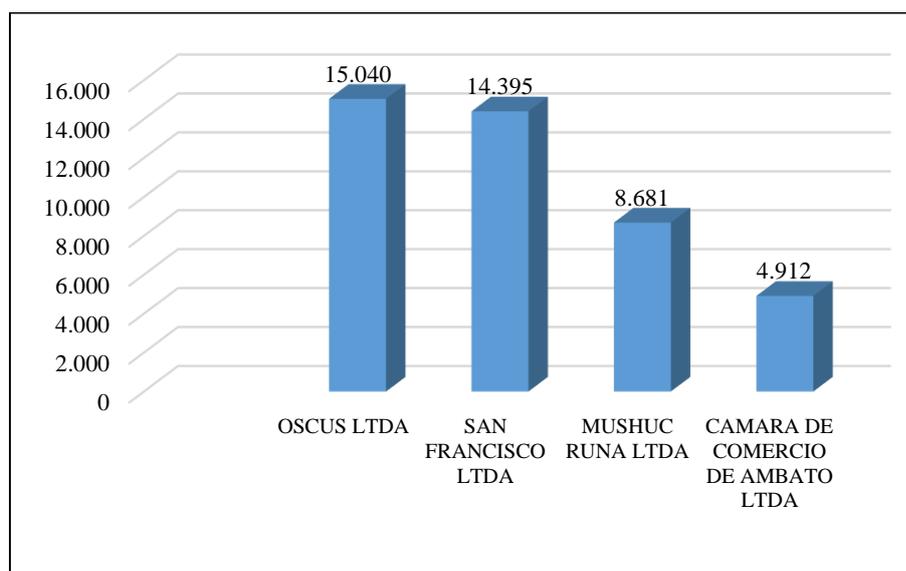


Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

El número de clientes pertenecientes a las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 1 que se encuentran en la provincia de Tungurahua son 442.510, de los cuales se visualiza que las cuatro cooperativas en estudio poseen la mayor cantidad de cliente con respecto a las demás del segmento, sin embargo las cooperativas que predominan con un mayor cantidad de socios son la Cooperativa Oscus y San francisco.

Adicionalmente se conjetura que hay bastantes instituciones financieras que cuentan con una cartera sumamente baja que llega a 1.028 socios comparándose con la cantidad máxima de 134.087 que tiene la Cooperativa Oscus.

Gráfico 37 Número de clientes cooperativas Segmento 1 Pelileo



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Tabla 47 Número de clientes cooperativas del segmento 1 Pelileo Año 2015 - 2016

RÁZON SOCIAL	FECHA DE CORTE		31/12/2015		31/12/2016	
	SALDO	NÚMERO DE CLIENTES	SALDO	NÚMERO DE CLIENTES		
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	\$ 3.506.957,96	6.687	\$ 4.137.093,40	4.622		
MUSHUC RUNA	\$ 11.559.847,51	25.854	\$ 6.081.725,98	8.633		
OSCUS	\$ 9.912.533,56	14.766	\$ 11.578.127,28	14.383		
SAN FRANCISCO	\$ 9.197.746,69	10.248	\$ 10.462.566,23	13.340		
Total general	\$ 34.177.085,72	57.555	\$ 32.259.512,89	40.978		

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Tabla 48 Número de clientes cooperativas del segmento 2 Pelileo

RAZON SOCIAL	TIPO DE DEPOSITO	FECHA DE CORTE		31/12/2017	
		SALDO	NUMERO DE CLIENTES	NUMERO DE CUENTAS	
LA MERCED LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 2.355,68	14	14	
AMBATO LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 392.327,72	1.554	1.757	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 1.159.088,00	78	173	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 144.519,99	146	322	
KULLKI WASI LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 575.564,59	4.564	5.359	
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 2.811.837,33	85	156	
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 149.462,81	232	468	
Total general		\$ 5.235.156,12	6.673	8.249	

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Tabla 49 Número de clientes cooperativas del segmento 3 Pelileo

		FECHA DE CORTE 31/12/2017		
RAZON SOCIAL	TIPO DE DEPOSITO	SALDO	NUMERO DE CLIENTES	NUMERO DE CUENTAS
SUMAK KAWSAY LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 105,71	12	12
CORPORACION CENTRO LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 79.139,80	406	649
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 212.809,32	9	17
COOP CATAR LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 106,98	1	1
INDIGENA SAC PELILEO LTDA	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 815.074,65	4.519	6.213
	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 2.227.735,04	48	101
	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 76.549,01	344	697
Total general		\$ 3.411.520,51	5.339	7.690

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

En la ciudad de Pelileo también existen cooperativas de los segmentos 2 y 3 que se encargan de canalizar ahorros, en lo que corresponde al año 2017 se registran 12.012 clientes que mantienen sus depósitos en las seis instituciones financieras pertenecientes a estos dos segmentos.

Tabla 50 Captaciones y Número de clientes Bancos privados Pelileo

ENTIDAD	CANTÓN	TIPO DE DEPOSITO	N° clientes	N° cuentas	Saldo
BP GUAYAQUIL	SAN PEDRO DE PELILEO	Depósitos monetarios que no generan interés	440	459	\$ 2.475.834,42
		Depósitos de ahorro	683	694	\$ 1.752.342,59
		Depósitos de cuenta básica	225	225	\$ 1.593,09
		De 1 a 30 días	2	3	\$ 35.068,11
		De 31 a 90 días	2	2	\$ 30.800,00
		De 91 a 180 días	1	1	\$ 12.000,00
		De 181 a 360 días	7	7	\$ 68.233,90
		Depósitos restringidos	5	5	\$ 23.382,64
		Total SAN PEDRO DE PELILEO	1.365	1.396	\$ 4.399.254,75
BP PICHINCHA	SAN PEDRO DE PELILEO	Depósitos monetarios que no generan interés	655	669	\$ 3.687.693,65
		Depósitos de ahorro	7.084	10.139	\$ 5.876.241,41
		Depósitos de cuenta básica	362	362	\$ 20.431,62
		De 1 a 30 días	44	55	\$ 311.099,93
		De 31 a 90 días	16	18	\$ 343.432,33
		De 91 a 180 días	20	22	\$ 597.350,35
		De 181 a 360 días	13	13	\$ 724.596,76
		De más de 361 días	-	-	\$ -
		Depósitos restringidos	21	20	\$ 115.134,57
Total SAN PEDRO DE PELILEO	8.215	11.298	\$ 11.675.980,62		
BP SOLIDARIO	SAN PEDRO DE PELILEO	Depósitos monetarios que generan interés	6	6	\$ 111.867,45
		Depósitos monetarios que no generan interés	-	-	\$ -
		Depósitos de ahorro	1.573	1.582	\$ 65.494,10
Total SAN PEDRO DE PELILEO	1.579	1.588	\$ 177.361,55		
Total general			11.159	14.282	\$ 16.252.596,92

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017)

Se consideran solo los bancos privados debido a que BANECUADOR es un banco público que no reporta operaciones con clientes de Pelileo solo recibe depósitos de los cantones: Ambato, Cevallos, Pillaro, Quero, Baños de Agua Santa con un total de 36.920 clientes.

Por lo tanto los bancos que operan en la ciudad de Pelileo son 3 Guayaquil, Pichincha y Solidario quien tienen 11.159 clientes que les aportan la cantidad de \$ 16.252.596,92 en depósitos.

Tabla 51 Captaciones y N° de clientes Bancos Privados de Tungurahua

N°	ENTIDAD	N° clientes	N° cuentas	Saldo
1	BP PICHINCHA	105.160	133.701	\$ 217.174.193,77
2	BP PACIFICO	36.193	37.088	\$ 93.877.188,45
3	BP PRODUBANCO	32.810	35.948	\$ 114.671.896,64
4	BP GUAYAQUIL	22.726	23.216	\$ 60.590.325,50
5	BP INTERNACIONAL	19.339	19.959	\$ 69.934.859,53
6	BP AUSTRO	18.594	20.493	\$ 88.794.553,88
7	BP SOLIDARIO	18.529	18.871	\$ 19.990.821,92
8	BP PROCREDIT	15.114	16.096	\$ 11.163.548,21
9	BP BOLIVARIANO	6.040	6.403	\$ 32.952.319,11
10	BP MACHALA	5.193	5.259	\$ 17.711.807,57
11	BP BANCODESARROLLO	5.050	5.250	\$ 8.964.118,52
12	BP CAPITAL	374	377	\$ 301.074,18
Total general		285.122	322.661	\$ 736.126.707,28

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017)

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Existen doce Bancos privados en Tungurahua que albergan 285.122 clientes que provienen de los nueve cantones de la provincia, teniendo un total de depósitos de \$736.126.707,28 para ser canalizados por los bancos posteriormente en préstamos.

A continuación se presenta el ranking de las 26 cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 1 incluida la de segundo piso, tomando en cuenta las cuentas de activo, patrimonio, utilidades o ganancia del ejercicio, captaciones y colocaciones. Este ranking permitirá identificar cuáles son las cooperativas que ocupan los primeros lugares del segmento en consideración a la mayor proporción de cada una de las cuentas que se reflejan mediante el porcentaje de participación.

Se demuestra que ninguna de las cuatro cooperativas en estudio se ubica en el primer lugar en ninguno de los rankings, siendo la primera la Cooperativa JEP, seguida de la Cooperativa Jardín Azuayo. En los puestos 5 y 6 se encuentran la Cooperativa Oscus y la Cooperativa San Francisco, en el puesto 14 la Cooperativa Mushuc runa y en el 20 la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, estos datos corresponden a la cuenta de activo que permite obtener una visión general del segmento 1.

Tabla 52 Ranking Cooperativas Segmento 1 cuenta Activo

PUESTO	ENTIDAD	DÓLARES	PORCENTAJE
1	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	1.543.382.500,04	19,45%
2	JARDIN AZUAYO LTDA	765.797.195,21	9,65%
3	POLICIA NACIONAL LTDA	689.614.432,86	8,69%
4	COOPROGRESO LTDA	427.848.654,66	5,39%
5	29 DE OCTUBRE LTDA	427.334.478,18	5,39%
6	OSCUS LTDA	329.884.216,86	4,16%
7	SAN FRANCISCO LTDA	309.340.274,29	3,90%
8	RIOBAMBA LTDA	287.231.966,56	3,62%
9	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	271.007.310,48	3,42%
10	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	258.297.485,10	3,26%
11	CAJA CENTRAL FINANCOOP	256.512.430,35	3,23%
12	ALIANZA DEL VALLE LTDA	244.238.162,43	3,08%
13	ANDALUCIA LTDA	225.629.704,88	2,84%
14	MUSHUC RUNA LTDA	193.714.308,56	2,44%
15	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	188.962.090,48	2,38%
16	ATUNTAQUI LTDA	172.569.686,12	2,17%
17	EL SAGRARIO LTDA	161.381.854,00	2,03%
18	TULCAN LTDA	160.412.369,02	2,02%
19	PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	145.030.303,87	1,83%
20	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	143.416.261,11	1,81%
21	23 DE JULIO LTDA	138.284.615,88	1,74%
22	SAN JOSE LTDA	137.274.164,84	1,73%
23	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION	128.933.489,35	1,62%
24	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	111.773.517,22	1,41%
25	SANTA ROSA LTDA	108.896.395,62	1,37%
26	PILAHUIN TIO LTDA	108.517.172,41	1,37%
	Total general	7.935.285.040,38	100,00%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Tabla 53 Ranking Cooperativas Segmento 1 cuenta Ganancia de ejercicio

PUESTO	ENTIDAD	DÓLARES	PORCENTAJE
1	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	12.311.258,66	13,52%
2	JARDIN AZUAYO LTDA	9.809.875,55	10,78%
3	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	6.488.578,07	7,13%
4	POLICIA NACIONAL LTDA	5.729.791,23	6,29%
5	SAN FRANCISCO LTDA	5.505.339,58	6,05%
6	OSCUS LTDA	5.470.280,75	6,01%
7	ALIANZA DEL VALLE LTDA	5.011.650,79	5,51%
8	29 DE OCTUBRE LTDA	4.904.402,76	5,39%
9	MUSHUC RUNA LTDA	3.461.088,57	3,80%
10	EL SAGRARIO LTDA	3.275.475,92	3,60%
11	RIOBAMBA LTDA	2.740.645,98	3,01%
12	TULCAN LTDA	2.703.128,56	2,97%
13	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	2.702.477,53	2,97%
14	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION	2.563.566,69	2,82%
15	ATUNTAQUI LTDA	2.451.259,33	2,69%
16	ANDALUCIA LTDA	2.397.945,17	2,63%
17	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	2.178.419,06	2,39%
18	23 DE JULIO LTDA	2.107.979,68	2,32%
19	SAN JOSE LTDA	1.870.685,26	2,05%
20	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	1.660.354,79	1,82%
21	PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	1.573.005,29	1,73%
22	CAJA CENTRAL FINANCOOP	1.371.810,54	1,51%
23	COOPROGRESO LTDA	1.223.694,32	1,34%
24	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	841.960,98	0,92%
25	SANTA ROSA LTDA	474.918,07	0,52%
26	PILAHUIN TIO LTDA	206.648,15	0,23%
	Total general	91.036.241,28	100,00%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Tabla 54 Ranking Cooperativas Segmento 1 cuenta Patrimonio

PUESTO	ENTIDAD	DÓLARES	PORCENTAJE
1	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	\$ 152.647.300,98	13,53%
2	POLICIA NACIONAL LTDA	\$ 123.169.693,87	10,92%
3	JARDIN AZUAYO LTDA	\$ 102.771.043,15	9,11%
4	29 DE OCTUBRE LTDA	\$ 56.366.005,50	5,00%
5	SAN FRANCISCO LTDA	\$ 54.355.711,57	4,82%
6	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	\$ 51.158.481,61	4,53%
7	RIOBAMBA LTDA	\$ 47.419.474,97	4,20%
8	COOPROGRESO LTDA	\$ 45.360.477,38	4,02%
9	VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	\$ 42.754.939,49	3,79%
10	OSCUS LTDA	\$ 42.087.116,39	3,73%
11	MUSHUC RUNA LTDA	\$ 37.654.421,54	3,34%
12	ALIANZA DEL VALLE LTDA	\$ 35.750.712,62	3,17%
13	DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION	\$ 33.679.334,21	2,99%
14	ANDALUCIA LTDA	\$ 31.635.995,07	2,80%
15	EL SAGRARIO LTDA	\$ 30.769.145,26	2,73%
16	DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	\$ 28.840.324,00	2,56%
17	23 DE JULIO LTDA	\$ 28.134.779,06	2,49%
18	ATUNTAQUI LTDA	\$ 26.683.789,96	2,37%
19	TULCAN LTDA	\$ 24.561.419,91	2,18%
20	DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	\$ 22.204.498,31	1,97%
21	PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	\$ 22.140.222,10	1,96%
22	SANTA ROSA LTDA	\$ 22.044.667,97	1,95%
23	SAN JOSE LTDA	\$ 19.225.631,63	1,70%
24	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	\$ 16.711.257,35	1,48%
25	CAJA CENTRAL FINANCOOP	\$ 16.311.795,71	1,45%
26	PILAHUIN TIO LTDA	\$ 13.754.701,79	1,22%
	Total general	\$ 1.128.192.941,40	100,00%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

4.5.7. Proponer una estrategia de servicio para las instituciones del sector cooperativo

Para el diseño de la estrategia se va a tomar en consideración el proceso de formulación de una estrategia propuesta por la autora Wellington (1997).

Fase I

- **Definir el negocio**

EL negocio puede definirse a través de la orientación hacia productos o la orientación hacia el mercado. Por ello es vital que las instituciones financieras no se visualicen solo como entidades que ofrecen productos sino más bien que se enfoquen en el mercado, es decir en sus clientes.

Tabla 55 Definición del negocio

Empresa	Definición orientada hacia productos	Definición orientada hacia el mercado
Amazon.com	Vendemos libros, videos, discos compactos, juguetes, aparatos electrónicos, herramientas de hardware, artículos domésticos, y otros productos.	Hacemos que la experiencia de comprar en internet sea rápida, fácil y placentera; somos el lugar donde usted puede encontrar y descubrir cualquier cosa que desee comprar en línea.
America Online	Proporcionamos servicios en línea.	Creamos conectividad para clientes, cuando sea, donde sea.
Disney	Operamos parques de diversiones.	Creamos fantasías: un lugar donde Estados Unidos todavía funciona como se supone que debe hacerlo.
eBay	Celebramos subastas en línea.	Conectamos a personas que compran y venden en el mercado mundial en línea, una singular comunidad web en la que es posible comprar, divertirse, y conocerse mutuamente.
Home Depot	Vendemos herramientas y artículos para reparar y mejorar el hogar.	Proporcionamos consejos y soluciones que transforman a los propietarios en hábiles reparadores.
Nike	Vendemos zapatos.	Ayudamos a la gente a experimentar la emoción de competir, salir victoriosa, y derrotar a sus oponentes.

Fuente: (Kotler & Keller, 2012)

Como se denota en la misión, la mayoría de cooperativas en estudio se definen en primer plano como instituciones que ofrecen productos y servicios. Sin embargo destacando a la institución Oscus que define su negocio con la frase “Solidez que apoya tu Crecimiento”. Adicionalmente se destacan otros lemas como el de Banco Santander “Un banco para tus ideas” o el de Helm Bank “El valor de lo simple”.

Desde esta perspectiva las entidades del sector cooperativo están obligadas a definir su negocio con un enfoque direccionado netamente al cliente con la finalidad de reflejar la importancia y el interés de la institución por el bienestar del usuario, centrándose en la frase propuesta “Hacer más fácil la vida del cliente”, a través de la implementación de más tecnología y un recurso humano más capacitado.

- **Definir el mercado**

El mercado se refiere a todos los consumidores actuales y a los posibles compradores que desean adquirir un producto o algún tipo de servicio. Al ser el mercado bastante amplio es imprescindible que las empresas lo segmenten.

Se considera apropiada la segmentación geográfica que permite estimar una división del mercado por cantones y finalmente como mercado meta se ha seleccionado a los clientes que se encuentran en el cantón Pelileo.

Dentro del análisis del cantón se concreta que en el mercado meta se encuentran inmersos los consumidores de todas las parroquias aledañas que generalmente están constituidas en su mayoría por personas del área rural, esto se apoya en la estructura de las zonas que conforman Pelileo ya que cuenta con dos parroquias urbanas y ocho parroquias rurales que se dedican en mayor parte a la agricultura y ganadería, seguido en menor proporción la actividad de manufactura.

Los clientes que se registran como depositantes en la ciudad de Pelileo de las cooperativas de ahorro y crédito de los demás segmentos y de los bancos son: 23.171 clientes; 6.673 de tres cooperativas pertenecientes al segmento 2, 5.339 de cuatro

cooperativas del segmento 3 y 11.159 clientes de los tres bancos privados (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

Esto indica que el tipo de clientes que se consideró como mercado meta tienen una preferencia por las instituciones cooperativas en relación al mayor acceso y facilidad que brindan a las personas especialmente para aquellas de la zona rural e incluso para las de más bajos recursos económicos. Otro aspecto que se destaca es la perspectiva que requieren asumir los productos y servicios financieros para que logren enmarcarse dentro de las principales actividades económicas del cantón.

- **Establecer una visión estratégica**

La visión estratégica determina “el resultado ideal que se quiere alcanzar”, a dónde se desea que llegue la institución en un plazo determinado (Banco BASE, 2018, pág. 1). Para poder llevar a cabo este propósito es primordial realizar una planeación que nos sirva de guía.

Visión del Banco Santander

“Ser el banco líder y más valorado del país, poniendo al cliente al centro de nuestra razón de ser. Para concretar ese propósito nos basamos en tres conceptos que constituyen nuestra forma de hacer las cosas: Simple, Personal y Fair” (Banco Santander, 2017, pág. 1).

Fusionando la visión de las cuatro cooperativas se concluye con los términos más representativos: ser líder, la excelencia en la atención y prestación de servicios y ser el mejor aliado de los socios. Se determina que se acercan a la visión de uno de los Bancos más grandes del mundo que también mencionan el deseo de ser líder, sin embargo este posee un enfoque primordialmente en el cliente como razón de ser de todo su modelo de negocio, esta última parte es la que se pretende incluir en la visión estratégica de las cooperativas.

En base a la perspectiva de Heskett se determina la orientación de la visión estratégica con las siguientes consideraciones:

1. Segmento de mercado meta: clientes de la ciudad de Pelileo para lograr ser una cooperativa líder en el mercado.
2. Concepto de servicio: enfoque direccionado netamente al cliente “Hacer más fácil la vida del cliente”.
3. Estrategia operativa: áreas que requieren mayor atención son recursos humanos, finanzas y marketing.
4. Sistema de entrega del servicio: los empleados, tecnología, instalaciones internas.

Fase II

- **Fijar objetivos estratégicos**

Los objetivos son los “resultados a largo plazo que la empresa espera lograr para hacer real la misión y la visión de la organización o de una determinada área” (Serna, 2010, pág. 73).

Ejemplo de un objetivo general de la empresa Monsanto “crear relaciones redituables con los clientes al desarrollar mejores productos agrícolas y hacerlos llegar al mercado con mayor rapidez y a un costo más bajo” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 39).

Para la definición del objetivo se analizó la evolución de la cartera de clientes, encontrando como resultados la reducción de clientes en el año 2016 con relación al año 2015 lo que influyó en la reducción de las utilidades de las cooperativas, igualmente se constató que la cartera de clientes para el año 2017 solo aumento en un promedio de 5% evidenciando a su vez un leve crecimiento en la rentabilidad de las instituciones estudiadas.

De igual forma se descubrió que las cooperativas que tienen más clientes son las que generan mayores ingresos. Esto apoya la noción de que una cooperativa está obligada a incrementar su participación en el mercado para cumplir con la visión de ser líder. Sin embargo se debe considerar que conseguir nuevos clientes es mucho más costoso que retener a los ya existentes.

Tomando en consideración los aspectos anteriores se definió como objetivo:

Fortalecer la experiencia del cliente con la cooperativa a través del mejoramiento del servicio para aumentar la cartera de clientes y mantener a los ya existentes.

- **Fijar metas**

Determinándose que una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones, se establece una meta para cada acción escrita dentro del plan.

La meta general que se busca es:

Aumentar la cartera de clientes en un 15% para el año 2020.

Fase III

- **Formular una estrategia**

“Una estrategia es una descripción sobre cómo piensa alcanzar una organización sus objetivos y metas formales” (Wellington, 1997, pág. 174).

Se determina que una estrategia de servicio “es un modo de buscar diferenciación haciendo hincapié en la relación con los clientes”, es importante destacar que la incorporación de esta estrategia tiene como ventaja la obtención de clientes y empleados fieles (Pizzo, 2012, pág. 1).

En base a esta definición se considera ineludible la elaboración de una estrategia para que contribuya con el logro de los objetivos planteados por la institución. Asimismo se concluye que la estrategia debe ir acorde a los resultados obtenidos por las dos fuentes de información que corresponden a la encuesta aplicada a los clientes y a los datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y las páginas web de las cooperativas.

Los resultados suministraron evidencia que dejar ver la inconformidad de los clientes por medio de las bajas calificaciones que otorgaron acerca del servicio de los empleados y la infraestructura interna de las cooperativas. Por esta razón se estimó el diseño de una estrategia de servicio que permita a las cooperativas reflejar un mayor compromiso con la atención que brindan al cliente para dejar de ser vistos solo como entidades que ofertan productos y servicios financieros.

Adicionalmente se pretende que el diseño y la ejecución de la estrategia de servicio favorezcan a las cooperativas para que aprovechen las oportunidades que el mercado promete coadyuvando a tener un sólido posicionamiento y una evidente diferenciación de las otras instituciones competidoras.

Finalmente a través de la realización de todo el proceso se define la siguiente estrategia de servicio:

Ofrecer una atención al cliente de mayor valor con espacios muy confortables y personal

Fase IV

- **Implementar el plan estratégico**

Al conocer el objetivo y la estrategia que se va a aplicar, se procede a elaborar el plan de acción que contempla las acciones que se deberán ejecutar, cuando se ejecutarán, los resultados que se espera obtener, quiénes serán las áreas responsables y con qué recursos se va a trabajar.

En la parte del tiempo se considero factible realizar las acciones concernites a rediseño en los ultimos dias del mes de Diciembre del año 2018 para no interrumpir en las actividades normales de la cooperativa y para las capacitaciones, contrataciones se realizaran desde el primer dia del mes de enero del año 2019.

Para la parte de la asignación de recursos en el plan de acción se consideran cuatro tipos: recursos humanos, financieros (dinero en efectivo, créditos), materiales (instalaciones, equipos) y tecnológicos (capacitación, adquisición tecnología).

El plan de acción se basa en la siguiente estrategia y objetivo:

Estrategia: Ofrecer una atención al cliente de mayor valor con espacios muy confortables.

Objetivo: Fortalecer la experiencia del cliente con la cooperativa a través del mejoramiento del servicio para aumentar la cartera de clientes y mantener a los ya existentes.

Tabla 56 Plan de acción

Acciones	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos necesarios
	Inició	Finalizó			
Implementar un quiosco de autoservicio	27/12/2018	Permanente	Un quiosco de autoservicio	Gerencia	Tecnológico
Contratar una persona para que se encargue de dar la bienvenida y ayude con la adquisición del turno	01/01/2019	01/06/2019	Una persona idónea para atender al cliente	Talento humano	Humano
Implementar el servicio de cita previa a través de la página web y la aplicación móvil	01/01/2019	Permanente	Poner en funcionamiento en un 100% la cita previa	Gerente	Tecnológico
Rediseñar las oficinas de atención al cliente con arquitectura en vidrio e incorporar una mesa ergonómica triangular	17/12/2018	26/12/2018	Rediseño del 100% de las oficinas de atención al cliente	Gerencia	Materiales
Incorporar sofás y sillas ergonómicas, mesas, una pantalla LCD en las zonas de espera.	27/12/2018	Permanente	Incorporación de materiales para las zonas de espera en un 100%	Gerencia	Materiales
Agregar un aroma especial y ofrecer dulces y agua en las zonas de espera	01/01/2019	Permanente	Incorporación de insumos para las zonas de espera en un 100%	Gerencia	Materiales
Capacitar a los empleados que tienen contacto directo con el cliente (guardias, información, cajeros, asesores, crédito, cobranzas) en temas de cortesía y valores.	01/01/2019 01/06/2019	01/01/2019 01/06/2019	Lograr una capacitación del 100% de los empleados.	Talento humano	Humano

Para contratar un empleado se debe hacer una correcta selección del personal tomando en cuenta la predisposición para servir al cliente	Ocasional	Ocasional	Lograr un 100% de empleados con predisposición para servir al cliente	Talento humano	Humano
Implementar credenciales y el uso de un uniforme igual para todos los empleados	01/01/2019	Permanente	Lograr que el 100% de los empleados usen el uniforme y la credencial.	Talento humano	Materiales
Publicidad acerca de la nueva cultura de servicio que se está desarrollando en la institución mediante internet, volantes y empleados.	01/01/2019	Permanente	Lograr llegar con la información publicitaria al 100% de los usuarios	Marketing	Materiales

Fuente: (Serna, 2010)

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Fase V

- Evaluación del desempeño

Tabla 57 Evaluación Indicadores de Protección

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
P = PROTECCIÓN	P1	Provisión para préstamos incobrables/Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses	816%	611%	100%	Rechazo
	P2	Provisión neta para préstamos incobrables/Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	30%	33%	35%	Rechazo
	P3	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	NO	NO	SÍ (Igual a 0, hay castigo del 100%)	Rechazo
	P4	Castigos Anuales de préstamos / Cartera Promedio	3%	0%	Lo mínimo	Acepto
	P5	Recuperación de Cartera Castigada / Castigos Acumulados	28%	17%	> 75%	Rechazo
	P6	Solvencia	151%	149%	≥ 111%	Acepto

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Para el indicador P1 tras dividir la provisión para préstamos incobrables para la provisión requerida para préstamos morosos mayores a 12 meses, se obtuvo que dentro de la meta del 100% la cooperativa cuenta con 611% por lo que se puede concluir que la institución cuenta con la provisión necesaria para cubrir esta cartera que evidencia problemas en su recuperación, sin embargo ha tenido una mínima reducción con respecto a años anteriores.

El indicador P2 mostró que al dividir la provisión neta para préstamos incobrables para la provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses se obtuvo que dentro de la meta del 35% la cooperativa alcanza un 30% en 2017, sin embargo este porcentaje bajo significa que la institución posee una limitada capacidad para cubrir dicha cartera, es por ello que se corrobora en los estados financieros que los directivos han optado por incrementar dicho valor para el año 2017 a 33%.

En el caso del indicador P3 al definir el castigo total de préstamos morosos se demostró que si se efectúan dichos castigos a los deudores que no han cancelado en su momento pero no en su totalidad, ya que las cuentas siguen reflejando saldos pendientes que no han sido castigados, por ello se infiere que las cooperativas tratan en lo posible de negociar primero con los deudores para no aplicar dicho castigo sobre los valores retrasados.

Para el indicador P4 tras dividir los castigos anuales de préstamos para la cartera promedio se evidencia que la institución si cumple con la meta establecida por el sistema con un 0% que determina que los valores castigados para el año 2017 son mínimos con respecto a la cartera que maneja la institución.

El indicador P5 arrojó como resultado solamente un 17% de recuperación de cartera castiga para el año 2017 con respecto a los castigos acumulados, valor que no contribuye para el cumplimiento del estándar de 75% que se necesita tener en este índice. Del mismo modo sucedió en 2016 por lo que tampoco se logró alcanzar la meta de recuperación, exponiendo que la cartera que se castiga no tiene muchas probabilidades de ser cobrada.

Dentro del área de protección se encuentra un indicador sumamente importante para las instituciones financieras como es la solvencia, justamente porque según el sistema PERLAS identifica la capacidad que poseen para proteger el ahorro y las aportaciones de los asociados ante una posible liquidación. La meta establecida para el indicador P6 debe ser mayor o igual a 111%, por lo tanto cotejando los resultados de las instituciones que mantienen un 149% para el año 2017, se ratifica que si se cumple con los parámetros de manera eficiente y que cuenta con una apropiada capacidad de protección tanto para ahorros como para aportaciones.

Tabla 58 Evaluación Indicadores Estructura financiera

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ	E1	Préstamos Netos / Activo Total	47%	48%	Entre 70 - 80%	Rechazo
	E2	Inversiones Liquidadas / Activo Total	17%	16%	≤ 16%	Acepto
	E3	Inversiones Financieras / Activo Total	16%	16%	≤ 2%	Rechazo
	E4	Inversiones No Financiera / Activo Total	0%	0%	0%	Acepto
	E5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	25%	27%	70 - 80%	Rechazo
	E6	Crédito Externo / Activo Total	2%	1%	0 - 5%	Acepto
	E7	Aportaciones / Activo Total	5%	4%	≤ 20%	Rechazo
	E8	Capital Institucional / Activo Total	7%	8%	≥ 10%	Rechazo
	E9	Capital Institucional Neto / Activo Total	12%	12%	≥ 10%	Acepto

Elaborado por: Robalino, María (2018)

El indicador E1 obtenido a través de la división de préstamos netos para el activo total permitió medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos. Los resultados 47% en 2016 y 48% en el año 2017 indican que los activos que tienen las cooperativas fueron invertidos en créditos a clientes en un valor menor a lo esperado, por ello se precisa la disminución de otras inversiones para poder cumplir con el propósito de servicio a los socios mediante la concesión de más préstamos, ya que el estándar establecido fluctúa entre el 70 y el 80%.

Por otro lado tras dividir las inversiones líquidas para el activo total se obtiene que E2 alcanzó un 17% en el año 2016 y un 16% en 2017, comparándolo con la meta que establece un valor menor o igual al 16%, se escatima que la entidad está invirtiendo acertadamente en este tipo de inversiones.

E3 se obtuvo de la división de las inversiones financieras para el activo total, evidenciando que las cooperativas invierten un 16% del activo en la adquisición de títulos valores y otras acciones con la finalidad de ganar réditos económicos que coadyuven al incremento de utilidades, dicho porcentaje se encuentran fuera del

estándar menor o igual al 2%, indicando que se está utilizando mucho efectivo en la compra de productos financieros.

Mientras que para E4 que corresponde a la división de inversiones no financieras sobre el activo total da como resultado un valor de 0% en los tres años estudiados, lo que permite interpretar que las cooperativas no invierten en supermercados u otros negocios que no estén relacionados a su actividad.

De la división entre los depósitos de ahorro para el activo total resulta que E5 tiene un valor de 25% en 2016 y un 27% en 2017, mostrando la necesidad de un incremento en dicha cuenta que permita financiar una mayor parte del activo total, ya que lo idóneo según el sistema PERLAS es mantener un valor que vaya dentro de 70% y el 80%.

Asimismo al evaluar el indicador E6 resultante de la división de crédito externo para el activo total, dio como resultado para el año 2017 un valor de 1% que se encuentra dentro de los parámetros que van de 0% a 5%, lo cual refleja que existe un bajo financiamiento externo hacia la entidad, sin embargo la cooperativa tiene la oportunidad de acceder a más financiamiento si lo requiriera.

Tras dividir los aportes para el activo total se obtuvo como resultado del indicador E7 para el año 2017 un valor de 4%, el cual se encuentra dentro de la meta que comprende rubros menores o iguales a 20%, lo que significa que la cooperativa mantiene una estructura financiera estable y no depende netamente de los aportes de los asociados.

El indicador E8 que se obtuvo a través de la división del capital institucional y el activo total muestra un 7% para el año 2016 y un 8% para 2017, sin embargo el estándar escatima que el valor sea mayor o igual al 10%, lo cual indica que la estructura financiera de la cooperativa no conserva el suficiente capital institucional objetando a la decisión de los directivos para incrementar la cantidad de reservas legales no distribuibles y la donación capital.

El cálculo del índice E9 anuncia un valor de 12% para los años 2016 y 2017, porcentaje que cumple con la meta establecida mayor o igual al 10%, indicando que el capital

institucional neto sigue manteniendo una gran parte de la estructura financiera de la cooperativa cuando se le agrega las provisiones de activos en riesgo y se le resta los préstamos morosos.

Tabla 59 Evaluación Rendimientos y costos

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTO	R1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	20%	21%	Tasa empresarial \geq 12%	Acepto
	R2	Ingresos por Inversiones Liquidadas / Promedio Inversiones Liquidadas	3%	2%	Tasa del mercado \geq 1,14%	Acepto
	R3	Ingresos por Inversiones Financieras / Promedio Inversiones Financieras	7%	6%	Tasa del mercado \geq 4,95%	Acepto
	R5	Costos Financiero: Depósitos de ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro	2%	2%	Tasa del mercado \geq Inflación -0,20%	Rechazo
	R6	Costos Financiero: Crédito Externo / Promedio Crédito Externo	7%	7%	Tasas del mercado 7,83%	Acepto
	R7	Costos Financieros: Aportaciones / Promedio Aportaciones	0%	0%	Tasa del mercado \geq 4,95%	Rechazo
	R8	Margen Bruto / Promedio Activo Total	13%	13%	\geq 12%	Acepto
	R9	Gastos operativos / Promedio Activo Total	-2%	-1%	\leq 5%	Acepto
	R10	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	1%	1%	P1 = 100% P2 = 35%	Acepto
	R11	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	1%	1%	Lo minimo	Acepto
	R12	Excedente neto / Promedio Activo Total (ROA)	1%	2%	\geq 12%	Rechazo
	R13	Excedente neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio	17%	17%	> Inflación	Acepto

Elaborado por: Robalino, María (2018)

El componente tasas de rendimiento y costo permite medir el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del estado financiero a través de una serie de indicadores.

El indicador R1 resultante de la división del ingreso neto de préstamos para el promedio de cartera de préstamos neta da un valor de 21% que comparado con la tasa empresarial mayor o igual a 12%, refleja que las cooperativas si están obteniendo buenos réditos económicos por concepto de interés ganados provenientes de la cartera de créditos .

En cuanto al indicador R2 resultante de la división de los ingresos por inversiones líquidas para el promedio de inversiones líquidas se obtiene un resultado de 2% que va acorde a la tasa pasiva referencial de depósitos de ahorro que fue de 1,14% al finalizar el año 2017.

Mientras que R3 muestra un porcentaje de ingresos por inversiones financieras de 7% en 2016 y 6% en 2017, valores que son mayores a la tasa pasiva referencial de depósitos a plazo que fue de 4,95% en diciembre del año 2017, evidenciando con dichos resultados que las instituciones financieras estudiadas están obteniendo un mayor rendimiento por las inversiones en títulos valores.

Otro aspecto importante que se debe destacar son los costos que generan las diversas operaciones; el indicador R5 indica que el costo financiero por depósitos de ahorro fue del 2% en los años 2016 y 2017 encontrándose por encima del estándar establecido por PERLAS que considera apropiado un valor mayor a la inflación anual de 1,12% obtenida en el término de 2016 y -0,20% en 2017 pero que se halle dentro de la tasa de mercado de 1,14%, concluyendo que el costo que pagaron las cooperativas por los depósitos fue más alto.

Asimismo el índice R6 ayuda a determinar el costo financiero por el crédito pedido a otras instituciones a través de la división de los intereses del crédito externo para el promedio del crédito externo arrojando un resultado de 7% para los años 2016 y 2017 que se mantiene acorde a la tasa activa referencial de 7,83% que maneja el Banco Central.

El indicador R7 correspondiente a los costos financieros de los dividendos pagados para el promedio de aportaciones de asociados fue de 0% en todos los años como consecuencia de que los estados financieros no reflejan valores en la cuenta de excedentes por pagar que hacen referencia al pago de dividendos.

En el caso del indicador R8 se obtuvo como resultado 13% para los años 2016 y 2017 al dividir el margen bruto para el promedio del activo total; mostrando que las cooperativas está generando suficientes ingresos para cubrir todos los costos asociados a la actividad financiera que realizan.

El indicador R9 arrojó un porcentaje negativo de -1% para el año 2017 demostrando un nivel de eficiencia operativa que se mantiene dentro del estándar requerido; el resultado es negativo debido a que la provisión para préstamos incobrables es mayor al total de gastos operativos.

R10 resultante de la división de provisiones para préstamos incobrables sobre el promedio del activo total arrojó un resultado de 1% para 2016 y 2017 que exterioriza la eficiencia de las políticas y procedimientos de cobro de la cooperativa de ahorro y crédito, teniendo pérdidas por préstamos morosos de 1% de los activos totales.

R11 asimila valores en 2016 de 0,66% y en 2017 a 0,67% como resultado de dividir los ingresos o gastos extraordinarios para el promedio activo total, reflejando la existencia de una cantidad mínima de ingresos y gastos extraordinarios que no forman parte de la actividad principal de la entidad.

El indicador R12 o ROA se obtuvo al dividir los ingresos netos sobre el promedio del activo total permitiendo medir si los excedentes son suficientes para incrementar el capital institucional. En 2016 las cooperativas lograron un ingreso neto de \$0,01 por cada dólar del activo, valor que se duplicó para 2017 con un excedente de \$0,02 por cada dólar del activo, sin embargo no cubre las expectativas de la institución que busca como meta por lo menos \$0,12 o un 12% de utilidad mínima.

Finalmente R13 indicador resultante de dividir el excedente neto para el promedio de capital muestra un resultado positivo de 17% en los años 2016 y 2017, indicando la gran capacidad que posee la cooperativa para preservar el valor real de las reservas de capital.

Tabla 60 Evaluación indicadores Liquidez

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
L = LIQUIDEZ	L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar corto plazo)/ Depósitos de Ahorro	122%	99%	15 - 20%	Rechazo
	L2	Reserva de liquidez / Depósitos de ahorro	419%	388%	10%	Rechazo
	L3	Activos líquidos improductivos / Activo Total	1%	1%	< 1%	Acepto

Elaborado por: Robalino, María (2018)

El componente Liquidez se desarrolla en base a tres indicadores; L1 ayuda a medir si las reservas son suficientes para cubrir los retiros, el cálculo arrojó un resultado de 99% para el año 2017, dicho índice muestra que las cooperativas cuentan con una gran capacidad de activos líquidos para devolver los depósitos de ahorro ya descontando todo el pago de obligaciones inmediatas generalmente contraídas en un plazo menor a 30 días como la cuenta de proveedores. Sin embargo si se compara con la meta que esta entre 15 y 20%, se evidencia que lo mantenido por las cooperativas es un porcentaje muy alto que puede ser invertido en otros productos financieros.

El otro indicador L2 que considera todas las reservas de liquidez sobre los depósitos de ahorro tuvo un residuo de 388% que asume positivamente el cumplimiento de la meta de 10% sobrepasándola inclusive con un valor superior.

Culminando con los indicadores que miden la liquidez se tiene que L3 resultante de dividir los Activos líquidos improductivos para el total de activo es del 1%, mismo que se encuentra dentro del estándar establecido de una buena liquidez.

Tabla 61 Evaluación indicadores Calidad de activos

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
A = CALIDAD DE ACTIVOS	A1	Morosidad Total / Cartera Bruta	4%	4%	≤ 5%	Acepto
	A2	Activos Improductivos / Activo Total	17%	13%	≤ 5%	Rechazo
	A3	(Capital Institucional Neto + Capital Transitorio + Pasivos Sin Costo / Activos Improductivos	56%	73%	≥ 200%	Rechazo

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Dentro del componente de la calidad de activos, se encuentra el indicador A1 que ayuda a medir el porcentaje total de morosidad con respecto a la cartera de préstamos. Los resultados muestran que para el año 2017 se alcanzó un 4% que se encuentra entre los parámetros establecidos que buscan un valor menor o igual a 5%.

Para el caso del indicador A2 se dividió los activos improductivos sobre el activo total arrojando como resultado un 17% para el año 2016 y 13% para 2017, estos índices se encuentran fuera de la meta establecida que admite valores menores o iguales a 5, demostrando que existe una alta cantidad de activos improductivos dentro de la cooperativa que son perjudiciales porque no generan rendimientos.

En cuanto al indicador A3 los cálculos efectuados denotan un 73% en el año 2017 que se encuentra por debajo del rango que se requiere alcanzar mayor a 200% que es la meta establecida por PERLAS, concluyendo que solo una parte de los activos improductivos son financiados con todo el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen intereses como consecuencia de que la cantidad de activos improductivos es superior.

Tabla 62 Evaluación indicadores Señales de crecimiento

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2016	01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2017	META	DECISIÓN
S = SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1	Crecimiento de préstamos	-6%	10%	E1 = 70 - 80 %	Rechazo
	S2	Crecimiento de inversiones liquidas	49%	9%	E2 ≤ 16%	Acepto
	S3	Crecimiento de inversiones financieras	57%	13%	E3 ≤ 2%	Rechazo
	S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	17%	16%	E5 = 70 - 80%	Rechazo
	S6	Crecimiento de crédito externo	-33%	-15%	E6 = 0 - 5%	Rechazo
	S7	Crecimiento de aportaciones	1%	0%	E7 ≤ 20%	Rechazo
	S8	Crecimiento de capital institucional	30482%	14%	E8 ≥ 10%	Acepto
	S9	Crecimiento del Capital Institucional Neto	115%	7%	E9 ≥ 10%	Rechazo
	S10	Crecimiento de los socios	-29%	5%	≥ 15%	Rechazo
	S11	Crecimiento del activo total	9%	10%	> Inflación + 10%	Rechazo

Elaborado por: Robalino, María (2018)

El indicar S1 muestra una reducción de la cartera de créditos en el año 2016 de -6% y un crecimiento de 10% para 2017, evidenciando que la otorgación de créditos por parte de las cooperativas aumento en el último pero no le permitió alcanzar el estándar que determina que un crecimiento apropiado está entre el 70 y el 80%.

En cuanto al crecimiento de inversiones líquidas S2 se visualiza que obtuvo un crecimiento del 9% para el año 2017 en relación a 2016, mismo que se halla acorde a la meta requerida de 16% que representa el valor máximo que puede crecer la cuenta de depósitos en bancos y otras instituciones financieras.

El crecimiento de las inversiones financieras S3 para el año 2017 fue de un 13% en relación al año anterior pero el sistema evaluado propone que el crecimiento debe ser menor o igual al 2%, visualizando que las cooperativas están manteniendo demasiados recursos invertidos en títulos valores; una de las principales medidas para buscar la disminución es la falta de una provisión para este tipo de pérdidas.

El crecimiento de depósitos de ahorro S5 en el año 2017 creció un 16% a pesar de ello no cumple con la meta del 70 u 80% que deberían mantener las instituciones, por esta razón se debe buscar la mejora de este indicador a través de alguna política para incentivar depósitos de ahorro, ya que en los dos años estudiados no se ha visto un cambio significativo como se muestra en el gráfico 24.

Por otro lado el indicador S6 que mide el crecimiento de créditos externos tuvo una reducción de -33% en el año 2016 y -15% para 2017, lo que indica que la entidad presenta una notable baja en la cifra de créditos solicitada a otras financieras, manteniéndose por debajo del estándar que fluctúa entre 0 y 5%.

Además el crecimiento de las aportaciones de asociados S7 en el año 2016 fue de 1% y en 2017 fue de 0%, valores que no son muy convincentes al compararlos con un estándar de crecimiento que puede llegar hasta 20%, por tanto sería recomendable incrementar la estructura de aportaciones.

En lo que respecta al indicar del crecimiento de capital institucional S8, las cooperativas consiguieron un incremento de 14% para 2017 gracias al aumento del fondo irrepatriable de reserva legal, demostrando estar acorde al estándar mayor o igual a 10%.

Mientras que el capital institucional neto S9, reflejó un 7% como resultado de la medición del año anterior hasta el año 2017 lo que significa que para mayor beneficio de la entidad se recomienda que el capital institucional neto sea mayor al crecimiento del activo total con el propósito de alcanzar el 10% como meta base.

El indicador S10 contribuye con la identificación del porcentaje de crecimiento de socios, evaluando la cantidad de clientes registrada en el año anterior con la cantidad de clientes del año actual. Los resultados obtenidos dan lugar a un incremento mínimo de 5% que no cumple con la meta establecida de ser mayor o igual a 15%.

Finalizando el análisis de los indicadores de crecimiento se encontró que el Crecimiento del activo total S11 para el año 2017 fue del 10% como resultado de dividir el total de activos actuales para el total de activos al final del ejercicio; mostrando un crecimiento que se ubica acorde al estándar 10%.

Tabla 63 Evaluación Decisión de indicadores PERLAS

Indicadores	Acepto	Rechazo	Total
P	2	4	6
E	4	5	9
R	9	3	12
L	1	2	3
A	1	2	3
S	2	8	10
Total	19	24	43

Elaborado por: Robalino, María (2018)

Como resultado final de la aplicación del sistema de evaluación PERLAS se concreta que las cuatro cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, han alcanzado un promedio de 24 indicadores que no cumplen con los estándares establecidos y 19 indicadores que si se encuentran dentro de las metas demostrando que dichas operaciones si se están manejando adecuadamente, por ello se determina que las entidades financieras deben implementar el plan de acción diseñado anteriormente con el propósito de mejorar su desempeño financiero.

Referencias bibliográficas

- Banco BASE. (2018). *Grupo Financiero Base*. Obtenido de <https://blog.bancobase.com/la-importancia-de-una-vision-y-planeacion-estrategica-en-tu-empresa-negocios>
- Aguilera, J., & Baños, M. (2016). *Branded entertainment. Cuando el Branded Content se convierte en entretenimiento*. España: ESIC.
- Aguirre, M. (2006). *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Pirámide.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes 2ª*. Madrid: ESIC.
- Alcaide, J. C. (2015). *Los 100 errores de la experiencia del cliente*. España: ESIC.
- Alfaro, E. (2011). *El ABC del Customer Experience*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Alfaro, E. (2012). La experiencia del cliente, un marco para el marketing del futuro. En Alfaro, Velilla, Bruneta, Navarro, Molina, Martínez, . . . Muñoz, *Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias* (págs. 13-19). España.
- Alfaro, Velilla, Brunetta, Navarro, Molina, Martínez, . . . Muñoz. (2012). *Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. España.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía*. Lima: Editorial Andrade.
- Armijo, M. (2009). Definición de las metas: Aspectos a considerar para asegurar su confiabilidad y utilidad para la evaluación. Santiago de Chile. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/Definicion_de_MetasM_Armijo.pdf
- Arthur D Little. (2015). *Gestión de la experiencia del cliente. Metodología de trabajo para garantizar una experiencia del cliente excelente*. Boston.
- Avaya. (2018). *Avaya Oceana*. Obtenido de <https://www.avaya.com/es/how-oceana-works/>
- Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview>
- Banco Pichincha. (2017). *Banco Pichincha*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Soporte/Conozca-a-su-Banco/Mision-y-Vision>
- Banco Santander. (2017). *Banco Santander*. Obtenido de https://www.santander.cl/nuestro_banco/vision_valores.asp
- Bancodesarrollo. (2014). *Bancodesarrollo*. Obtenido de <http://www.bancodesarrollo.fin.ec/index.php/2013-08-22-07-41-26>

- Beatriz, M. (2012). El boca-oído de clientes insatisfechos: Un enfoque de segmentación en servicios de restaurantes. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 31-47.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Norma.
- Bradley, J. (2008). Cómo evaluar el desempeño financiero. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13117554/como-evaluar-el-desempeno-financiero>
- Bravo, M., Lambretón, V., & Márquez, H. (2007). *Introducción a las Finanzas*. México: Pearson.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Brunetta, H. (2012). El papel de los sistemas informáticos en la gestión de experiencias. En Alfaro, Velilla, Brunetta, Navarro, Molina, Martínez, . . . Muñoz, *Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias* (págs. 29-37). España.
- Buljan & Partners. (2013). Customer Experience: una estrategia rentable. Estudio de consumidores 2012. Alemania. Obtenido de <http://www.buljanandpartners.es/img/uploads/20130903125715.pdf>
- Camino, J. R., & Garcillán, M. (2014). *Marketing sectorial. Principios y aplicaciones*. Madrid : ESIC.
- Capitec Bank. (2018). *Capitec Bank*. Obtenido de <https://www.capitecbank.co.za/>
- Cardoso, G., Bermeo, E., & Fresa, M. (2012). *Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía*. Ecuador.
- Carreto, J. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Carrillo, J. C. (07 de Noviembre de 2014). *Fideliscustome*. Obtenido de <https://fideliscustomer.com/2014/11/07/como-medir-la-experiencia-de-cliente/>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Castaño, C., & Arias, J. (2014). Análisis del desempeño financiero . *Apuntes Cenes*, 189-216.
- Cazares, L., Christen, M., Jaramillo, E., Villaseñor, L., & Zamudio, L. (1999). *Técnicas actuales de investigación documental*. España: Trillas.
- Cedeño, D. (2017). *WOW Customer Experience*. Obtenido de <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>

- CGAP. (2018). *Portal de Microfinanzas*. Obtenido de <https://www.microfinancegateway.org/es/temas/desempe%C3%B1o-financiero>
- Churchill, C., & Halpern, S. (2001). *Cómo desarrollar la lealtad del cliente*. Obtenido de http://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/como_desarrollar_la_lealdad_del_cliente.pdf
- Citibank. (2006). Guía 4: Fundamentos de la gestión financiera para el empresario. Obtenido de http://www.citigroup.com/citi/citizen/community/data/guide4_esp.pdf
- Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. MCGRAW-HILL.
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2014). Manual de Indicadores Financieros y de Gestión para las Organizaciones Privadas de Desarrollo. Honduras. Obtenido de <http://www.cnbs.gob.hn/files/man/manindiopdf.PDF>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre . (2017). *Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre* . Obtenido de <https://www.29deoctubre.fin.ec/conoce-la-institucion/>
- Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. (2017). *Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda*. Obtenido de <https://www.ccca.fin.ec/index.php/institucional/informacion/mision>
- Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo. (2017). *Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo*. Obtenido de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/index.php/seccion/detalle?data=aWRTZWNjaW9uPTI2Nw%3D%3D>
- Cooperativa de ahorro y crédito JEP. (2017). *Cooperativa de ahorro y crédito JEP*. Obtenido de <https://www.coopjep.fin.ec/la-jep/institucion/filosofia-institucional>
- Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa . (2017). *Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa* . Obtenido de <http://www.mushucruna.com/atencion.php>
- Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. (2017). *Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda*. Obtenido de <https://www.oscus.coop/nuestra-cultura/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. (2017). *Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda*. Obtenido de http://www.coac-sanfra.com/archivos/resumen_2014.pdf
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Corporación Financiera Nacional. (2016). *Programa de educación financiera. Productos y servicios del sistema financiero ecuatoriano*. Obtenido de

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiBmOaaycnaAhXMt1MKHQ0GCXIQFg gpMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.cfn.fin.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2017%2F08%2FMODULO-III-PRODUCTOS-Y-SERVICIOS-DEL-SISTEMA-F>

Costa, M., & Aguinaga, A. (1998). Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud.

Cottle, D. (1991). *El Servicio centrado en el cliente*. Madrid: Díaz de Santos.

De la Fuente, H., & Díaz, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *Ingeniare*, 232-247.

DeConceptos.com. (2018). *DeConceptos.com*. Obtenido de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/vision-estrategica>

Degenne, A. (2009). Tipos de interacciones, formas de confianza y relaciones. *REDES (Revista hispana para el análisis de redes sociales)*, 63-91.

Díaz, M. (2012). *ANÁLISIS CONTABLE CON UN ENFOQUE EMPRESARIAL*. España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilazo. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1229/que-es-rentabilidad.html>

Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas. (2016). Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento. *Serie Estudios sobre la Economía Popular y Solidaria.*, 1-275.

Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas. (Abril de 2017). Nota Técnica Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros. Ecuador.

Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible*. Bogotá: Ecoe Ediciones .

Emprende Pyme.net. (2016). *Emprende Pyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-objetivos-empresariales.html>

Enciclopedia de Conceptos. (2018). *Enciclopedia de Conceptos* . Obtenido de <http://concepto.de/objetivos-organizacionales/>

Escobar, N., Benavides, J., & Perafán, H. (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de Contabilidad*, 203-254. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-43.gcdf>

Estupiñán, R., & Estupiñán, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://contabilidadparatodos.com/libro-analisis-financiero-gestion/>

Europa press. (23 de 05 de 2016). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/05/23/5743266b22601d517e8b45f6.html>

- Fernández, R. (2013). La Experiencia del Cliente: ¿Gestión de un área o proceso que pasa por toda la organización? *Gestión*, 1-3.
- García, M., Pérez, A., & Rodríguez, I. (2009). Análisis del valor de marca de las entidades financieras: el efecto halo y el modelo de elección discreta. *Investigaciones Europeas*, 25-42.
- García, V. (2015). *Análisis Financiero un enfoque integral*. Patria. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=zNBUcWAAQBAJ&pg=PA394&lpg=PA394&dq=categor%C3%ADas+fundamentales+del+desempe%C3%B1o+financiero&source=bl&ots=sxY2M2Fnhn&sig=ygOF_mb1XdRuvgddAOSZVqVIWZU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicyJne8q_ZAhVEzIMKHfl8ChIQ6AEIPDAD#v=onepage
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2017). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 395-410. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/185132345/Gentile-Spiller-Noci-2006>
- Gil, A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero*. España: Club Universitario. Obtenido de <https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/342.pdf>
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Gómez, D. (25 de Diciembre de 2015). *Bien pensado*. Obtenido de <http://bienpensado.com/45-ideas-para-sorprender-y-deleitar-a-un-cliente/>
- González, P. (2009). Retención vs fidelización vs lealtad. *Marketing+Ventas*, 14-26.
- González, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala Servqual. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 113-135.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Elsevier*, 85, 1-2. Recuperado el 2017, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435909000025>
- Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 307-340.
- Guerrero, R., Focke, K., & Cueva, S. (2011). El sector financiero en Honduras. Visión general y tópicos sobre la seguridad financiera. New York.
- Helm Bank. (2016). *Helm Bank*. Obtenido de <https://www.helmbankusa.com/english/home.html>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Heskett, J. (1988). *Gestión en las empresas de servicios*. Barcelona.

- Indra Servicios. (2017). *Indra Servicios*. Obtenido de <https://www.indracompany.com/es/servicios-financieros>
- Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS. (Octubre de 2014). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Quito. Obtenido de http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf
- IZO. (2012). *IZO*. Obtenido de <https://izo.es/midiendo-la-experiencia-de-cliente/>
- Jácome, H. (2015). El fortalecimiento de la economía popular y solidaria beneficia a todo el sistema económico. *Revista de Análisis de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades)*, 11. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/CHAKANA8.pdf>
- Junta de Normas Internacionales de Contabilidad. (2010). El Marco Conceptual para la Información Financiera. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/ES_GVT_RedBV2016_conceptual.pdf
- Kotler, P. (2001). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La Rosa, A. (2016). Una mirada a la interacción en las redes sociales. *Unifé*, 51-57.
- Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial. La revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.
- López, A. (2010). Prólogo El ABC del Customer Experience. En E. Alfaro, *El ABC del Customer Experience*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios*. México: Pearson Educación.
- Maldonado, F., & Naranjo, C. (2017). Ranking Financiero. *Ekos Negocios*, 42-93.
- Malfitano, O., Arteaga, R., Romano, S., & Scínica, E. (2007). *Neuromarketing: cerebrando negocios y servicios*. Buenos Aires: Granica.
- Manager. (2017). *Manager*. Obtenido de <http://www.manager.cl/importancia-de-una-gestion-financiera-eficiente/>
- Mantilla, S. (2013). *Estándares/Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS/NIIF)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martínez, M., & Arizmendi, E. (2017). Latam y Ecuador: cómo se vive el Customer Experience. *Ekos*, 44. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/283.pdf>

- Merino, J. (1999). *La Calidad de Servicio Bancario: Entre la Fidelidad y la Ruptura*. Madrid.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 3-12.
- Ministerio de Cultura Colombia. (2010). Guía para elaborar un plan de acción . Colombia. Obtenido de <http://www.sedbolivar.gov.co/archivos/Normatividad/Avisos/2010/Guia%20plan%20de%20accion.pdf>
- Moliner, B., & Berenguer, G. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 101-124.
- Mondragón, M. (2014). Uso de la Correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*. Obtenido de <http://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/Rmcientifico/article/view/739/645>
- Murrillo, G. (2009). Colombia, conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en. *Estudios Gerenciales*, 71-100.
- Navas, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Nicolás, C. (2014). Indicadores clave de gestión sobre la experiencia del cliente: un estudio basado en fuzzy text mining. Barcelona.
- Nunes, P. (2016). *Enciclopèdia temàtica knoow.net* . Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>
- Observatorio de riesgos psicosociales Unión General de Trabajadores. (2012). Factores psicosociales. Obtenido de <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/fichas/fichas.htm>
- Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. España: Ideaspropias.
- Pizzo, M. (2012). *Cómo Servir Con Excelencia. Un sistema al alcance de su equipo de trabajo*. Académica Española. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/por-que-una-estrategia-de-servicio/.html>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Potocnik, K., Moliner, C., & Martínez-Tur, V. (2005). ¿Influye el tipo de servicio en las evaluaciones de los usuarios? Servicios comerciales vs. sin ánimo de lucro. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 140-153.

- Poveda, G., Erazo, E., & Neira, G. (2017). Importancia de las cooperativas en el Ecuador al margen de la Economía Popular y Solidaria. *Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*, 1-17.
- Qmatic. (s.f.). *QMATIC*. Obtenido de <https://www.qmatic.com/es-es/qmatic-trends/qmatic-tools/como-medir-experiencia-cliente/>
- Real Academia Española. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=LsCpk2t>
- Reyes, S. (2012). Las Especiales Características de las Cooperativas. Obtenido de http://www.fescaribe.org/wp-content/uploads/2015/07/2_SergioReyes_EspecialesCaracteristicasdelasCooperativas_FINAL.pdf
- RHB Bank. (2017). *RHB Bank*. Obtenido de https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=es&prev=search&rurl=translate.google.com.ec&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.rhbgro.com/general-info/customer-service-charter/english/the-4-pillars-of-customer-service-charter&usg=ALkJrhhYhj9aEuR
- Richardson, D. (2009). Sistema de Monitoreo Perlas. Wisconsin, Madison, USA. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/368755994/indicadores-perlas>
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México.
- Rojas, L., Bejarano, L., & Marín, C. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-minister*, 121-146.
- Rubio, P. (2007). *Manual Analisis Financiero*. Edición electrónica gratuita. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/255/index.htm>
- Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *Revista Académica de Investigación*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=HsMAOWIPO4oC&pg=PA37&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=snippet&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. Barcelona.
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores.
- Significados.com. (04 de 04 de 2017). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>

- Socioeco.org. (2017). *Socioeco.org*. Obtenido de http://www.socioeco.org/bdf_dossier-17_es.html
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Funadamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Stauffenberg, D., Jansson, T., Kenyon, N., & Cruz, M. (2003). Indicadores de desempeño. Washington. Obtenido de <http://www.microrate.com/media/docs/research/technical-guide-3rd-edition-spanish.pdf>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2017). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Junio de 2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec>
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Liderazgo 21.
- Torresano, D., Romero, D., Mejía, R., & Viñan, D. (2016). Caracterización de los socios del sector financiero popular y solidario. *Serie Estudios sobre la Economía Popular y Solidaria. Economía Solidaria. Historias y prácticas de su fortalecimiento*, 1-275.
- Uribe, M. (2011). *Gerencia del servicio*. Colombia: Ediciones de la U.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 47-53. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/747/74711353004/>
- Velilla, J. (2012). La experiencia del cliente desde la perspectiva. En Alfaro, Velilla, Bruneta, Navarro, Molina, Martínez, . . . Muñoz, *Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias* (págs. 21-28). España.
- Wellington, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. México: McGraw Hill.
- Zyman, S. (2012). *El final del marketing que conocemos*. España: Granica.

Anexos

Anexo 1



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



Encuesta realizada a los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 localizadas en el cantón Pelileo.

Objetivo: Describir la situación actual de la interacción del cliente en el sector cooperativo.

Instrucción: Marque con una X la alternativa que considere apropiada.

Califique en su criterio de 1 al 5 los siguientes aspectos relacionados a las instalaciones de la cooperativa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
1. El rótulo o identificación comercial					
2. La puerta de entrada					
3. La fachada					
4. Zonas de espera					
5. Oficinas					

6. Califique en su criterio de 1 al 5. ¿La señalética de la cooperativa permite localizar fácilmente las áreas de transacción?, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

1	2	3	4	5

7. Califique de 1 al 5 los materiales utilizados en el servicio (folletos, estados de cuenta, tarjetas, etc.), siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

8. Califique de 1 al 5 el nivel de satisfacción obtenido con la atención de los empleados de la cooperativa, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

9. Califique de 1 al 5 el nivel de cortesía de los empleados, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

10. Califique de 1 al 5 la apariencia física del personal, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Datos del instrumento en SPSS

	Rótulo	Puerta	Fachada	Zonas_espera	Oficinas	Señalética	Materiales	Satisfacción	Cortesía	Apariencia	Indicadores_Perlas
1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	5
2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2
3	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1
4	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2	5
5	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1
6	3	2	2	1	1	2	1	2	3	3	5
7	2	1	1	3	4	1	1	1	3	3	3
8	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	5
9	3	3	1	1	2	2	1	2	2	2	1
10	2	2	1	1	1	3	2	2	1	1	5
11	3	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2
12	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	1
13	2	2	1	1	3	1	2	3	3	3	1
14	4	3	2	2	1	3	1	2	2	2	4
15	2	2	1	1	3	2	3	2	2	4	1
16	2	2	1	3	3	1	3	3	2	2	5
17	4	2	2	3	2	2	1	2	4	3	5
18	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	5
19	3	2	3	1	1	1	2	4	3	2	5
20	3	2	3	2	2	2	1	2	3	1	5
21	1	3	2	1	2	4	1	3	2	2	1

Anexo 3

Selección casos de forma aleatoria en SPSS

The screenshot displays the SPSS interface with the 'Seleccionar casos' dialog box open. The 'Muestra aleatoria de casos' option is selected. A sub-dialog 'Seleccionar casos: Muestra aleatoria' is also open, showing the 'Aproximadamente' radio button selected with a value of 11. The background data table is visible but partially obscured by the dialog boxes.

Anexo 4

Muestra ordenada en SPSS correspondiente a los 11 ítems

	Rótulo	Puerta	Fachada	Zonas_espera	Oficinas	Señalética	Materiales	Satisfacción	Cortesía	Apariencia	Indicadores_Perlas
1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1
3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1
4	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
5	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
6	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
7	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
8	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
9	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
10	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
12	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
19	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
20	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2
21	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3

Anexo 5

Correlaciones bivariadas: Spearman

The dialog box 'Correlaciones bivariadas' is open, showing the following settings:

- Variables:**
 - El rótulo o identi...
 - La puerta de entr...
 - La fachada [Fach...
 - El nivel de cortesí...
 - La apariencia fisi...
 - ¿Cuál fue la com...
 - ¿Cuáles fueron l...
 - ¿Los porcentajes...
 - ¿Cuál es el porce...
 - Las zonas de esper...
 - Las oficinas [Oficinas]
 - La señalética de la ...
 - Los materiales utiliz...
 - El nivel de satisfacci...
 - ¿Cuáles fueron los r...
- Coefficientes de correlación:**
 - Pearson
 - Tau-b de Kendall
 - Spearman
- Prueba de significación:**
 - Bilateral
 - Unilateral
- Señalar las correlaciones significativas

Buttons: Opciones..., Estilo..., Simular muestreo..., Aceptar, Pegar, Restablecer, Cancelar, Ayuda.