



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TESIS DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

TEMA:

**“APLICACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO PERLAS
PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “CHIBULEO LTDA.” EN EL AÑO 2012.**

AUTORA: VERÓNICA MAGALY PATÍN MANOBANDA.

DIRECTOR DE TESIS: DR. MARCO ALTAMIRANO N.

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

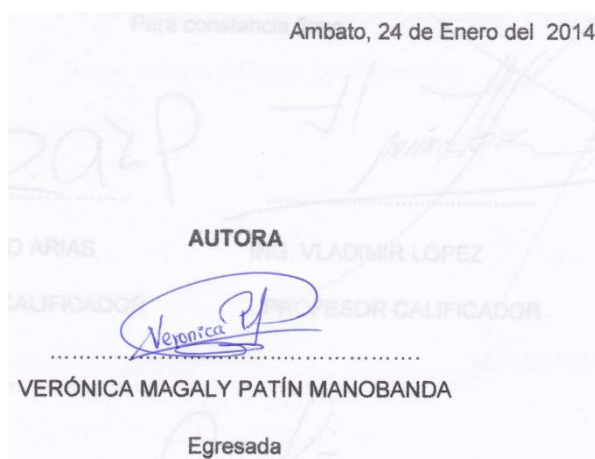
Yo, MARCO OSWALDO ALTAMIRANO NARANJO con cédula de ciudadanía №,180110563-4, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “Aplicación del sistema de monitoreo PERLAS para evaluar la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012 desarrollado por Verónica Magaly Patín Manobanda, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría considero que este informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación por la modalidad de trabajo de manera independiente , de la Universidad Técnica de Ambato.

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



AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, VERÓNICA MAGALY PATÍN MANOBANDA, con cédula de ciudadanía N° 0202021747-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: “Aplicación del sistema de monitoreo PERLAS para evaluar la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012 así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.




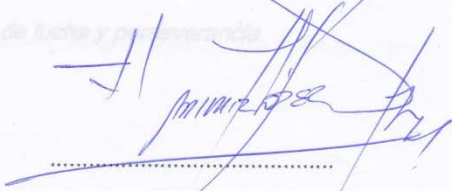
APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES


Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “Aplicación del sistema de monitoreo PERLAS para evaluar la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012 de la graduanda Verónica Magaly Patín Manobanda, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 24 de Enero del 2014.

Para constancia firma


DR. MAURICIO ARIAS
PROFESOR CALIFICADOR


ING. VLADIMIR LÓPEZ
PROFESOR CALIFICADOR


ECO. DIEGO PROAÑO CÓRDOVA MG.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

VERÓNICA

DEDICATORIA

Esté trabajo está dedicado con mucho cariño y amor a Dios por sus múltiples bendiciones, ya que ha permitido darme la vida y la sabiduría; A mis Padres por su apoyo total en cada trayecto de mi vida, por guiarme por el camino del bien, y deseó de superación en el transcurso de toda mi carrera para lograr a ser una profesional.

A mi querido hermano quien con su apoyo y carácter es un ejemplo de lucha y perseverancia.

VERÓNICA

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato que me abrió las puertas del saber y la Facultad de Contabilidad y Auditoría, donde obtuve los conocimientos necesarios para realizarme como profesional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." por las facilidades brindadas para la consecución de los documentos respectivos, herramientas principales de mi investigación.

A mis amigas por estar a mi lado en las buenas y en las malas.

Agradezco especialmente al Dr. Marco Altamirano N. por el apoyo fundamental en el desarrollo del presente trabajo investigativo con el aporte de sus valiosos conocimientos.

VERÓNICA

ÍNDICE

ÍNDICE DE PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES.....	iv
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Contextualización.....	3
Contexto Macro	3
Contexto Meso	4
Contexto Micro	5
1.2.2. Análisis Crítico	7
Relación Causa – Efecto	7
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema	9
Variables:	9
1.2.5. Preguntas Directrices.....	9
1.2.6. Delimitación	10

1.3. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4. OBJETIVOS.....	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivo Específico	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	18
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	19
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	31
SUPRAORDINACIÓN	31
2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente	32
2.4.2. Marco Conceptual Variable Dependiente	49
INFRAORDINACIÓN	60
VARIABLE INDEPENDIENTE	60
INFRAORDINACIÓN	61
VARIABLE DEPENDIENTE.....	61
2.5. HIPÓTESIS	62
2.6. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	62

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	66
3.3.1. Investigación Exploratoria.....	66
3.3.2. Investigación Descriptiva	66
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	67
3.4.1. Población	67

3.4.2. Muestra.....	68
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	69
Variable Independiente.....	70
Variable Dependiente.....	70
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	72
3.7. PLAN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	73
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	73
3.8.1. Plan de procesamiento de información	73
3.8.2. Análisis e Interpretación de Resultados	75
Modelo estadístico.....	76

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	77
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS	78
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	87
4.3.1. Planteo de Hipótesis	87
4.3.1.1. Modelo Lógico	87
4.3.2. Frecuencias Observadas	88
4.3.3. Frecuencias Esperadas	88
4.3.4. Cálculo del CHI-CUADRADO	89
Modelo Matemático	89
Modelo Estadístico	89
4.3.5. Regla de Rechazo	90
Grados de libertad	90
Regla de Decisión.....	91
4.3.6. Decisión.....	92

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES	93
5.2. RECOMENDACIONES.....	94

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS	95
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	97
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	98
6.4. OBJETIVOS.....	99
Objetivo General.....	99
Objetivos Específicos	99
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	100
6.6. FUNDAMENTACIÓN	101
6.7. MODELO OPERATIVO	113
6.7.1. Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”	114
6.7.2. Análisis Interno	114
6.7.3. Análisis Externo	115
6.7.4. Identificación de Factores Claves para el éxito de la Cooperativa.	116
6.7.5. Relación Causa - Efecto	117
ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	118
ELECCIÓN DE INDICADORES.....	119
PERSPECTIVA FINANCIERA.	120
PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	135
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	137
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO.....	141

RECOMENDACIONES DE LOS INDICADORES PERLAS.	155
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	161
6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA..	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1:Significado de la palabra PERLAS.	38
Tabla N° 2:Indicador de Protección.	40
Tabla N°3:Indicador de Estructura Financiera.....	41
Tabla N°4:Rendimientos y costos.	43
Tabla N°5:Liquidez.	44
Tabla N°6:Activos improductivos.	45
Tabla N°7:Señales expansivas (Crecimiento).	47
Tabla N°8:Nómina del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."	68
Tabla N °9:Operacionalización de la Variable Independiente.....	70
Tabla N°10:Operacionalización de la Variable Dependiente.	71
Tabla N °11:Recolección de Información.	72
Tabla N° 12:Cuantificación de resultados.	74
Tabla N° 13:Comparaciones entre la suficiencia de las provisiones para préstamos morosos.	78
Tabla N°14:Comparaciones entre provisiones pérdidas de inversiones e inversiones no reguladas.	79
Tabla N°15:Políticas para Activos Productivos.	80
Tabla N°16:Programas para captar ahorros.	81
Tabla N°17:Adquisición de Activos Improductivos.	82
Tabla N°18:Políticas para controlar la tasa de morosidad.....	83
Tabla N°19:Análisis del rendimiento de Inversiones.	84
Tabla N°20:Políticas para controlar el índice de liquidez.	85
Tabla N°21:Análisis para evaluar el crecimiento de la cooperativa.	86
Tabla N°22:Frecuencias Observadas.	88
Tabla N°23:Frecuencias Esperadas	88

Tabla N°24:Cálculo del Chi-Cuadrado.	89
Tabla N°25:COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS (Chi cuadrado (χ^2)).92	
Tabla N°26:Presupuesto.....	96
Tabla N°27:Equipo Responsable.....	96
Tabla N°28:MATRIZ FODA.....	115
Tabla N° 29:Objetivos Estratégicos.....	118
Tabla N° 30:Perspectiva Financiera – Protección.	120
Tabla N° 31:Perspectiva Financiera – Estructura Financiera Eficaz.....	123
Tabla N° 32:Perspectiva Financiera – Rendimiento y Costos.	126
Tabla N° 33:Perspectiva Financiera – Liquidez.....	129
Tabla N° 34:Perspectiva Financiera – Activos Improductivos.....	131
Tabla N° 35:Perspectiva Financiera – Señales de Crecimiento.	132
Tabla N° 36:Perspectiva del Cliente.....	136
Tabla N° 37:Perspectiva de Procesos Internos.....	138
Tabla N° 38:Perspectiva de Procesos Internos.....	139
Tabla N° 39:Perspectiva de Procesos Internos.....	141
Tabla N° 40:RESUMEN DE INDICADORES DE SISTEMA DE MONITOREO PERLAS:.....	144
Tabla N° 41:Personal en cargado de la administración de la propuesta.	161
Tabla N° 42:Plan de evaluación.....	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Árbol de Problema.....	7
Gráfico N°2:Supra ordinación de las variables.....	31
Gráfico N°3:Infra ordinación de la Variable Independiente.....	60
Gráfico N°4:Infra ordinación de la Variable Dependiente.	61
Gráfico N°5:Representación gráfica de resultados.	74
Gráfico N° 6:Comparaciones entre la suficiencia de las provisiones para préstamos morosos.	78
Gráfico N°7:Comparaciones entre provisiones pérdidas de inversiones e inversiones no reguladas.	79
Gráfico N°8:Políticas para Activos Productivos.....	80

Gráfico N°9:Programas para captar ahorros.....	81
Gráfico N°10:Adquisición de Activos Improductivos.....	82
Gráfico N°11:Políticas para controlar la tasa de morosidad.	83
Gráfico N°12:Análisis del rendimiento de Inversiones.....	84
Gráfico N°13:Políticas para controlar el índice de liquidez.	85
Gráfico N°14:Análisis para evaluar el crecimiento de la cooperativa.....	86
Gráfico N°15:Representación gráfica del Chi – Cuadrado.	91
Gráfico N°16:Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	108
GráficoN°17:Etapas del proceso de construcción y seguimiento del CMI.	112
Gráfico N°18:Fases de diseño del cuadro de mando integral.	113
GráficoN°19:Relación causa – efecto.	117
BIBLIOGRAFÍA.....	163

ANEXOS

ANEXO N° 1	168
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES – RUC.	168
ANEXO N° 2.....	169
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA.....	169
ANEXO N° 3Estructura Funcional.....	171
BALANCE GENERAL MATRIZ AÑO 2012	172
ESTADO DE RESULTADO MATRIZ AÑO 2012.....	176

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diagnosticar la evaluación de la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” de la ciudad de Ambato; para esto hemos tomado como referencia el año 2012; aplicando los indicadores del sistema de monitoreo PERLAS, es una herramienta que facilita la toma de decisiones y mejora de la imagen de la cooperativa.

Se busca mejorar tanto los procesos internos, como establecer un solo idioma de comunicación financiera, entre todos los niveles de la cooperativa, que estos indicadores sean una guía práctica y estratégica en la Cooperativa, mediante los indicadores de sistema de monitoreo PERLAS se pretende detectar errores que se presentan a lo largo del proceso, para solucionarlos a tiempo, evitarlos y corregir las futuras desviaciones.

Con la presente investigación se ha identificado las principales actividades llevadas a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” detectando algunas debilidades, proponiendo un sistema de monitoreo PERLAS con el propósito de facilitar la adopción de medidas adecuadas.

La propuesta servirá directamente a todo el personal administrativo en especial al Gerente para optimizar sus recursos y ganancias, con la aplicación del sistema de monitoreo PERLAS para evaluar la gestión administrativa financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012 dará un giro total a sus actividades para ofertar al

mercado sus productos y servicios de una forma más competitiva satisfaciendo las necesidades de los socios.

La metodología utilizada en la investigación permitió conocer las falencias en las diferentes áreas que cuenta la cooperativa, con la aplicación de instrumentos de recolección de la información como la encuestas permitieron conocer las falencias, relacionadas con la necesidad de diseñar un modelo de cuadro de mando integral, en el cual cada una de sus perspectivas se conviertan en los pilares para mejorar la rentabilidad que, sé pretende establecer el Cuadro de Mando Integral para la aplicación del Sistema de monitoreo PERLAS de modo que apoye al mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012 y así obtener resultados confiables.

La investigación determina la necesidad de generar un cambio organizacional, potencial para satisfacer los requerimientos financieros.

Se concluye entonces con una propuesta que promueva el establecimiento de las perspectivas de tal manera que se convierta en el eje transversal del desarrollo organizacional de la cooperativa en el mercado, así proyectar una imagen de eficiencia calidad y servicio altamente competitivo, que se verá reflejada en los resultados financieros.

INTRODUCCIÓN

A través de visitas realizadas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” con el propósito de analizar y documentar aspectos pertinentes relacionados con los indicadores, de modo que permita emitir un diagnóstico de la situación de la cooperativa, se ha desarrollado la presente investigación focalizándose en recopilar, interpretar y evaluar la información existente mediante el uso de los indicadores del sistema de monitoreo PERLAS, es una herramienta muy útil para la toma de decisiones de la alta Gerencia.

Los criterios emitidos por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” facilitan la aplicación del sistema de monitoreo PERLAS el mismo que se utiliza para cada área como es: Protección, Estructura Financiera Eficaz, Calidad de Activos, Tasas Rendimiento de Costo, Señales de Crecimiento.

Como parte del desarrollo de la propuesta, cada letra del nombre PERLAS estudia un aspecto estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” para la aplicación de estos indicadores se ha utilizado Balance General y Estado de Resultado, tomando como referencia el año 2012 que es la base para el desarrollo de esta investigación.

Los capítulos a desarrollar en el proceso de la investigación son los siguientes:

CAPÍTULO I.- En éste capítulo damos a conocer el tema a investigar, como es “APLICACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO PERLAS PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO“CHIBULEO LTDA.” EN EL AÑO 2012.

CAPÍTULO II.- Se redacta el marco teórico desde los antecedentes de la investigación conceptos y características de los elementos de estudio hasta la constelación de ideas del estudio de las variables concluyendo con el señalamiento de la hipótesis eje fundamental de la investigación.

CAPÍTULO III.- Se analizará la metodología de estudio que se utilizará desde el enfoque de la investigación hasta los procedimientos de recolección de la información.

CAPÍTULO IV.- Se muestra el análisis e interpretación de datos en base a la encuesta realizada en la Cooperativa, se concluye con el cálculo de la “CHI CUADRADO (X^2)” como instrumento de comprobación de la hipótesis.

CAPÍTULO V.- Se concluye la investigación de acuerdo al objetivo general, objetivos específicos y al problema que se planteó para realizar este estudio, dando como resultado final las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO VI.- En éste capítulo final se encuentra la propuesta como solución al problema, Establecer el Cuadro de Mando Integral para la aplicación del Sistema de monitoreo PERLAS para el mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Aplicación del sistema de monitoreo PERLAS para evaluar la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Contexto Macro

En el Ecuador existen 1183 cooperativas que benefician a más de un millón de socios y alrededor de cuatro millones de personas vinculadas directamente. Según anexo circular del **Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES-SBS)**, con fecha **23/08/2012**.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito expone las particularidades específicas que hacen relación con la eficiencia de la actividad de intermediación financiera en la actualidad el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), es una organización de desarrollo del sistema internacional, que promueve el crecimiento sostenible de la misma de nuestro medio considerando además el aporte de dichas entidades hacia los sectores productivos de nuestra economía.

El sistema WOCCU es un mecanismo de advertencia anticipada que alerta a los miembros de los consejos y gerentes sobre posibles problemas y proporcionan recomendaciones para su solución.

Las mismas se especializan en prestar servicios financieros de calidad; movilizar sus esfuerzos en sus cuentas de ahorro a tasas competitivas este sistema ayuda a monitorear las áreas críticas de las operaciones de intermediación financiera, evolucionando la herramienta gerencial como ayuda para la toma de decisiones, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como "PERLAS" es capaz de identificar a una Cooperativa de Ahorro y Crédito la base de capital débil, y también puede identificar las causas probables, es un verdadero sistema de monitoreo, compuesto de indicadores financieros cuantitativos que facilitan el análisis e interpretación integral de la condición financiera de cualquier Cooperativa de Ahorro y Crédito, mide un área clave de las operaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Protección, Estructura financiera eficaz, Calidad de Activos, Tasas de Rendimiento y costos, Liquidez y Señales de crecimiento.

Contexto Meso

Según la información que presenta el **Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) con fecha 02/11/2011**, menciona que en la actualidad existe 113 Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Provincia de Tungurahua, la mayor parte están formadas por indígenas las cuales otorgan créditos al público sin realizar un análisis oportuno al socio, esto ocurre debido a que no existe un adecuado control para el otorgamiento de los mismos; entre ellas se destacan las siguientes: "Chibuleo Ltda." Mushuc Runa, KullkiWasi, Ambato, CoorAmbato, Yuyak Runa, Esencia Indígena, Nuevo País, Llankuc Runa, Nueva Generación, Cooperativa Pastaza, Cooperativa Pacificar Chimborazo, Cooperativa Choco Ltda. Pichincha, entre otras.

Sin embargo, a pesar de la rapidez con la que las Cooperativas indígenas se han creado, la mayor parte de ellas no cuenta con sistema monitoreo PERLAS.

Entre estas se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." con el objeto de estudio, aplicando el sistema de monitoreo PERLAS; se puede monitorear las áreas críticas de sus operaciones.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, además están controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social que pasa hacer la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria también se puede ayudarse a través del sistema de monitoreo PERLAS ,este sistema tiene como propósito detectar las fortalezas y deficiencias de los procesos y resultados financieros, con la finalidad de implementar medidas correctivas, mediante la publicación de información financiera de varias instituciones es una herramienta muy importante .

Contexto Micro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." por su naturaleza es una institución de derecho privado, se encuentra bajo la fiscalización de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), se regirán por las disposiciones constantes de la Ley, el Reglamento General, en sus Estatutos y Reglamentos Internos. Para su mejor desenvolvimiento, se constituye en departamentos como son: Gerencia, Departamento Administrativo, Créditos y cobranzas, Caja y Contabilidad este último es manejado externamente, que en su conjunto permiten el desarrollo de las actividades normales de la cooperativa. Su desconocimiento de herramientas actuales para la administración radica la importancia de vigilar eficaz y eficientemente el movimiento de la cooperativa.

Ha desarrollado una serie de actividades financieras y sociales acordes a solucionar problemas de la sociedad y mejorar su calidad de vida; entre los productos y servicios financieros que la cooperativa ofrece:

Créditos

- Emergente.
- Crediflash.
- Prendarios.
- Hipotecarios.

Cuenta ahorro fácil

- Inversiones.
- Transferencias en líneas.
- Cuentas de ahorro y crédito.

Con más de siete años de vigencia en la región centro sierra del país, la Cooperativa cuenta con 73.617 socios y clientes a lo largo y ancho de sus oficinas en Ambato, Quito, Riobamba, Latacunga, Machachi, Salcedo y Sangolquí.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” cuenta con una misión con vocación social brindar servicios financieros y complementarios de calidad para satisfacer las expectativas de socios y clientes contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

Su visión del futuro 2009- 2013 es: “Ser una institución financiera competitiva, de alta productividad y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio - económico del país”.

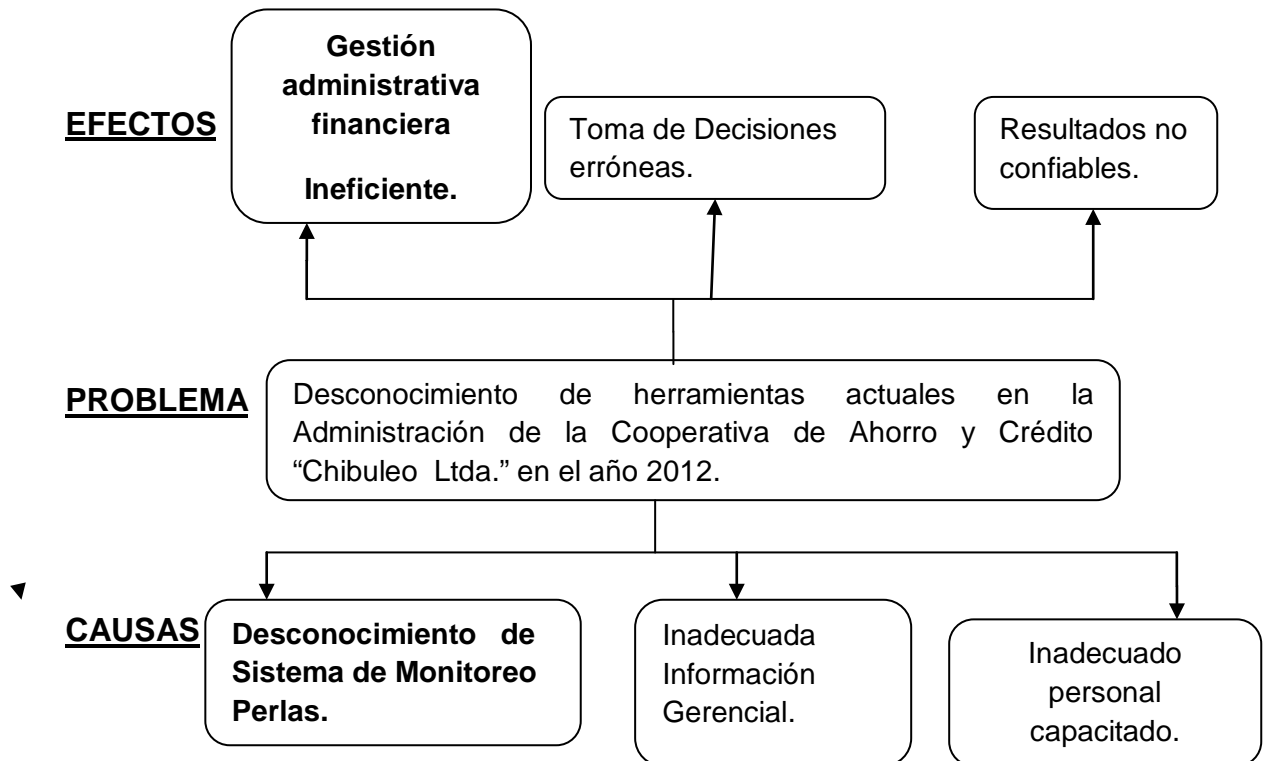
La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” tiene como objetivo propuesto hacer crecer sus inversiones de forma segura a través de nuestras tasa, solvencia y rentabilidad.

A pesar de su rápido crecimiento como institución, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” no aplica el sistema de monitoreo

PERLAS que le permita lograr con eficiencia y eficacia su misión, visión y objetivos organizacionales planificados por sus dirigentes.

1.2.2. Análisis Crítico

Gráfico N°1: Árbol de Problema.



Elaborado por: Verónica Patín.

Relación Causa – Efecto

Analizado el problema qué es el “Desconocimiento de herramientas actuales de Administración en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” seda por el desconocimiento del sistema de monitoreo PERLAS el mismo que produce toma de decisiones erróneas, debido a una inadecuada información gerencial y resultados no confiables y la ineficiente gestión administrativa financiera esto conlleva a la inadecuado personal capacitación, carencia de indicadores financieros económicos lo cual incide ciertos problemas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

Para el mejoramiento continuo se requiere de una herramienta muy importante el sistema de monitoreo PERLAS debe ser aplicada para obtener información, evaluar la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

1.2.3. Prognosis

El desconocimiento de herramientas actuales de la Administración, Ineficiente gestión administrativa financiera podría causar desventaja su crecimiento principalmente, en el aprovechamiento de elementos intangibles tales como: las competencias y capacidades de su gente, la calidad, la eficacia y eficiencia de sus procesos y el nivel de satisfacción de sus clientes el factor muy indispensable contar con un excelente gestión administrativa financiera.

La utilización del sistema de monitoreo PERLAS permitirá a los gerentes identificar rápidamente las áreas problemáticas y principalmente encontrar resoluciones significativas para deficiencias institucionales y proporcionar una herramienta eficaz para comparar los rendimientos de Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional de tal manera que será posible presentar informes objetivos que sean respaldados por información financiera tomada de sus Balances Generales, se puede conocer el nivel de resultados que se alcanzan en la misma; pero si sus directivos no implantan dicha herramienta gerencial no podrán tomar decisiones acertadas, no lograrán alcanzar sus metas y tendrán un alto desconocimiento de los niveles de eficiencia y eficacia de los diferentes procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Chibuleo Ltda.”

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera el desconocimiento de Sistema de Monitoreo PERLAS incide en la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012?

Variables:

Variable independiente: Sistema de monitoreo PERLAS.

Variable dependiente: Gestión Administrativa Financiera.

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Tiene conocimiento del Sistema de Monitoreo PERLAS para la aplicación de indicadores en la gestión administración financiera para tomar resoluciones significativas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”?
- ¿Se está manejando oportunamente la información gerencial para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”?
- ¿Cuál será la adecuada aplicación del Sistema de Monitoreo PERLAS para obtener una eficiente gestión administrativa financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”?
- ¿Qué indicadores de gestión administrativa financiera se emplea para medir el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”?

1.2.6. Delimitación

Delimitación de Contenido:

- **Campo:** Finanzas.
- **Área:** Administrativa Financiera.
- **Aspecto:** Gestión Administrativa Financiera.

Delimitación del Espacio: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” Está ubicada en el Provincia de Tungurahua Cantón Ambato Parroquia: Matriz Calle: Espejo Numero: 12 -78 Intersección: AV.12 de Noviembre Referencia ubicación: Diagonal a la Empresa Eléctrica Teléfono: 032824389 Email: contabilida@chibuleo.com. Según el RUC: 1891710328001.

Delimitación del tiempo: Año 2013.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación realizada es de importante ya que se da con el propósito de evaluar la gestión administrativa financiera para promover la eficiencia de la intermediación financiera aplicando el Sistema de Monitoreo PERLAS.

Con esta investigación se podrá mejorar, controlar, analizar la información que genera los indicadores de gestión administrativa financiera en el departamento o persona responsable , logrando información real, lo que influirá positivamente en la gestión administrativa financiera, el Sistema de Monitoreo PERLAS, es una herramienta para mejorar toda gestión competitividad.

La investigación propuesta es factible y viable, ya que existe colaboración y la apertura suficiente por parte de los directivos de la cooperativa que será un gran aporte para mejorar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” toda la información a ser utilizada se encuentra

disponible para esta investigación por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Determinar el impacto de la aplicación del Sistema de Monitoreo PERLAS en la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012.

1.4.2. Objetivo Específico

- Analizar el sistema de monitoreo PERLAS, mediante los indicadores de Protección, Estructura financiera eficaz, Calidad de Activos, Tasas de Rendimiento y costo , Liquidez y Señales de Crecimiento, para la correcta Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”
- Evaluar el crecimiento de inversiones liquidas mediante indicadores de Señales de Crecimiento para una correcta Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”
- Proponer un cuadro de mando integral para la aplicación del Sistema Monitoreo PERLAS de modo que ayude al mejoramiento de Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según **Esthela Verónica Rodríguez Pacha (2011; 76)** en la tesis “Gestión Administrativa Financiera y su Incidencia en la Liquidez de la Empresa IMPOARSA de la Ciudad de Ambato, durante el año 2010”.

Objetivos:

- Analizar la Gestión Administrativa Financiera para mejorar la Liquidez de la empresa IMPOARSA, en el año 2010.
- Determinar los mecanismos de Gestión Administrativa Financiera para obtener lineamientos de dirección.

Conclusiones:

- La empresa IMPOARSA carece de herramientas de control en la gestión administrativa por parte de sus administradores.
- Existe deficiencia en el manejo del efectivo lo que ha generado una iliquidez por la ausencia de un análisis en las actividades operativas, inversión y financiamiento.
- No se ha realizado análisis financieros de la empresa que le permita obtener información oportuna.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones por lo tanto en las actividades de los empleados, ocasionan pérdida de recursos.

- El control interno existente es inadecuado por cuanto carece de procesos y documentos que enlacen las actividades operacionales y por ende no establece de manera adecuada medidas para salvaguardar los recursos de la empresa.

Criterio.- Estas conclusiones tratan de las maneras inadecuadas que usan las empresas la gestión administrativa financiera esto me ayudo a aclarar las ideas para saber cómo dar solución al problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

En Criterio de **David Alejandro Núñez Campaña (2012; 90)** en la tesis “Incidencia del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa y Financiera para mejorar resultados económicos de la Empresa GLOABSA.S.A de la Ciudad de Ambato en el año 2010.”

Objetivos:

- Determinarla evaluación financiera que permita orientar eficazmente los resultados administrativos y financieros GLOABSA.S.A en el año 2010.
- Establecer las perspectivas de implementación del cuadro de mando integral

Conclusiones:

- Se determina en la empresa no existe un manejo coordinado de cada una de las perspectivas administrativas que le promueva una mejor participación y un alto nivel de competitivo de la empresas en el mercado.
- En la empresa no existe un análisis de la evaluación financiera, por lo cual no se conoce la realidad económica afectando así a la toma de decisiones.

- La empresa no cuenta con un cuadro de mando integral lo cual limita el manejo organizacional afectando al cliente y a la obtención de mejores resultados administrativos y económicos.

Criterio.- Este antecedente sirve de aporte para mi investigación porque se trata de la importancia que tiene la gestión administrativa financiera.

Siguiendo con la línea de investigación de **Adriana Paola Medina Arroba (2011; 89)** en la tesis “La Gestión Administrativa Financiera y su Impacto en la Liquidez de la Estación de Servicios Juan Benigno Vela el año 2010”.

Objetivos:

- Analizar el nivel de incidencia de la Gestión Administrativa Financiera en la Liquidez de la Estación de Servicios Juan Benigno Vela de la Ciudad de Ambato.
- Verificar las actividades de la empresa para ver si cuenta con una Gestión Administrativa Financiera.

Conclusiones:

- La Estación de Servicios Juan Benigno Vela no cuenta con una definición apropiada de las actividades que realiza la empresa, ya que las persona que se encuentra al frente de la misma no conocen al fondo el tipo de negocio que están manejando, por lo tanto no dispone una adecuada gestión administrativa financiera .
- No posee un análisis o estudio que le facilite conocer los periodos de liquidez que se dan en la empresa.

Criterio.- Este aporte sirvió para identificar cuáles pueden ser la herramienta a usar para la correcta determinación de actividad de la gestión administrativa financiera.

Como manifiesta **Patricia Esmeralda Fonseca Ramos (2013; 88)** en su tesis de “análisis del control interno en los procesos de colocación y recuperación de créditos y su incidencia en la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la producción Ltda. Matriz Ambato, período 2011.”

Objetivos:

- Estudiar la incidencia del Control Interno de los Procesos de Colocación y Recuperación de Créditos en la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Producción Ltda. Matriz Ambato, durante el primer semestre del año 2011, con el fin de optimizar los recursos y promover el desarrollo de la misma.
- Evaluar el Control Interno de los Procesos de Colocación y Recuperación de Créditos con la finalidad de mejorar políticas y procedimientos que se encaminen al cumplimiento de metas y objetivos.

Conclusiones:

- No se elabora un análisis del flujo de procesos de colocación y recuperación de créditos, es decir se inutilizan las herramientas de gestión para implementar políticas y procedimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Producción Ltda., lo que afecta a la recuperación de cartera.
- No se aplica un análisis, que le permite tener una visión clara y oportuna de la situación financiera para la toma de decisiones acertadas.

Criterio.- Este aporte sirvió para identificar cuáles pueden ser la herramienta a usar para la correcta determinación de aplicación de indicadores PERLAS.

En criterio de **Betty del Pilar Tisalema Chicaiza (2013; 75)** en su tesis de “análisis financiero y su relación con la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esfuerzo Unido del Cantón Tisaleo”.

Objetivos:

- Estudiar el nivel existente entre el deficiente análisis financiero y la liquidez de la cooperativa Esfuerzo Unido para la correcta toma de decisiones.
- Analizar herramientas de análisis financiero para mejorar los resultados de la cooperativa.

Conclusiones:

- El personal Administrativo en su mayoría desconoce de los Indicadores Perlas.
- Los jefes departamentales están de acuerdo que se aplique un nuevo sistema de monitoreo que permita identificar las variaciones en los análisis financieros de la Institución.
- El personal administrativo considera que aplicando los indicadores PERLAS la Cooperativa reflejaría señales de crecimiento, como liquidez, rentabilidad, protección de activos, que son puntos estratégicos en la institución.

Criterio.- Este aporte sirvió para identificar cuáles pueden ser la herramienta a usar para la correcta aplicación de indicadores PERLAS.

Siguiendo con la línea de investigación de **Solórzano León Carlos Emilio, Verde Zoto Vasco Cristhian Eduardo (2010; 47)** en su tesis de “diagnóstico del proceso crediticio y la aplicación de los indicadores PERLAS en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., de la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar, período 2009”.

Objetivos:

- Realizar una Línea Base de los procesos de gestión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.
- Elaborar una gestión con base en la aplicación de los indicadores PERLAS en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.

Conclusiones:

- Ausencia de diagnósticos en los procesos internos del departamento de crédito.
- El personal Administrativo en su mayoría desconoce de los Indicadores PERLAS.
- El personal administrativo considera que aplicando los indicadores PERLAS en la Cooperativa reflejaría señales de crecimiento, como liquidez, rentabilidad, protección de activos, que son puntos estratégicos en la institución.

Criterio.- Este aporte sirvió para ejecutar un análisis comparativo con los indicadores PERLAS.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamentará en el enfoque crítico propositivo debido a que es posible desarrollar una hipótesis de trabajo limitada en un tiempo y espacio, que permite plantear alternativas de solución con una visión completa, orientada a la interpretación, comprensión y análisis de la institución.

Según **Cesar Augusto Bernal Torres (2006; 49)** Método de la investigación menciona que es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumentales del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactiva.

Siguiendo con la línea de investigación **Francisco Leiva Zea (2001; 60)** Nociones de metodología de investigación científica menciona que el paradigma de la investigación es crítico- propositivo como una alternativa para la investigación jurídica que se fundamenta en el cambio de normas legales.

Es crítico porque cuestiona los esquemas jurídicos y es propositivo cuando la investigación no se detiene en la observación de las normas legales caducas sino plantea alternativas de solución en un clima de actividad, esto ayuda a la interpretación y comprensión de los fenómenos de la investigación en su totalidad.

Uno de los compromisos es buscar la esencia de los mismos, la interrelación e interacción de la dinámica de las contradicciones legales que generan cambios profundos.

Esté trabajo permite conocer la realidad de la Cooperativa y utilizar los medios necesarios para dar a conocer buenos resultados.

Permite diseñar una propuesta con alternativas viables de solución de acuerdo a los problemas identificados, sustentadas en la decisión de personal administrativo y empleados que conforman en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” con una visión y misión realista comprometida hacia los valores que obligan a los individuos a adoptar un pensamiento flexible y con criterio formado.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según la información de la **LEY DE COOPERATIVAS del Ecuador Registro Oficial 400 con fecha 29 de Agosto del 2001.**

CONGRESO NACIONAL

LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION

En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República.

TITULO I

Naturaleza y Fines

Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Art. 2.- Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Art. 3.- Las Cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios de ellas, salvo el caso de las cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizadas para operar con el público.

Art. 4.- Las Cooperativas en formación podrán denominarse pre cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización. Pero, una vez que se estructuren de conformidad con la presente Ley y su Reglamento General, adquirirán personería jurídica.

TITULO II

Constitución y Responsabilidad

Art. 5.- Para constituir una cooperativa se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Art. 6.- Las personas interesadas en la formación de la cooperativa, reunidas en Asamblea General, aprobarán, por mayoría de votos, el estatuto que regirá a la cooperativa.

Art. 7.- Compete exclusivamente al Ministerio de Bienestar Social estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se organicen en el país, concederles personería jurídica y registrarlas.

Art. 8.- La fecha de inscripción en el Registro, que se llevará en la Dirección Nacional de Cooperativas, fijará el principio de la existencia legal de las cooperativas.

Art. 9.- Si no se expresa lo contrario en el estatuto, se entenderá siempre que la responsabilidad de una cooperativa está limitada al capital social. Sin embargo, la responsabilidad limitada puede ampliarse por resolución tomada por la mayoría de los socios, en una Asamblea General que haya sido convocada para el efecto, y siempre que el Ministerio de Bienestar Social apruebe tal reforma en el estatuto.

Art. 10.- Se entenderá también que una cooperativa se constituye por tiempo indefinido, a menos que en el estatuto se limite su duración.

TITULO III

De los Socios

Art. 12.- Ninguna persona podrá ser miembro de una cooperativa de la misma clase o línea de aquella a la que esa persona o su cónyuge ya pertenecen; salvo las excepciones contempladas en el Reglamento General.

Art. 13.- Tampoco podrán ser socios de una cooperativa quienes hubieren defraudado en cualquier institución pública o privada, o quienes hayan sido expulsados de otra cooperativa por falta de honestidad o probidad.

Art. 14.- Los miembros de una cooperativa deberán tener una ocupación compatible con la actividad fundamental que vayan a desarrollar en dicha entidad.

TITULO IV

Estructura Interna y Administración

Art. 30.- El gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos.

Art. 31.- La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente.

Art. 32.- Las asambleas generales pueden ser ordinarias o extraordinarias, y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa. Las primeras se reunirán por lo menos dos veces al año, en el mes posterior a la realización del balance semestral. Y las segundas se llevarán a efecto a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

Art. 33.- El voto en las asambleas generales no podrá delegarse, excepto en el caso de cooperativas numerosas o de socios que vivan en lugares distantes del domicilio de la cooperativa, de conformidad con las disposiciones constantes en el Reglamento General y en el Estatuto.

Art. 34.- La Asamblea General podrá sesionar con la concurrencia de la mayoría de los socios efectivos de la cooperativa. En tratándose de la segunda convocatoria, podrá hacerlo con el número de socios asistentes.

TITULO VII

Organizaciones de Integración Cooperativa

Art. 71.- La integración del movimiento cooperativo se hará a través de las siguientes organizaciones: Las Federaciones Nacionales de Cooperativas y la Confederación Nacional de Cooperativas; las uniones y asociaciones cooperativas, y las instituciones de Crédito Cooperativo.

Art. 72.- Son federaciones nacionales de cooperativas las agrupaciones de segundo grado, que reúnen a todas las cooperativas de una misma clase o línea existentes en el país, y que tienen por objeto unificar, coordinar y fomentar el respectivo movimiento cooperativo, y realizar la labor de contraloría y fiscalización de sus afiliadas, a través de los organismos que se determina en el Reglamento General.

Art. 73.- No se podrá constituir más de una Federación Nacional de Cooperativas de cada clase o línea, salvo las excepciones constantes en el Título XI de esta Ley.

Art. 74.- La Confederación Nacional de Cooperativas es la agrupación de tercer grado, formada por todas las federaciones nacionales y por las cooperativas de las líneas en las que, por no alcanzar el número necesario, no se hallan constituidas en Federación.

TITULO IX

Disolución y Liquidación

Art. 98.- Cualquier cooperativa podrá ser disuelta por acuerdo del Ministerio de Bienestar Social, previo informe de la Dirección Nacional de Cooperativas, si estuviere comprendida en una o más de las siguientes causales:

1) Estar cumplido el tiempo para el cual fue constituida;

- 2) Haber resuelto su disolución por votación tomada en tal sentido por las dos terceras partes de la totalidad de socios, cuando menos, en una Asamblea General convocada para el efecto;
- 3) Haber disminuido el número de socios del mínimo legal, y haber permanecido así por más de tres meses;
- 4) No haber realizado, en el lapso de dos años, la actividad necesaria para lograr las finalidades para las que fue establecida;
- 5) Por fusión con otra cooperativa;
- 6) Por violación de la Ley, del Reglamento General o del estatuto;
- 7) Por contravenir reiteradamente a las disposiciones emanadas del Ministerio de Bienestar Social o de los organismos de fomento y supervisión;
- 8) Por quiebra; y,
- 9) Por cualquier otra causal que conste en el Estatuto.

Art. 99.- El Ministerio de Bienestar Social, a excepción de la causal quinta del artículo anterior, designará un liquidador, que intervendrá en todos los actos propios de la liquidación y ejercerá sus funciones de conformidad con las disposiciones señaladas en el Reglamento General.

TITULO X

Beneficios y Sanciones

Art. 102.- El Estado, en consideración a que el sistema cooperativo es uno de los medios positivos para el desarrollo económico, social y moral del país, declara de necesidad nacional y beneficio público a las organizaciones cooperativas, y garantiza su libre desarrollo y autonomía. Con miras a tales fines, fijará en el Presupuesto Nacional partidas adecuadas para ayudar a la difusión y promoción de este sistema.

Art.105.- Los socios de las cooperativas no están exentos individualmente de pagar el impuesto a la renta y los demás que les corresponda como

ciudadanos ecuatorianos, salvo aquellos que, de acuerdo con las disposiciones del artículo 103, les beneficie por ser miembros de la institución.

Art. 106.- Los municipios y los consejos provinciales ayudarán al desarrollo del cooperativismo mediante partidas apropiadas fijadas en sus presupuestos, dotación de locales, asistencia técnica y otros medios análogos.

Art. 107.- Además, los municipios dictarán ordenanzas que faciliten la realización de programas de vivienda popular a base del sistema cooperativo.

Art. 108.- El Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación establecerá en sus programas la obligatoriedad de la enseñanza de la doctrina cooperativa en las escuelas y colegios de la República, y fomentará y auspiciará la formación de cooperativas estudiantiles y juveniles. Igualmente, el Ministerio de Bienestar Social organizará cooperativas juveniles en los establecimientos de protección y rehabilitación de menores que estén a su cargo.

Art. 111.- Las cooperativas y las organizaciones de integración del movimiento que reiteradamente o en forma grave, infringieren las disposiciones contempladas en esta Ley y en el Reglamento General, podrán ser intervenidas por la Dirección Nacional de Cooperativas o disueltas, según el caso, de acuerdo al procedimiento que se establece en el Reglamento General.

Art. 112.- Además de lo expresado en el artículo anterior, el Ministerio de Bienestar Social, por medio de la Dirección Nacional de Cooperativas, impondrá sanciones pecuniarias o morales a las organizaciones cooperativas, dirigentes o miembros que no cumplan con las

disposiciones de esta Ley, del Reglamento General, de los reglamentos especiales o de los estatutos.

Art.113.- Las multas las recaudará la Dirección Nacional de Cooperativas, las mismas que ingresarán a la Cuenta Especial del Fondo Nacional de Educación Cooperativa, que se abrirá en un Banco Cooperativo y que será administrada por el Consejo Cooperativo Nacional.

Se manifiesta la presente **Ley de Modelo para Cooperativas de Ahorro y Crédito del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, con fecha Abril del 2009.**

PARTE VI

APORTACIONES Y DEPÓSITOS

Existen dos tipos de participación financiera de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito – las aportaciones de membresía y los depósitos, las aportaciones de membresías representan la propiedad de los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito; los depósitos son el producto que se emplea para el ahorro de los socios, la ley de Modelo hace énfasis en la importancia de los depósitos totalmente retirables, en lugar del método tradicional de ahorro a través de la suscripción de acciones.

Depósitos

Fuente principal de fondos de la cooperativa de ahorro y crédito.

1. Una Cooperativa de Ahorro y Crédito podrá captar depósitos de los socios en cuentas a la vista o de plazo fijo. Los plazos, tasas de interés y condiciones de depósito pueden ser establecidos por el consejo de administración.

2. Los depósitos tienen relación sobre los activos y tienen una tasa de interés y plazos pre establecido.

Intereses sobre depósitos

Establecer un rendimiento monetario para los socios sobre sus depósitos.

A intervalos periódicos se determinará la tasa de interés por pagar sobre cuentas de depósito, teniendo en consideración los requisitos de saldo mínimo, notificación previa para retirarlos y plazo, así como las tasas de interés del mercado y la capacidad de la cooperativa de ahorro y crédito para pagarlas.

PARTE VII

PRÉSTAMOS

Uno de los principales propósitos de una cooperativa de ahorro y crédito es otorgar préstamos a los socios en general, la legislación pone limitaciones en cuanto a los términos y condiciones de los préstamos para asegurar el máximo beneficio al prestatario y para proteger los intereses de la cooperativa de ahorro y crédito.

Destino y condiciones

Formular una declaración general sobre el destino y las condiciones en las cuales las cooperativas de ahorro y crédito puedan otorgar préstamos.

1. Una cooperativa de ahorro y crédito puede prestar dinero a sus socios bajo las condiciones estipuladas por la ley, las regulaciones, así como por los estatutos y las políticas establecidas por el consejo de administración.

2. El consejo de administración establecerá políticas consignadas por escrito de conformidad con la Ley, las regulaciones y los estatutos en lo referente a la concesión de préstamos, incluyendo los términos,

condiciones de reembolso, los montos máximos que se puedan tomar en préstamo y formas de garantía aceptables, el gerente general es responsable de asegurar que se otorgue el crédito conforme a las políticas escritas.

Según la información que presenta la **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario**, registró oficial N° 444 - con fecha martes 10 de Mayo del 2011.

Del Sector Financiero Popular y Solidario.

Capítulo I, Sección 1 de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Artículo 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Artículo 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Sección 1

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Artículo 81.- Cooperativas de Ahorro y Crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la

Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Artículo 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prenda propia o adquirida, siempre que en éste último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán realizar las operaciones detalladas en éste artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Artículo 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

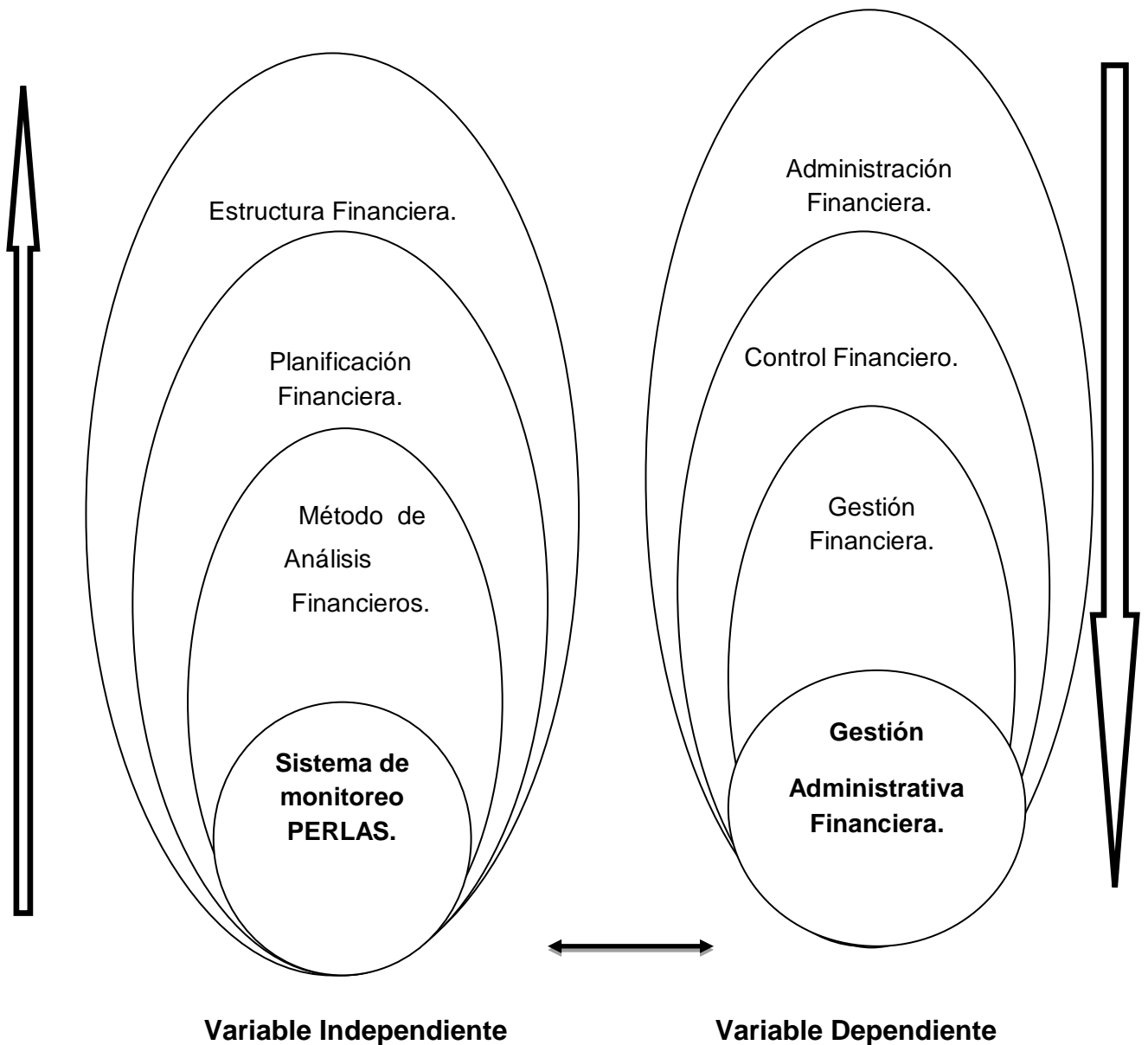
El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en éste artículo serán resueltas por el Consejo de Administración. No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

SUPRA ORDINACIÓN

Gráfico N°2: Supra ordenación de las variables.



Elaborado por: Verónica Patín.

2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente

ESTRUCTURA FINANCIERA

En opinión de **Fernando Martin Ámez (2002; 94)** Diccionario de Contabilidad y Finanzas define como la mezcla de recursos propios y ajenos, de recursos a largo plazo y a corto plazo, que respalda al activo. Aunque está limitada por las restricciones y condiciones impuestas por el mercado financiero y por los propios inversores, la empresa tiene cierto grado de discrecionalidad para configurar su estructura de capital, siempre con la perspectiva puesta en la maximización de la riqueza de los propietarios.

La estructura financiera, estará determinada en el activo y pasivo que configuran el balance, además de tener un adecuado equilibrio financiero en todo momento.

La estructura financiera engloba todas las fuentes de financiamiento, incluyendo las de corto y largo plazo, es decir, busca alguna forma de financiamiento para las operaciones de la empresa.

En criterio de **Josep Angrill (1979; 70)** La estructura financiera se define como la composición de los recursos financieros que la empresa posee en un momento determinado y que pueden ser tanto propios o ajenos podemos analizar dicha estructura financiera de dos maneras:

- Teniendo en cuenta el origen de los fondos (fondos Propios o ajenos)
- Considerando su carácter temporal (exigible, a corto, a medio o largo, o no exigible).

PLANIFICACION FINANCIERA

En criterio de **Brea Ley Richard, A, Stewart C, Myer (1994; 854)** Principios de Finanzas Corporativo la planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo de su actividad.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja, sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuáles muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

En palabras de **Agustín Reyes Ponce (1976; 120)** La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO

En criterio de **Diego Toro Baena (2010;89)** Define el análisis financiero como estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras, es un proceso mediante el cual se aplican diversos métodos a los estados financieros e información complementaria para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma y la detección de deficiencias que deban ser corregidas mediante recomendaciones.

En opinión de **Ana Córdova Pacheco (2009; 69)** Define el análisis financiero como un proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objeto de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros; a su vez este proceso consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

Los principales Métodos de Análisis financiero que han sido desarrollados son el CAMEL, PERLAS y el método estructurado por la COLAC; además de otros métodos presentados por el MixMarket, que permiten que las instituciones financieras mantengan un control de la gestión financiera,

para desarrollarse en un mercado competitivo como en el que actualmente se desarrollan.

SISTEMA DE MONITOREO PERLAS

Según la información que presenta el **Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito con fecha Abril del 2009** Es una serie de herramientas técnicas; Se han promovido varios ratios financieros y reglas empíricas para instituciones financieras en todo el mundo, pero pocos de éstos han sido consolidados en un programa de evaluación que sea capaz de medir tanto los componentes individuales como el sistema entero. Desde 1990, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como “PERLAS” (WOCCU por su sigla en inglés) menciona: es la asociación cumbre mundial y una organización de desarrollo del sistema internacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito promueve el crecimiento sostenible.

Como instrumentos de desarrollo económico y social 53,000 Cooperativas de Ahorro y Crédito en 100 países atienden a aproximadamente 188 millones de personas. La misión del WOCCU es ser el principal defensor, plataforma, agencia de desarrollo y modelo de buen gobierno del mundo para cooperativas de ahorro y crédito.

El sistema de monitoreo PERLAS consiste en relaciones financieras que dan por resultado la evaluación completa del desempeño financiero de una cooperativa de ahorro y crédito.

En la publicación “Serie de Herramientas Técnicas”. Número 4, del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, se establecen como objetivos del Sistema de Monitoreo PERLAS los siguientes:

- Proporcionar una herramienta de administración ejecutiva.

- Establecer ratios y fórmulas de evaluación estandarizados.
- Realizar clasificaciones objetivas y comparativas.
- Facilitar el control superviso río.

Qué comprende el Sistema de monitoreo PERLAS

Un grupo de Ratios o Indicadores Financieros

Una herramienta que puede monitorear

- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Cooperativas dentro de un Sistema

Una herramienta para Supervisar

- Por entidades reguladoras

Una herramienta para Comparar

- Instituciones de un país a otro
- Instituciones similares

Una herramienta para Supervisión Interna

- Por Consejos de Administración

Una herramienta gerencial

- Alerta a los gerentes de problemas financieros antes que se transformen en situaciones irreparables
- Señala donde están los problemas
- Puede usarse para desarrollar un plan empresarial y de mercadeo.

Qué hace el Sistema de monitoreo PERLAS

Es un producto que integra la ideología social con una mentalidad empresarial Cooperativa, ayuda a mantener un equilibrio y armonía.

Utilidad del Sistema de monitoreo PERLAS

- ✓ Es lógico de usar
- ✓ Es transparente y completo
- ✓ Se promueve una orientación estratégica en la toma de decisiones
- ✓ Se establece un solo idioma de comunicación entre directivos, gerentes, empleados, e inspectores
- ✓ Cada indicador tiene una norma prudencial relacionada con ello.
- ✓ Todos los indicadores están integrados y facilitan un análisis rápido, preciso, y completo de las debilidades y fortalezas financieras.
- ✓ Es una herramienta de alerta temprana para la Supervisión Externa
- ✓ Es una herramienta para comparar las Cooperativas de Ahorro y Crédito, A nivel de Grupos, Regional, Nacional.

El sistema PERLAS es un sistema de monitoreo aplicado a las entidades no bancarias, útil para que los gerentes puedan monitorear las áreas críticas de sus operaciones de intermediación financiera, señala la evolución de la entidad no bancaria en términos económico financieros, por tratarse de una herramienta gerencial que sirve para la toma de decisiones.

El proceso de regularización del sistema cooperativo de ahorro y crédito, ha requerido la búsqueda de los mejores instrumentos para su evaluación y monitoreo especializado, dado el gran número de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) y las características de conformación e integración de su capital social.

La utilización de Sistema de monitoreo PERLAS que ha sido desarrollado sobre la base de experiencias Latinoamericana para evaluar el comportamiento general de estas entidades, monitoreo cuantitativo del comportamiento económico financiero de las cooperativas, que optimiza el uso de los recursos humanos mediante procesos estandarizados.

Las áreas claves que analiza el modelo y origina su nombre PERLAS son:

1. Protección.
2. Estructura.
3. Rendimiento de costos.
4. Liquidez.
5. Activos improductivos.
6. Señales expansivas (Crecimiento).

Tabla N°1: Significado de la palabra PERLAS.

P	PROTECCIÓN
E	ESTRUCTURA FINANCIERA
R	RENDIMIENTOS Y COSTOS
L	LIQUIDEZ
A	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS
S	SEÑALES EXPANSIVSAS

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU).

Elaborado por: Verónica Patín.

La metodología PERLAS, implica la presencia de seis componentes que son las categorías PERLAS, por ejemplo, protección es un componente y a su vez implica subcomponentes que son los indicadores financieros. Por ejemplo capital institucional / activos es un subcomponente para el componente protección.

LOS COMPONENTES DE LA METODOLOGIA PERLAS

P=PROTECCION

La protección se mide al comparar la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos y comparar las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas, préstamos incobrables se considera adecuada si la cooperativa de ahorro y crédito tiene suficientes provisiones como para cubrir el 100% de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses, y el 35% de todos los préstamos con morosidad de 1-12 meses.

En palabras de **Pedro Zapata Sánchez (2005; 69) Contabilidad General**

Solvencia: Es la capacidad que tiene una empresa para poder atender el pago de sus compromisos adquiridos a largo plazo.

FÓRMULA:

$$\text{Protección} = \frac{\text{Capital Institucional}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Protección} = \frac{\text{Reservas Netas}}{\text{Activo}}$$

Tabla N° 2: Indicador de Protección.

N°	P - Protección	Metas (Excelencia)
1	Provisión para préstamos incobrables \ Provisión requerida para préstamos con Morosidad >12 Meses	100%
2	Provisión para préstamos incobrables \ Provisión requerida para préstamos con Morosidad <12 Meses	35%
3	Total castigos de préstamos morosos > 12 Meses	Castigo del 100%
4	Préstamos Castigados / Total Cartera	Lo Mínimo
5	Recuperación acumulada de cartera castigada. / Cartera castigada acumulada	> 75%
6	Solvencia: Pasivo Total / Activo Total	≥ 111%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU).

Elaborado por: Verónica Patín.

E= ESTRUCTURA

La estructura financiera de la cooperativa de ahorro y crédito es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general. El sistema de PERLAS mide activos, pasivos y capital, y recomienda una estructura "ideal" para las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Se promueven las siguientes metas ideales:

En opinión de **Jorge Días Mosto Contabilidad General (2007; 20)**

Activo productivo: Es todo aquel que te genera un ingreso el mismo activo como la maquinaria y el activo total es todo lo que la empresa tiene.

En criterio de **Jorge Días Mosto Contabilidad General (2007; 23)**

Pasivo: Son todas las deudas y obligaciones que tiene una persona o empresa expresadas en dinero.

En palabras de **Jorge Días Mosto Contabilidad General (2007; 24)**

Capital: Es la diferencia entre el Activo y el Pasivo en otras palabras: es la diferencia entre los bienes y derechos versus las deudas y obligaciones que tiene una persona o empresa.

FÓRMULA:

$$\text{Estructura} = \frac{\text{Activo Improductivo}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Estructura} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Activo}}$$

Tabla N°3: Indicador de Estructura Financiera.

N°	E - Estructura Financiera	Metas (Excelencia)
1	Préstamos Netos / Activo Total	70-80%
2	Inversiones Líquidas / Activo Total	≤ 16%
3	Inversiones Financieras / Activo Total	≤ 2%
4	Inversiones No Financieras / Activo Total	0%
5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	70-80%
6	Crédito Externo / Activo Total	0-5%
7	Aportaciones de Asociados / Activo Total	≤ 20%
8	Capital Institucional / Activo Total	≥ 10%
9	Capital Institucional Neto / Activo Total	≥ 10%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU).

Elaborado por: Verónica Patín.

R =RENDIMIENTO

Mide todos los componentes esenciales de ingresos netos para ayudar a la gerencia a calcular el rendimiento de inversiones y evaluar los gastos operativos, de esta manera, PERLAS demuestra su valor como una herramienta para la gerencia. A diferencia de otros sistemas que calculan el rendimiento con base en el promedio de activos, PERLAS calcula el rendimiento con base en las inversiones reales pendientes. Esta metodología ayuda a la gerencia a determinar cuáles inversiones sean las más rentables.

FÓRMULAS:

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Result. Neto de Gestión}}{\text{Activo Result}}$$

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Gtos de Administración}}{\text{Operación Bruto}}$$

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Gtos.de Operación}}{\text{Ingreso Bruto}}$$

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Ingreso Int. Préstamos}}{\text{Préstamos}}$$

Tabla N°4: Rendimientos y costos.

N°	R - Rendimientos y Costos (Anualizados)	Metas (Excelencia)
1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	Tasa Empresarial ⁹ (>10%)
2	Ingresos por Inv. Líquidas / Promedio Inv. Líquidas	Tasas más alta del Mercado para Depósitos Monetarios
3	Ingresos por Inv. Financieras / Promedio Inv. Financieras	Tasas más alta del Mercado para depósitos a plazo
4	Costos Financiero: Intereses sobre Depósitos de Ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro	Tasas del Mercado > Inflación
5	Costos financiero: Intereses sobre Crédito Externo / Promedio de Crédito Externo	Tasas del Mercado
6	Costos Financiero: Dividendos sobre aportaciones de Asociados / Promedio de aportaciones de asociados	Limitado a la tasa pasiva del mercado y > R4
7	Margen Bruto / Promedio Activos Total	Generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos operativos y provisiones para préstamos institucionales (*E9=10%)
8	Gastos Operativos / Promedio Activo Total	≤ 5%
9	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	Lo suficiente para cubrir el 100% de la morosidad >12 meses y el 35% de morosidad entre 1- 12 meses
10	Ingreso Neto / Promedio de Activo Total (ROA)	> 1% y suficiente para alcanzar la meta E8

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU).

Elaborado por: Verónica Patín.

L =LIQUIDEZ

Es una habilidad que tiene mucho más importancia a medida que la cooperativa de ahorro y crédito cambia su estructura financiera de las aportaciones de asociados a los depósitos de ahorro, que son más volátiles. En muchos movimientos que siguen el modelo tradicional, las aportaciones de asociados son muy ilíquidas y la mayoría de préstamos externos tienen un largo período de reembolso, y por lo tanto, hay poco incentivo para mantener reservas de liquidez.

En criterio de **Bernard Hargadon Principios de Contabilidad (1997; 11)**

Liquidez: Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tendencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generar efectivo.

FÓRMULA:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Préstamos}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Efectivo + Equiv. al Efectivo}}{\text{Depósitos}}$$

Tabla N°5: Liquidez.

N°	L - Liquidez	Metas (Excelencia)
1	(Inversiones Liquidas + Activos Líquidos – Cuentas por pagar a corto plazo)/ Depósitos de Ahorro.	15-20%
2	Reservas para Liquidez / Total Depósitos de Ahorro	10%
3	Activos Líquidos Improductivos / Activo Total	< 1%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU).

Elaborado por: Verónica Patín.

A =ACTIVOS

Mide la calidad de la cartera de la cooperativa, está compuesto por:
Cartera en mora / cartera bruta: los préstamos otorgados, préstamos

morosos son altos, el ingreso de la institución sufre por qué la recepción de los intereses baja.

En criterio de **Pedro Zapata Sánchez (2005; 69) Contabilidad General Activo:** Son todos los bienes y derechos que tiene una persona o empresa expresadas en dinero.

FÓRMULA:

$$\text{Activos} = \frac{\text{Cartera en Mora}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Tabla N°6: Activos improductivos.

N°	A - Activos Improductivos	Metas (Excelencia)
1	Morosidad Total / Cartera Bruta	≤ 5%
2	Activo Improductivo / Activo Total	≤ 5%
3	(Capital Institucional Neto+ Capital transitorio ¹⁰ + Pasivos que no producen intereses) / Activos Improductivo	≥ 200%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU)

Elaborado por: Verónica Patín.

En opinión de **Jorge Días Mosto Contabilidad General (2007; 15) Activos improductivos:** Mide la proporción de los activos que no generan ingresos o que no están orientados a la actividad de intermediación, se considera como activos improductivos a todos aquellos activos diferentes al fondo de liquidez, las inversiones y la cartera productiva (cartera calificada en A y B).

Morosidad: Porcentaje de créditos que tardan más de tres meses en devolverse desde su vencimiento definitivo.

S =SERVICIOS

Analiza el grado de la cooperativa que provee servicios de ahorros y préstamos a sus clientes, y el éxito por crecer agregando clientes.

Está compuesto por: Tasa de crecimiento del ahorro (real) y si en una entidad no está creciendo sus captaciones, su viabilidad futura está cuestionada. Tasa de crecimiento de los préstamos: Si los ahorros crecen, pero los préstamos no crecen, es una señal de advertencia que la cooperativa podría estar llegando a ser menos rentable y viable, asimismo interesa la tasa de crecimiento de los activos. Por tanto se tiene:

- Tasa de Crecimiento del Ahorro (real)
- Tasa de Crecimiento de los Préstamos
- Tasa de Crecimiento de los Activos

Tabla N°7: Señales expansivas (Crecimiento).

N°	S - Señales Expansivas (Anualizadas)	Metas (Excelencia)
1	Cartera Neta de Préstamos	$\hat{E}1=70-80\%$
2	Inversiones Líquidas	$\hat{E}2 \leq 16\%$
3	Inversiones Financieras	$\hat{E}3 \leq 2\%$
4	Inversiones No Financieras	$\hat{E}4=0\%$
5	Depósitos de Ahorro	$\hat{E}5=70-80\%$
6	Crédito Externo	$\hat{E}6=0-5\%$
7	Aportaciones	$\hat{E}7 \leq 20\%$
8	Capital Institucional	$\hat{E}8 \geq 10\%$
9	Capital Institucional Neto	$\hat{E}9 \geq 10\%$
10	Asociados	$\geq 15\%$
11	Total Activos	$> \text{Inflación} + 10\%$

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU)

Elaborado por: Verónica Patín.

S = SEÑALES DE CRECIMIENTO

La única manera exitosa de mantener el valor de activos es a través de un fuerte y acelerado crecimiento de activos, acompañado por la rentabilidad sostenida, el crecimiento por sí solo es insuficiente, la ventaja del sistema PERLAS es que vincula el crecimiento con la rentabilidad y con las otras áreas claves, al evaluar el crecimiento del sistema entero, el crecimiento se mide a través de cinco áreas claves.

Activo total: El crecimiento del activo total es uno de los ratios más importantes, muchas de las fórmulas empleadas en los ratios de PERLAS incluyen el activo total como el denominador clave, el crecimiento fuerte y consistente en el activo total mejora muchos de los ratios de PERLAS.

Al comparar el crecimiento del activo total con las otras áreas claves, es posible detectar cambios en la estructura del balance general que podrían tener un impacto positivo o negativo en las ganancias. La meta ideal para todas las cooperativas de ahorro y crédito es lograr un crecimiento real y positivo (crecimiento neto después de ajustar para la inflación) cada año.

Préstamos: La cartera de préstamos es el activo más importante y rentable de la cooperativa de ahorro y crédito. Si el crecimiento del total de préstamos lleva el mismo paso que el crecimiento del activo total, hay una gran probabilidad que se mantenga la rentabilidad. A la inversa, si se bajan las tasas de crecimiento de préstamos, esto sugiere que las otras áreas menos rentables están creciendo más rápidamente.

Depósitos de ahorro: Con el nuevo énfasis en la movilización de ahorros, los depósitos de ahorro representan la piedra angular del crecimiento. El crecimiento del activo total depende del crecimiento de ahorros. El razonamiento por mantener programas agresivos de mercadeo es que estimulan el crecimiento de nuevos depósitos de ahorro que a su vez, afectan el crecimiento de otras áreas claves.

Aportaciones: Aunque las aportaciones de asociados no reciben tanto énfasis en el modelo de WOCCU, algunas cooperativas de ahorro y crédito tal vez mantengan una dependencia de las aportaciones para el crecimiento. Si las tasas de crecimiento en esta área son excesivas, esto normalmente indica la incapacidad de las cooperativas de ahorro y crédito de adaptarse al nuevo sistema de promover depósitos en vez de aportaciones.

Capital institucional: El crecimiento de capital institucional es el mejor indicador de la rentabilidad dentro de las cooperativas de ahorro y crédito. Tendencias de crecimiento estáticas o en descenso del capital institucional normalmente indican un problema con ganancias. Si las

ganancias son bajas, la cooperativa de ahorro y crédito tendrá grandes problemas para aumentar sus reservas de capital institucional.

Una de las señales indisputables del éxito de una cooperativa de ahorro y crédito robusta en transición es el crecimiento sostenido del capital institucional, normalmente mayor que el crecimiento del activo total.

Cartera de crédito: Conjunto de créditos y financiamientos otorgados por el sistema bancario a las personas físicas y a las diversas instituciones del sector público y privado.

Depósito de ahorros: Es una de las operaciones más comunes que uno puede realizar al contratar la atención o servicios de un banco y en este sentido es también una de las operaciones que menos requisitos implica ya que es de conveniencia tanto para el cliente como para el banco.

2.4.2. Marco Conceptual Variable Dependiente

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

En opinión de **Lawrence J. Gitman (1990; 206)** Define la administración financiera es un área de las finanzas que aplica principios financieros dentro de una organización para crear y mantener valor mediante la toma de decisiones y una administración correcta de los recursos, comprende todo lo relacionado al manejo de fondos económicos que poseen las organizaciones; como objetivo reconoce el origen y la evolución de las finanzas concentrándose en las técnicas. El desarrollo de la administración financiera suele tratarse de situaciones que se producen en las empresas, de las cuales el responsable es siempre el gerente financiero la administración financiera suele estar concentrada en el análisis de que se realice ante la toma de algunas decisiones que puede resultar definitiva para la empresa:

Objetivos:

Administrar las inversiones.

Administrar los resultados.

Presentar e interpretar la información financiera.

Tomar decisiones acertadas.

En criterio de **James C Van Horne, (1997; 79)** Administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa .El administrador financiero se ocupa de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea éste financiero o no financiero, público o privado, lucrativo o no lucrativo, sus tareas van desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo del efectivo hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y procuramiento de fondos.

CONTROL FINANCIERO

Manifiesta **Wilson Dick, (1979; 23)** El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos:

Objetivos del control financiero

El control financiero tiene diversos objetivos entre los cuales destacan los siguientes.

Diagnosticar.- Se aplica cuando existen áreas con problemas y se emplean medidas de prevención antes que de corrección.

Comunicar.- Se realiza a través de la información de resultados de las diversas actividades de la empresa.

Motivar.- Derivar de todos los logros que tenga la empresa a través de sistemas de control tendrá beneficios a todos los empleados.

GESTIÓN FINANCIERA

En palabras de **Pierre Conso (1984; 106)** Define gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa la responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero; de esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

El principal objetivo de la Gestión Financiera es evaluar y controlar los costes asociados a los servicios de forma que se ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un uso eficiente de los recursos necesarios.

En criterio de **Andrés Robledo (1991; 89)** Gestión financiera.- conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros.

GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

En opinión **Koohz Harold; Weihrich, Heinz. “Elementos de Administración” (2003; 382)** Es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, toma de decisiones.

Los Criterios para Evaluar la Gestión.

- ✓ La Eficacia con la que se llevan a cabo Estrategia.
- ✓ La Credibilidad de la Administración.

- ✓ La Calidad de las Estrategias.
- ✓ La Competencia para generar nuevos productos y/o servicios.
- ✓ La gente.

La expresión gestión financiera hace referencia de forma genérica al dinero y la Gestión administrativa a cómo llevar a la empresa alcanzar sus objetivos enmarcados en utilizar sus recursos al máximo. Si a esta primera idea aproximativa se añade la de qué es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito y su administración, se habrán configurado los rasgos fundamentales de la gestión, al menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa o entidad.

La gestión Administrativa Financiera en un sentido amplio constituye todos los recursos financieros, tanto los provenientes del ciclo de cobros y pagos, como los necesarios en el proceso de inversión-financiación operaciones activas-pasivas.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo son las actividades que el administrador de llevar acabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

En criterio de **Thomas S. Bateman (1999; 7) Planeación** consiste en especificar los objetivos que se quiere conseguir y decir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello.

Entre las actividades de planeación se encuentran en el análisis de la situación actual, la anticipación al futuro, la determinación de los objetivos,

las decisiones en el tipo de actividades que participará la empresa, la elección de estrategias corporativas y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACION

- ✓ Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- ✓ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- ✓ Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- ✓ Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- ✓ Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- ✓ Anticipar los posibles problemas futuros.
- ✓ Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

TIPOS DE PLANEACIÓN

Planeación estratégica.- Es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

Planeación táctica.- Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos siempre pensando en el futuro.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año.

Planeación estratégica.- Se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con la planeación estratégica ambos tipos de planeación son necesarios.

Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito.

Planeación Operativa.- Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y las elección del producto o servicio.

En palabras de **Thomas S. Bateman (1999; 7) Organización** consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información y otros que son necesarios para lograr las metas.

Estructura organizativa.- La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi toda las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"); los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando".

Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada;

por lo tanto la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

Propósitos de la organización

- ✓ Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- ✓ Eliminar duplicidad de trabajo.
- ✓ Establecer canales de comunicación.
- ✓ Representar la estructura oficial de la empresa.

Tipos de organizaciones

Organización formal.- Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible, deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones; sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

Organización Informal.- La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos.

En opinión de **Thomas S. Bateman (1999; 7) Dirección** consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien, se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupal. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, qué contribuye a orientarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización.

Motivación.- Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido.

Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

Liderazgo.- En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembro de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes manera.

Comunicación.- La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado

daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante.

De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

En criterio de **Gran Plaza y James Ilustrado El Diccionario enciclopédico (1998; 459) Control** es proceso de observación y medición a través del cual se realiza comparaciones de forma regular de las previsiones efectuadas con los resultados reales obtenidos. Mediante este proceso se comprueban las desviaciones sufridas a lo largo de un proceso productivo pudiendo adoptar las medidas pertinentes para subsanarlas capacidad para mantener un sistema o proceso, capacidad de influir o dirigir las actividades de una empresa o sociedad.

Propósito y función del control

Como manifiesta **Terry George R. Principios de la Administración. (1980; 533)** El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- ✓ Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- ✓ Revisar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- ✓ Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- ✓ Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción.

Control administrativo.- El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo, al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales.

Toma de decisiones

En palabras de **William A. Spurr, Charles P. Bonini en su Libro Toma de decisiones en administración (2000; 175)** Toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones; un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte de la empresa implicada. La circunstancia para la empresa puede ser percibida por él Gerente como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable.

Tipología por métodos

Se basa en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión. Así distingue una serie continua de decisiones en cuyos extremos están las decisiones programadas y no programadas.

a) Decisiones Programadas

Son aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio (o regla de decisión) que facilita hacerles frente, permitiendo no ser tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión.

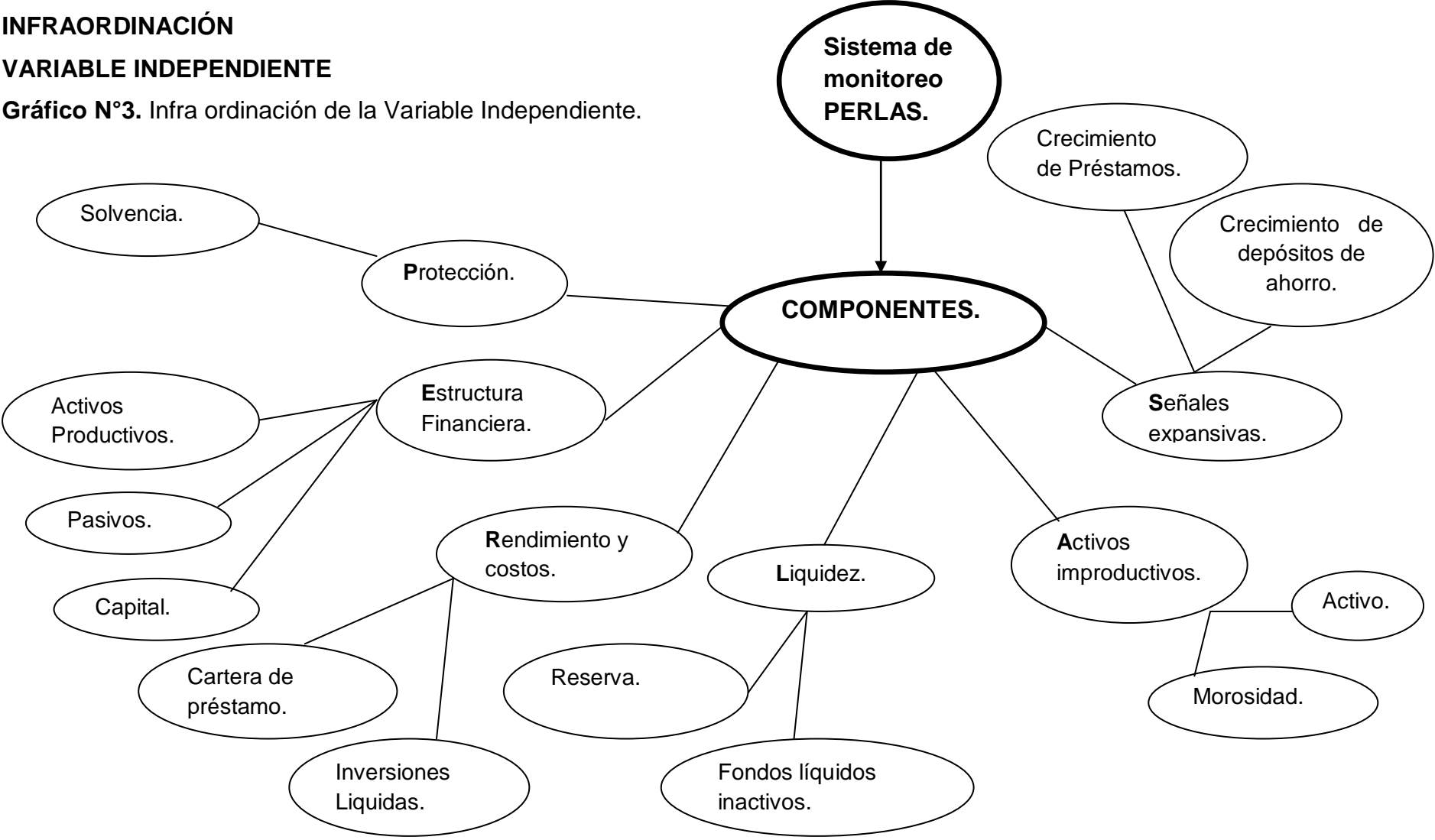
b) Decisiones no Programadas

Son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas; no existe ningún método preestablecido para manejar el problema porque este no haya surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a medida.

INFRAORDINACIÓN

VARIABLE INDEPENDIENTE

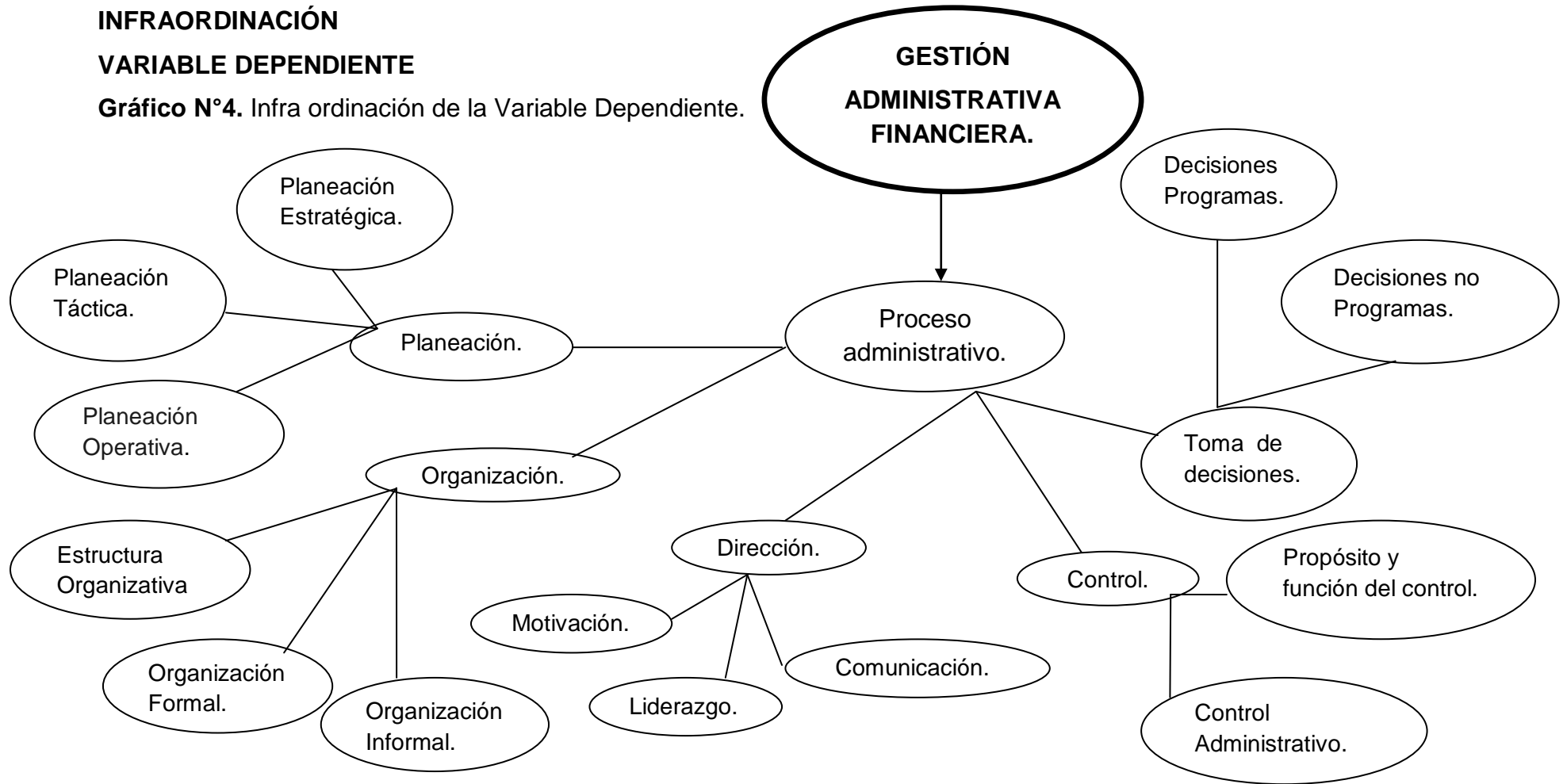
Gráfico N°3. Infra ordenación de la Variable Independiente.



INFRAORDINACIÓN

VARIABLE DEPENDIENTE

Gráfico N°4. Infra ordinación de la Variable Dependiente.



Elaborado por: Verónica Patín.

2.5. HIPÓTESIS

La aplicación de un Sistema de Monitoreo PERLAS incide en la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012.

2.6. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente: Sistema de monitoreo PERLAS.

Variable Dependiente: Gestión Administrativa Financiera.

Unidad de observación: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

Términos de relación: incide.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Por naturaleza de las variables del problema formulado, la investigación será predominantemente cuantitativa (expresado estadísticamente), y lo cualitativo (expresado teóricamente) será un apoyo para penetrar en el aspecto cuantitativo del objeto de estudio.

Por ende se eligió para la investigación el enfoque cuantitativo el cual parte de las realidades existentes, pues así se discute la eficacia del conocimiento, por tanto lo que se pretendió es mirar los hechos basándose en la bibliografía existente.

En el desarrollo de la investigación se utilizará un enfoque cuantitativo, por orientarse a dar énfasis en los resultados analizados y comprobar la hipótesis planteada.

En palabras **Víctor Hugo Abril, Ph. D. (2007) Metodología de la Investigación (2006; 102)** En su obra Metodología de la investigación propuesta, anteproyecto y proyecto define **enfoque cuantitativa** puede presentarse como preposiciones que pueden fácilmente en fórmulas matemáticas que expresan relaciones funcionales entre variables, y se utilizan técnicas estadísticas muy estructuradas para análisis de la información, utiliza instrumentos para recolección y medición de variables muy estructuradas.

Mediante el **enfoque cuantitativo**, se podrá medir e interpretar los resultados alcanzados en las encuestas y en los análisis efectuados, los mismos que permitirán proponer alternativas de solución a los puntos

débiles encontrados, al deterioro de los indicadores financieros, y debilidad en la gestión administrativa financiera y proporcionar a la administración una herramienta para la toma de decisiones y ayuda a obtener información real, razonable lo cual la cooperativa se beneficiara con el proyecto de investigación.

En palabras de **Víctor Hugo Abril, Ph. D. (2007) Metodología de la Investigación (2006; 102)** Enfoque **cualitativo** o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar; su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación aplicara una modalidad de investigación especial apoyada en investigaciones de campo y de tipo documental. Pretende demostrar como un buen sistema de medición y de gestión cambia de manera notable el entorno organizacional dentro y fuera de una empresa transformándola en todas sus perspectivas (clientes procesos innovación y mejora) convirtiendo la en una entidad mucha más preparada para hacer frente a los cambios actuales y futuros.

Siguiendo la línea de investigación de **Francisco Leiva Zea (2001; 29)** En su obra Epistemología e investigación manifiesta que la investigación de campo es la que realiza en lugares determinados donde se encuentra los sujetos de la investigación.

Investigación de Campo.- En la presente investigación se utiliza investigación de campo en cuanto se desarrollará el estudio en el lugar mismo de los hechos donde se produce los acontecimientos “Cooperativa

de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” con el objeto de obtener información de acuerdo a los objetivos planteados.

Se da a conocer con la finalidad la recolección de datos primarios referentes al problema de estudio a través de la utilización de técnicas como son la encuesta.

Siguiendo la línea de investigación de **Víctor Hugo Abril Ph. D. (2007; 62)** Metodología de la Investigación **Documental Bibliográfica** que se basa en datos obtenidos de diversas fuentes bibliográficas como; libros, revistas, periódicos u otros documentos o escrito específicos pero debidamente analizados , interpretados y comentados.

Investigación Documental Bibliográfica.- En esta modalidad se utilizó la biblioteca para obtener información acerca del tema que brinda fuentes de información necesaria como: elaborar la contextualización, planteamiento de objetivos, categorización de variables, entre otros y realizar un análisis de la información, para obtener resultados más sólidos, confiables y sustentados que ayuden alcanzar los objetivos propuestos basándonos en contribuciones científicas de diferentes autores.

En opinión de **Luis Herrera y otros (2004:103)** Metodología de la Investigación Científica Consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, leyendo documentos tales como; libros, revistas científicas, informes teóricos, tesis de grado, entre otros.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Exploratoria

Manifiesta **Roberto Hernández y otros (2006; 115)** En su obra Fundamentos de la metodología de la investigación define que la investigación exploratoria se efectúa normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no abordado antes.

Investigación Exploratoria.- Éste tipo de investigación se utilizó para examinar el problema de investigación, destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para profundizar la investigación. La utilidad de éste tipo de investigación está en contar con resultados que simplifiquen las líneas de investigación y proceder a su posterior la comprobación.

3.3.2. Investigación Descriptiva

En criterio de **Cesar Augusto Bernal Torres (2006; 112)** En su obra Investigación fundamentos y metodología define a la investigación descriptiva igual que los demás tipos de investigación, solo con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio (organización de las empresas, clima laboral, satisfacción de clientes, productividad, luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese objeto de estudio.

En la presente investigación hacer estudio la variable independiente que es el Sistema de Monitoreo PERLAS y la variable dependiente que es

Gestión Administrativa Financiera da conocer a la realidad y al conocimiento de las situaciones que relacionan al problema.

Investigación descriptiva.- Este nivel permite aclarar y comprender la información recolectada que explica el objeto de estudio qué posibilitan la descripción del marco teórico y la metodología de investigación, precisando cada uno de los sucesos que acarrea el problema y comprobar la información mediante técnicas de investigación.

Será también una investigación descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la cooperativa y los eventos que se presentan en ella, también permite obtener un conocimiento objetivo del problema en estudio, sus características y propiedades, describiendo así la realidad de la institución en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

En palabras de **Robert Johnson, Patricia Kuby (2008; 2)** Población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones.

La población con que va trabajar en la presente investigación es de 44 personas considerados como personal administrativo financiero y de servicios, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." que va ser utilizada para la aplicación del Sistema de monitoreo PERLAS como variable independiente y la evaluación de la variable dependiente Gestión

Administrativa Financiera que son cuantitativas con una población finita, el mismo que se detalla a continuación:

3.4.2. Muestra

En esta investigación no se calculará la muestra ya que su población no es mayor a 80 personas.

Tabla N°8: Nómina del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

N°	NOMBRE	CARGO
1	LLambo Chalan Ángel Rodrigo	Gerente General
2	Yansaguano Chango Luis Alberto	Sub Gerente
3	Alban Pinto Byron Eduardo	Auditor Interno
4	Calero Zúñiga Julio Humberto	Contador
5	Altamirano Núñez Ángel Eduardo	Abogado
6	Marcalla Ainaguano Ximena Guadalupe	Aux. Contable
7	Supe Sandoval Myriam Paulina	Aux. Contable
8	LLambo Chalan Gladys Natividad	Aux. Contable
9	Morales Velásquez Luis Fabián	Aux. Contable
10	Baltazar Yucailla Marián Trinidad	Talento Humano
11	Bravo Tisalema Según Silverio	Archivos
12	Chalan Marcalla Cristian Patricio	Jefe Marketing
13	Guerrero Lozada David Ernesto	Cobranza
14	Til Ainaguano María Rosario	Cobranza
15	Toalombo Usulli Según Carlos	Cobranza
16	Capuz Pandi Silvia Susana	Secretaria
17	Núñez Silva Erika Sulay	Secretaria
18	Uño Chango Darwin Marcelo	Jefe de Sistema
19	Viteri Medina Luis Miguel	Auxiliar de Sistemas
20	Jerez Villamarin Cesar Javier	Analista de Sistema
21	LLambo Chalan Marián Manuela	Jefe de Captación
22	Yansaguano Chango Marco Orlando	Riesgo
23	Zurita Granja Ángel Daniel	S-G-C y Cumplimiento
24	Tiche Anda gana Juan José	Fábrica de Créditos
25	Manobanda Quisintuña José Nicolás	Fábrica de Créditos
26	Chango Andagana René Orlando	Analista de Créditos

27	Barrionuevo Telenchana Aida	Auxiliar de Inversiones
28	Baltazar Romero William Rodrigo	Asesor de Créditos
29	Charco Baltazar Ángel Patricio	Asesor de Créditos
30	Charco Tasan Juan José	Asesor de Créditos
31	Isalema Chalquira Segundo Juan	Asesor de Créditos
32	Espín Muñoz José Ángel	Asesor de Créditos
33	Maliza Choco Julián Jesús	Asesor de Créditos
34	Muño Pandi Klever Francisco	Asesor de Créditos
35	Tigsilama Chicaiza Ángel Serafín	Asesor de Créditos
36	Maliza Malisa Martha Isabel	Auxiliar de Créditos
37	LLambo Chalan Ángel Cristóbal	Auxiliar de Créditos
38	Mazabanda Baltazar Ángel Vinicio	Auxiliar de Créditos
39	Guano Luisa Sisa Myrian Isabel	Atención al Cliente
40	Maliza Villa Martha Verónica	Atención al Cliente
41	Maliza Choco Ana Roció	Atención al Cliente
42	Chalan Marcalla Mariana de Jesús	Caja
43	Pandi Tiche Segundo Cristóbal	Caja
44	Tiche Barahona Elvia Claudia	Caja

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

Elaborado por: Verónica Patín.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En opinión de **Cesar Augusto Bernal Torres (2006; 123)** Operacionalización de las variables constituye conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto técnico en mayor o menor grado, es decir específica que actividades u operaciones deben realizarse para recolectar datos e información que le permitan a la empresa obtener información confiable, real, eficiente y si poder tomar decisiones acertadas para la empresa y pueda desarrollarse y realizar nuevas estrategias que le permita llegar a nuevos nichos de mercado.

Variable Independiente: Sistema de monitoreo PERLAS.

Tabla N °9: Operacionalización de la Variable Independiente.

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO		
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>SISTEMA DE MONITOREO PERLAS.</p> <p>Es una herramienta para evaluar la administración financiera mediante indicadores de rendimiento <u>PERLAS</u> para generar información gerencial eficiente.</p>	<p>PERLAS.</p>	<p>Protección: Capital institucional / Activos</p>	<p>¿Se comparan las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas?</p> <p>¿Han implementado programas para captar ahorros de modo que estos se encuentren en los parámetros de 70-80% de depósitos de ahorros de asociados?</p> <p>¿Han emitido políticas que les permita controlar la tasa de morosidad que se encuentre por debajo del 5% después de préstamos pendientes?</p> <p>¿Realiza un análisis para evaluar el crecimiento de la Cooperativa?</p>	<p>Encuesta- Cuestionario al Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."</p> <p>VER EN EL ANEXO N° 2</p>
		<p>Estructura financiera: Activos improductivos / Activos</p>		
		<p>Rendimiento y costos: Resultado neto de la gestión / Promedio de activos</p>		
		<p>Liquidez: Préstamos/Activos totales</p>		
		<p>Activos Improductivos: Cartera en mora/ cartera bruta</p>		
<p>Señales expansivas: Tasa de Crecimiento del Ahorro (real)</p>				

Elaborado por: Verónica Patín.

Variable Dependiente: Gestión Administrativa Financiera.

Tabla N°10: Operacionalización de la Variable Dependiente.

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO		
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.</p> <p>Es un conjunto de acciones que se cumplen mediante las fases del proceso administrativo con el objeto de optimizar los recursos humanos, financieros y físicos.</p>	<p>Planificación.</p> <p>Organización.</p> <p>Dirección.</p> <p>Control.</p> <p>Toma de decisiones.</p>	<p>Plan estratégico.</p> <p>Organigramas.</p> <p>Cumplimiento de objetivos Establecidos.</p> <p>Decisiones Administrativas.</p>	<p>¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?</p> <p>¿Se han implementado políticas para créditos y cobranzas?</p> <p>¿Se cumplen con los objetivos establecidos?</p> <p>¿Realiza un análisis para evaluar el crecimiento de la Cooperativa?</p> <p>¿Cada qué período se evalúan las decisiones tomadas en la cooperativa?</p>	<p>Encuesta- Cuestionario al Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”</p> <p>VER EN EL ANEXO N° 2</p>

Elaborado por: Verónica Patín.

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tabla N °11: Recolección de Información.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿PARA QUÉ?	Aplicación del sistema de monitoreo PERLAS para evaluar la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."
2.- ¿DE QUÉ PERSONAS U OBJETOS?	El estudio se realizará Buscando información en los archivos de la empresa Personal Administrativo: Gerente- Ing. LLambo Chalan Ángel Rodrigo. Contadora- Ing. Calero Zúñiga Julio Humberto. Jefe de Captación Sr. LLambo Chalan Marian Manuela
3.- ¿SOBRE QUÉ ASPECTOS?	Variable Independiente: Sistema de monitoreo PERLAS Variable Dependiente: Gestión Administración Financiera
4.- ¿QUIÉN O QUIÉNES?	Verónica Magaly Patín Manobanda
5.- ¿CUÁNDO O EN QUÉ MOMENTO SE APLICARÁ?	La investigación se realizará de Marzo – Septiembre 2013.
6.- ¿EN QUÉ LUGAR SE APLICARÁ?	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Matriz Calle: Espejo Numero: 12 -78 Intersección: AV.12 de Noviembre Referencia ubicación: Diagonal a la Empresa Eléctrica Teléfono: 032824389.
7.- ¿CÚAL ES LA FRECUENCIA NECESARIA?	Una vez
8.- ¿QUÉ TÉCNICAS E INSTRUMENTOS SE UTILIZARÁ?	Para esta investigación se considerarán las siguientes técnica: Fuente secundaria Encuesta
9.- ¿CÚAL ES EL ESQUEMA DE CADA INSTRUMENTO?	Investigación Cuestionario

Elaborado por: Verónica Patín.

3.7. PLAN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Éste plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- ✓ Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

Se va a investigar para lograr el objetivo propuesto que es “Evaluar la Gestión Administrativa Financiera mediante el sistema de monitoreo PERLAS de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”.

- ✓ Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. La presente investigación cuenta con una encuesta.
- ✓ Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Para ejecutar la encuesta se desarrollara un cuestionario para el personal de la cooperativa.
- ✓ Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.8.1. Plan de procesamiento de información

El procesamiento de la información recolectada se fundamentara en los siguientes puntos:

- ✓ Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- ✓ Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- ✓ Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Tabla N° 12: Cuantificación de resultados.

PREGUNTAS	x	y	z	TOTALES
1				
2				
n				

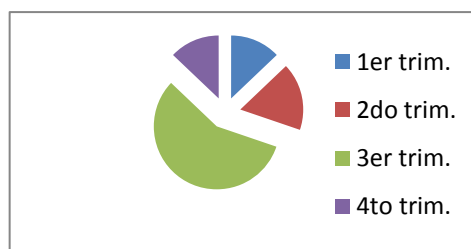
Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Patín.

- ✓ he elaboran gráficos estadísticos de datos para presentación de resultados. Para un mejor entendimiento de los lectores de la investigación los resultados se figuraran en graficas de pastel.

- **Representaciones gráficas.**

Gráfico N°5: Representación gráfica de resultados.



3.8.2. Análisis e Interpretación de Resultados

- ✓ Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- ✓ Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- ✓ Comprobación de hipótesis. El método estadístico para comprobar la hipótesis será Chi cuadrado según esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal.

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

Para la presente investigación la recolección de la información se realizará mediante la encuesta y su respectivo instrumento como el cuestionario, para los cuales responden por escrito a las preguntas entregadas, que son de vital importancia para la obtención de datos y por ende para la interpretación de resultados, por la cual se basará en información veraz, confiable y oportuna mediante el instrumento que será estudiado estadísticamente.

En la investigación se analizará una representación gráfica que ayudará a la comprobación de la hipótesis y por ende se establecerá conclusiones de la información y se recomendará sobre los resultados estudiados mediante la estadística.

Para el análisis de los datos se utilizará el Chi² cuadrado para la verificación de la hipótesis formulada que es la siguiente fórmula estadística:

Modelo estadístico.

Fórmula de Chi cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_j - n_j)^2}{n_j}$$

En donde:

χ^2 = chi cuadrado

Σ = Sumatoria

n_j = Frecuencias observadas

n_j = Frecuencias esperadas

Comprobar la Hipótesis: En la presente investigación se realizará la verificación de la misma, para lo cual se utilizará el Chi cuadrado, a continuación tenemos la siguiente fórmula estadística:

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez realizado el trabajo de campo se procede en éste capítulo a organizar, analizar e interpretar los resultados. Para recolección de los datos se utilizó la encuesta y sus resultados fueron tabulados en una hoja de Excel construyendo una base de datos que sirve de sustento del trabajo.

El análisis se realizó en forma literal y aplicando la estadística descriptiva que permitió una interpretación a través del análisis cualitativo; los mismos que se presentan en cuadros organizados en filas y en columnas de las frecuencias y porcentajes de los ítems de la encuesta, y estos cuadros se acompañan de su respectiva representación gráfica; el análisis de los resultados ayuda a comprobar la hipótesis planteada, lo que permite profundizar de manera exacta el conocimiento del estudio sobre el objeto de investigación.

Además consta la verificación de la hipótesis, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la aplicación de la prueba estadística “ Chi cuadrado X^2 , se podrá verificar la misma, es decir si existe una relación entre la **variable independiente**(Sistema de monitoreo PERLAS) y la **variable dependiente**(Gestión Administrativa Financiera), logrando así definir la influencia existente entre estas variables, pudiendo de esta manera dar solución aplicable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” bajo fundamentos identificados por medio de estos análisis.

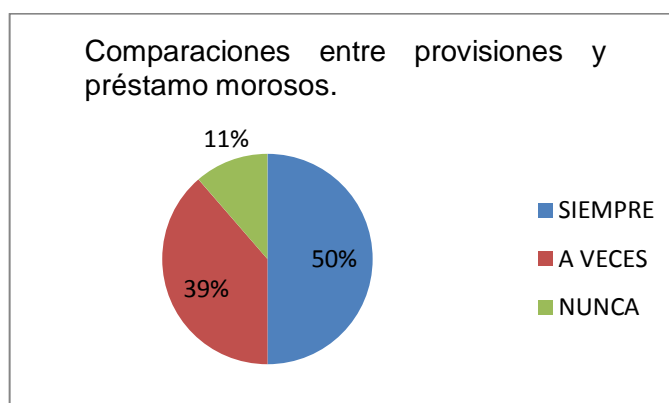
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. ¿Se realizan comparaciones entre la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos?

Tabla N° 13: Comparaciones entre la suficiencia de las provisiones para préstamos morosos.

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE%
SIEMPRE	5	11%
A VECES	14	32%
NUNCA	25	57%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 6: Comparaciones entre la suficiencia de las provisiones para préstamos morosos.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Verónica Patín.

ANÁLISIS: El 11% del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” dice que siempre se realizan comparaciones; el 32% responde que a veces realizan comparaciones, mientras que el 57% dice que nunca se realizan comparaciones entre la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables.

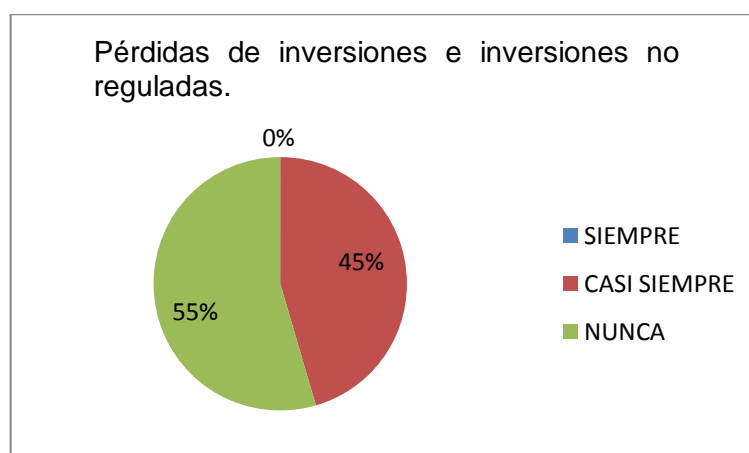
INTERPRETACIÓN: Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que no sabe si las provisiones puede cubrir el 100% de los préstamos morosos, ya que inculcaría una subestimación de los activos y ganancia fingida reflejando limitaciones en el control de sus recursos disponibles.

2. ¿Se comparan las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas?

Tabla N°14: Comparaciones entre provisiones pérdidas de inversiones e inversiones no reguladas.

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	20	45%
NUNCA	24	55%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°7: Comparaciones entre provisiones pérdidas de inversiones e inversiones no reguladas.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Verónica Patín.

ANÁLISIS: De las 44 personas encuestadas el 45% indica que casi siempre se compara las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas, mientras que el 55% dice que nunca se ha aplicado.

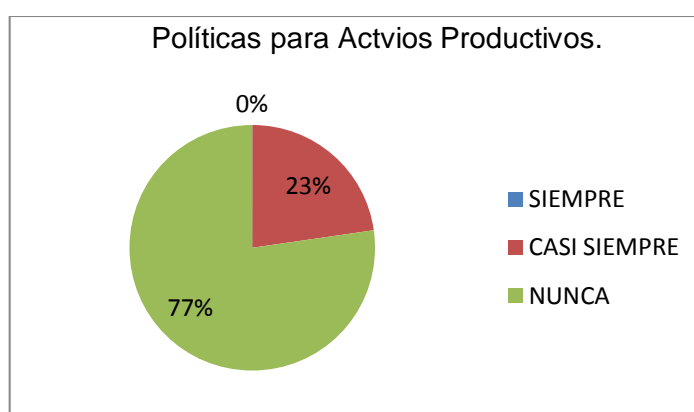
INTERPRETACIÓN: Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que no se emiten comparaciones entre provisiones para pérdida, inversiones no reguladas por lo cual no cumple con la solidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

3. ¿Ha fijado políticas que permitan determinar el 95% de sus Activos Productivos se encuentren en los siguientes parámetros; Préstamos (70-80%), e Inversiones Liquidas de (10-20%)?

Tabla N°15: Políticas para Activos Productivos.

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	10	23%
NUNCA	34	77%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°8: Políticas para Activos Productivos.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Verónica Patín.

ANÁLISIS: De acuerdo a la encuesta realizada a 44 personas el 23% dice que casi siempre se ha fijado políticas para determinar el 95% de sus activos productivos, se encuentren en los siguientes parámetros; préstamos en 70-80%, e inversiones liquidas 10-20%, mientras que el 77% menciona que nunca se han determinado políticas para los activos productivos e inversiones liquidas.

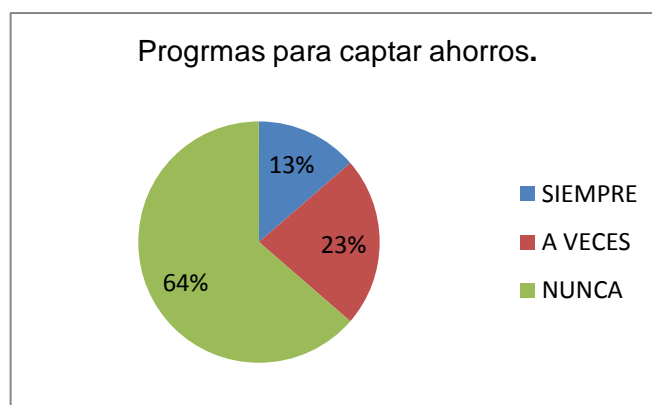
INTERPRETACIÓN: Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que las políticas utilizadas para el incremento de activos productivos no han dado el éxito deseado por lo que es necesario reestructurar y adoptar nuevas políticas por parte de la dirección de la cooperativa.

4. ¿Han implementado programas para captar ahorros de modo que estos se encuentre en los parámetros del (70-80%) de depósito de ahorros de asociados?

Tabla N°16: Programas para captar ahorros.

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE%
SIEMPRE	6	14%
A VECES	10	23%
NUNCA	28	64%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°9: Programas para captar ahorros.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Verónica Patín.

ANÁLISIS: De las 44 personas encuestadas el 14% dice que siempre se implementan programas para captar ahorros y que se encuentre en los siguientes parámetros 70-80% de depósitos de ahorro de asociados, el 23% indica que a veces y el 64% menciona que nunca se han implementado programas para captar ahorros.

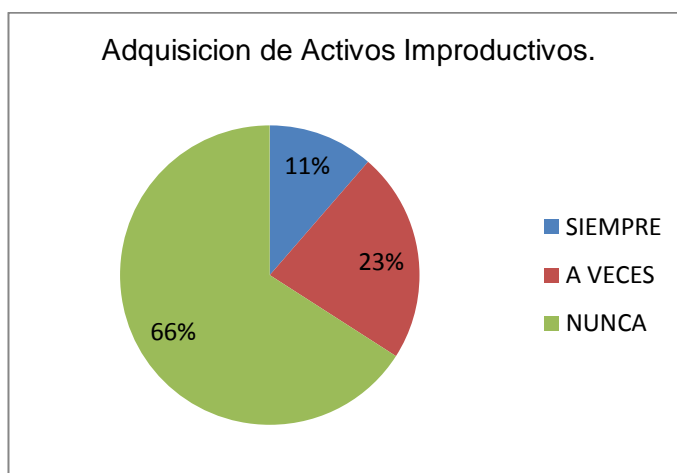
INTERPRETACIÓN: Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que los programas utilizadas para captar ahorros no han dado el éxito deseado por lo que es necesario reestructurar y adoptar nuevos programas de captación de ahorro por parte de la cooperativa.

5. ¿La adquisición de Activos Improductivos (terrenos, edificios y equipos) son financiados a través de los certificados de aportación y reservas no distribuidas?

Tabla N°17: Adquisición de Activos Improductivos.

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE%
SIEMPRE	5	11%
A VECES	10	23%
NUNCA	29	66%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°10: Adquisición de Activos Improductivos.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Verónica Patín.

ANÁLISIS: De acuerdo a la encuesta realizadas a 44 personas menciona que el 11% siempre se realiza la adquisición de activos improductivos se adquiere a través de certificados de aportación, reservas no distribuidas, el 23% indica que a veces, mientras que el 66% dice nunca se adquieren los activos improductivos por lo cual se determina.

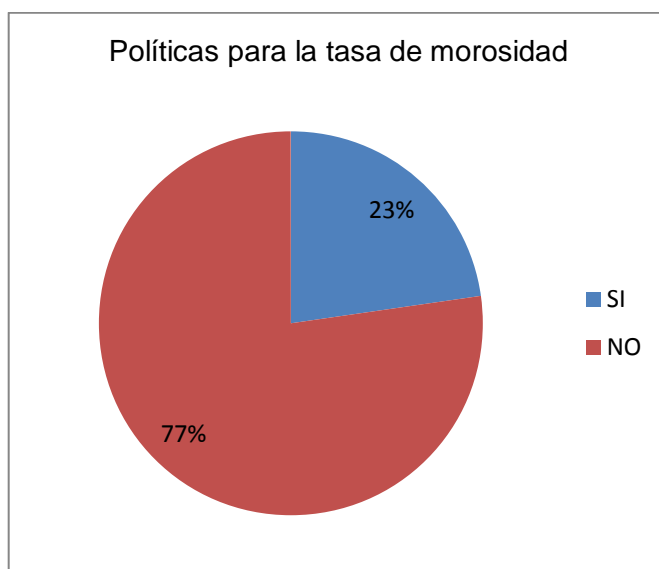
INTERPRETACIÓN: Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan que nunca utiliza los certificados de aportación y las reservas no distribuidas para la compra de terreno, equipos, edificio.

6. ¿Han emitido políticas que les permita controlar la tasa de morosidad que se encuentre por debajo del 5% de préstamos pendientes?

Tabla N°18: Políticas para controlar la tasa de morosidad.

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE%
SI	10	23%
NO	34	77%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 11: Políticas para controlar la tasa de morosidad.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Verónica Patín.

ANÁLISIS: El 23% de 44 personas encuestadas dice que si han emitido políticas, y el 77% responde que no se han emitido políticas para controlar la tasa de morosidad para que se encuentre por debajo del 5% de los préstamos pendientes.

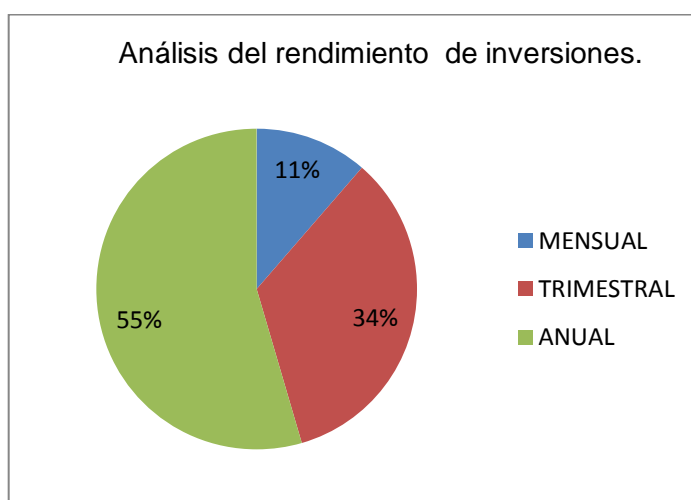
INTERPRETACIÓN: Por lo tanto la mayoría de encuestados manifiestan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." la tasa de morosidad es alta.

7. ¿Se realiza un análisis del rendimiento de Inversiones previo a la emisión de políticas y toma de decisiones por parte de la administración?

Tabla N°19: Análisis del rendimiento de Inversiones.

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE%
MENSUAL	5	11%
TRIMESTRAL	15	34%
ANUAL	24	55%
TOTAL	44	100%

GráficoN° 12: Análisis del rendimiento de Inversiones.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Verónica Patín.

ANÁLISIS: El 11% de 44 personas encuestadas expresan que mensualmente se realiza un análisis del rendimiento de inversiones, el 34% dice trimestralmente, y el 55% anualmente.

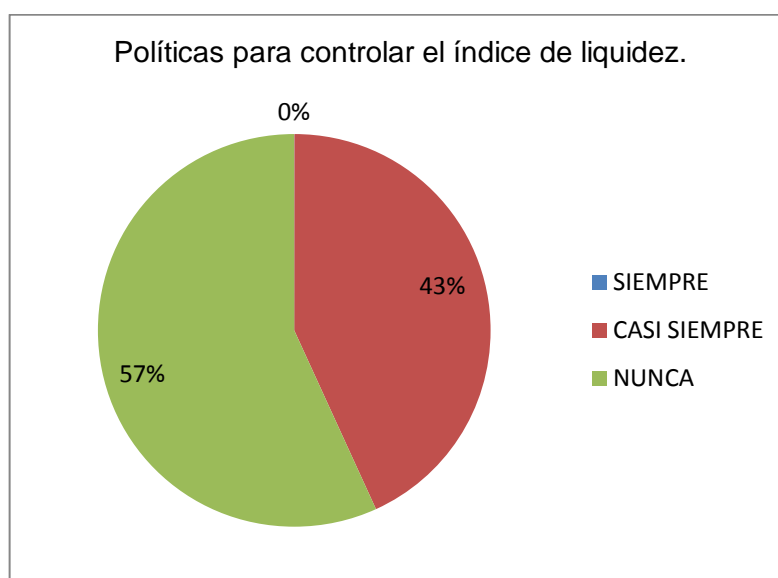
INTERPRETACIÓN: La mayor parte del personal encuestada indica anualmente se realiza el análisis del rendimiento de inversiones previo a la emisión de política y toma de decisiones por lo cual al no realizar un análisis mensual no se determina si las inversiones son rentables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

8. ¿Han definido políticas para controlar el índice de liquidez en la cooperativa para que esto se mantenga a un rango del 15% después de pagar todas las obligaciones a corto plazo?

Tabla N°20: Políticas para controlar el índice de liquidez.

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	19	43%
NUNCA	25	57%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 13: Políticas para controlar el índice de liquidez.



Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Verónica Patín.

ANÁLISIS: De 44 personas encuestadas respondió el 43% que casi siempre define políticas, el 57% dice que nunca define políticas para controlar el índice de liquidez para que se mantenga en un rango del 15%.

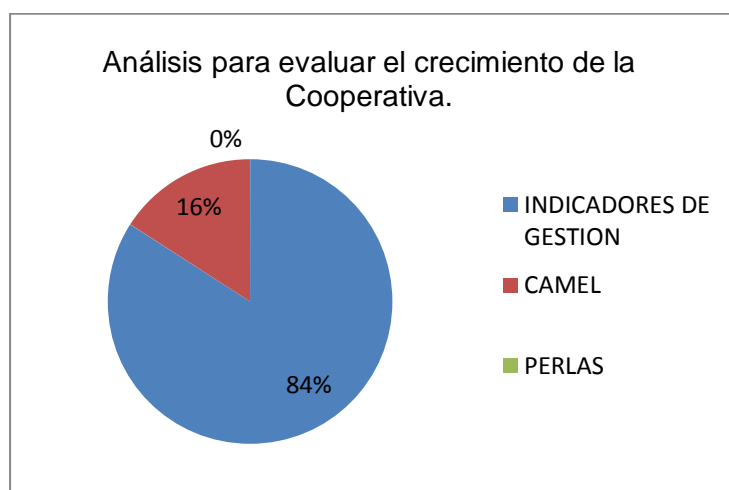
INTERPRETACIÓN: La mayor parte del personal encuestado manifiestan que no define políticas para controlar las obligaciones a corto plazo.

9. ¿Realiza un análisis para evaluar el crecimiento de la cooperativa a través de?

Tabla N°21: Análisis para evaluar el crecimiento de la cooperativa.

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE%
INDICADORES DE GESTION	37	84%
CAMEL	7	16%
PERLAS	0	0%
TOTAL	44	100%

GráficoN° 14: Análisis para evaluar el crecimiento de la cooperativa.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Patín.

ANÁLISIS: El 84% de personas encuestadas menciona que si realizan una evaluación del crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.,” mediante los indicadores de gestión lo cual solo analiza las cuentas principales, el 16% expresa que evalúa mediante el indicador Camel.

INTERPRETACIÓN: La mayor parte del personal encuestada manifiestan que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” No cuenta con conocimiento de indicadores PERLAS.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En esta investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

“La aplicación de un Sistema de Monitoreo PERLAS incide en la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012.

Para esta comprobación se toman dos preguntas para la variable independiente que corresponde a la pregunta 1 y la variable dependiente la pregunta 7 y se procede a un análisis matemático con el test de Chi cuadrado (χ^2).

4.3.1. Planteamiento de Hipótesis

4.3.1.1. Modelo Lógico

Ho: La aplicación de un Sistema de Monitoreo PERLAS no incide en la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012.

H1: La aplicación de un Sistema de Monitoreo PERLAS si incide en la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012.

4.3.2. Frecuencias Observadas

Tabla N°22: Frecuencias Observadas.

¿Se realizan comparaciones entre la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos?	¿Se realiza un análisis del rendimiento de Inversiones previo a la emisión de políticas y toma de decisiones por parte de la administración?				
		MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	TMV
	SIEMPRE	4	19	4	27
	A VECES	3	2	0	5
	NUNCA	1	1	10	12
TMH	8	22	14	44	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Verónica Patín.

4.3.3. Frecuencias Esperadas

Tabla N°23: Frecuencias Esperadas.

¿Se realizan comparaciones entre la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos?	¿Se realiza un análisis del rendimiento de Inversiones previo a la emisión de políticas y toma de decisiones por parte de la administración?				
		MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	TMV
	SIEMPRE	4,91	13,50	8,59	27,00
	A VECES	0,91	2,50	1,59	5,00
	NUNCA	2,18	6,00	3,82	12,00
TMH	8,00	22,00	14,00	44,00	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Verónica Patín.

4.3.4. Cálculo del CHI-CUADRADO

Tabla N°24: Cálculo del Chi-Cuadrado.

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
4	4,91	-0,91	0,83	0,17
19	13,50	5,50	30,25	2,24
4	8,59	-4,59	21,08	0,00
3	0,91	2,09	4,37	4,81
2	2,50	-0,50	0,25	0,10
0	1,59	-1,59	2,53	0,00
1	2,18	-1,18	1,40	0,64
1	6,00	-5,00	25,00	4,17
10	3,82	6,18	38,21	0,00
Total Chi- Cuadrado				$\Sigma=12,13$

Elaborado por: Verónica Patín.

Modelo Matemático

Ho: O = E

H1: O ≠ E

Es decir qué en la hipótesis nula la frecuencia observada es igual a la frecuencia esperada, mientras qué por el contrario, en la hipótesis alternativa la frecuencia observada es diferente a la frecuencia esperada.

Modelo Estadístico

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

En donde:

X^2 = Chi cuadrado.

Σ = Sumatoria.

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia Esperada.

Es decir que Chi cuadrado (χ^2) es igual a la sumatoria de las frecuencias observadas (**O**) menos las frecuencias esperadas (**E**) elevadas al cuadrado y divididas para las frecuencias esperadas (**E**).

Es necesario explicar que las frecuencias esperadas (**E**) se obtiene de multiplicar el total marginal horizontal por el total marginal vertical y esto dividido para el total general.

4.3.5. Regla de Rechazo

Nivel de significación: El valor del riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es del 5%.

A=0.05

Grados de libertad

Gl= Grado de Libertad.

F=El número de filas.

C=El número de columnas.

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

gl = (3-1)(3-1)

gl = (2)(2)

gl=4

$\chi^2 > \chi^2_t$

Chi cálculo > Chi tabla

12.13 > 9.48

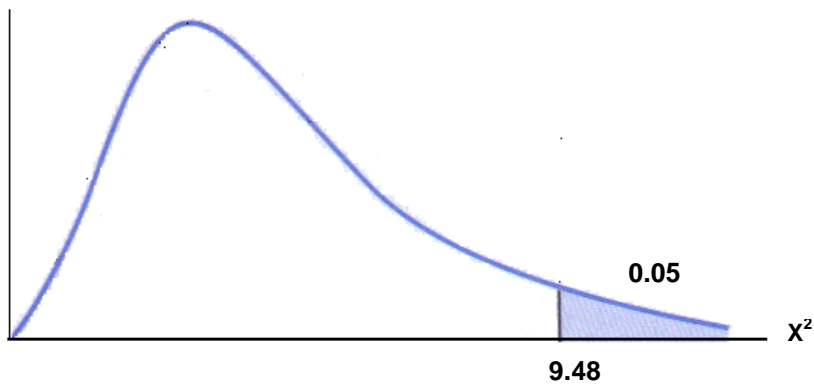
Regla de Decisión

$H_0 X^2 < 9,48$ Acepta la Hipótesis nula.

$H_1 X^2 > 9,48$ Acepta la Hipótesis alternativa.

Se acepta la hipótesis nula si el valor a calcularse de X^2 es menor del Chi = 9.48, caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa.

Gráfico N° 15: Representación gráfica del Chi – Cuadrado.



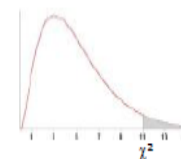
Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Verónica Patín.

Tabla N°25: COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS (Chi cuadrado (X^2))

Cátedra: Probabilidad y Estadística
Facultad Regional Mendoza
UTN

Tabla D.7: VALORES CRÍTICOS DE LA DISTRIBUCIÓN JI CUADRADA



g.d.i.	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	g.d.i.
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,612	14,645	14,011	13,266	12,584	12
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15
16	39,252	34,267	32,000	29,633	28,845	28,191	27,136	26,296	23,542	21,793	20,465	19,369	18,418	17,565	16,780	16
17	40,790	35,718	33,409	30,995	30,191	29,523	28,445	27,587	24,769	22,977	21,615	20,489	19,511	18,633	17,824	17
18	42,312	37,156	34,805	32,346	31,526	30,845	29,745	28,869	25,989	24,155	22,760	21,605	20,601	19,699	18,868	18
19	43,820	38,582	36,191	33,687	32,852	32,158	31,037	30,144	27,204	25,329	23,900	22,718	21,689	20,764	19,910	19
20	45,315	39,997	37,566	35,020	34,170	33,462	32,321	31,410	28,412	26,498	25,038	23,828	22,775	21,826	20,951	20
21	46,797	41,401	38,932	36,343	35,479	34,759	33,597	32,671	29,615	27,662	26,171	24,935	23,858	22,888	21,991	21
22	48,268	42,796	40,289	37,659	36,781	36,049	34,867	33,924	30,813	28,822	27,301	26,039	24,939	23,947	23,031	22
23	49,728	44,181	41,638	38,968	38,076	37,332	36,131	35,172	32,007	29,979	28,429	27,141	26,018	25,006	24,069	23
24	51,179	45,559	42,980	40,270	39,364	38,609	37,389	36,415	33,196	31,132	29,553	28,241	27,096	26,063	25,106	24
25	52,620	46,928	44,314	41,566	40,646	39,880	38,642	37,652	34,382	32,282	30,675	29,339	28,172	27,118	26,143	25
26	54,052	48,290	45,642	42,856	41,923	41,146	39,889	38,885	35,563	33,429	31,795	30,435	29,246	28,173	27,179	26
27	55,476	49,645	46,963	44,140	43,195	42,407	41,132	40,113	36,741	34,574	32,912	31,528	30,319	29,227	28,214	27
28	56,892	50,993	48,278	45,419	44,461	43,662	42,370	41,337	37,916	35,715	34,027	32,620	31,391	30,279	29,249	28
29	58,301	52,336	49,588	46,693	45,722	44,913	43,604	42,557	39,087	36,854	35,139	33,711	32,461	31,331	30,283	29
30	59,703	53,672	50,892	47,962	46,979	46,160	44,834	43,773	40,256	37,990	36,250	34,800	33,530	32,382	31,316	30
31	61,098	55,003	52,191	49,226	48,232	47,402	46,059	44,985	41,422	39,124	37,359	35,887	34,598	33,431	32,349	31
32	62,487	56,328	53,486	50,487	49,480	48,641	47,282	46,194	42,585	40,256	38,466	36,973	35,665	34,480	33,381	32
33	63,870	57,648	54,776	51,743	50,725	49,876	48,500	47,400	43,745	41,386	39,572	38,058	36,731	35,529	34,413	33
34	65,247	58,964	56,061	52,995	51,966	51,107	49,716	48,602	44,903	42,514	40,676	39,141	37,795	36,576	35,444	34
35	66,619	60,275	57,342	54,244	53,203	52,335	50,928	49,802	46,059	43,640	41,778	40,223	38,859	37,623	36,475	35
40	73,402	66,766	63,691	60,436	59,342	58,428	56,946	55,758	51,805	49,244	47,269	45,616	44,165	42,848	41,622	40
60	99,607	91,952	88,379	84,580	83,298	82,225	80,482	79,082	74,397	71,341	68,972	66,981	65,227	63,628	62,135	60
80	124,839	116,321	112,329	108,069	106,629	105,422	103,459	101,879	96,578	93,106	90,405	88,130	86,120	84,284	82,566	80
90	137,208	128,299	124,116	119,648	118,136	116,869	114,806	113,145	107,565	103,904	101,054	98,650	96,524	94,581	92,761	90
100	149,449	140,169	135,807	131,142	129,561	128,237	126,079	124,342	118,498	114,659	111,667	109,141	106,906	104,862	102,946	100
120	173,617	163,648	158,950	153,918	152,211	150,780	148,447	146,567	140,233	136,062	132,806	130,055	127,616	125,383	123,289	120
140	197,451	186,847	181,840	176,471	174,648	173,118	170,624	168,613	161,827	157,352	153,854	150,894	148,269	145,863	143,604	140

Distribución ji cuadrada - Pág

Fuente: Fuente secundaria.

Elaborado por: Verónica Patín.

4.3.6. Decisión

Debido a que $X_C^2(12.13)$ es mayor a $X^2_t(9.48)$ se procede a rechazar la H_0 hipótesis nula y se acepta la H_1 o hipótesis alternativa dice que H_1 ="La aplicación del Sistema de Monitoreo PERLAS si incide en la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." en el año 2012 lo cual queda verificada la hipótesis del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Al culminar el trabajo de investigación se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” no realiza comparaciones entre las provisiones para préstamos incobrables con los préstamos morosos, con el propósito de determinar la suficiencia de la misma, de modo que permita conocer si la provisión puede cubrir el 100% de los préstamos morosos.
- La cooperativa no cuenta con políticas adecuadas para controlar la tasa de morosidad para que esto se encuentre por debajo del 5% de préstamos; pendiente por lo tanto la morosidad que presenta la cooperativa es adecuado.
- El análisis de rendimiento de inversiones se realizan anualmente previo a la emisión de políticas y la toma de decisiones por parte de la administración.
- El personal administrativo de la Cooperativa expresa que la utilización de, indicadores de financieros en la cooperativa no es suficiente; por consiguiente considera que la aplicación de indicadores PERLAS en la Cooperativa permitirá definir políticas orientadas a lograr índices de Protección, Estructura Financiera y Eficaz, Calidad de Activos, Tasa de Rendimiento y Costo, Liquidez, y Señales de Crecimiento que son puntos estratégicos en la cooperativa.

5.2. RECOMENDACIONES

Se establece a continuación las siguientes recomendaciones:

- Realizar comparaciones entre las provisiones para préstamos incobrables con los préstamos morosos con indicadores PERLAS, a fin de direccionar su marcha en pos de alcanzar niveles de competitividad y posicionamiento de sus productos, en el sistema financiero de la cooperativa.
- Adoptar políticas para controlar la tasa de morosidad que ayude a fortalecer el desarrollo de la Cooperativa.
- Aplicar el indicador de Tasa de Rendimiento de Costo por que ayuda a la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” a determinar cuáles inversiones son más rentables utilizando las 4 áreas principales que son: Cartera de préstamo, Inversiones líquidas, Inversiones financieras, otras inversiones no financieras.
- Realizar un diagnóstico del proceso crediticio; involucrar a los jefes departamentales en el conocimiento de los indicadores PERLAS en la gestión administrativa financiera; facilitar la emisión de políticas que permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: Establecer el Cuadro de Mando Integral para la aplicación del Sistema de monitoreo PERLAS que ayude al mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” en el año 2012

Institución Ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

Beneficiarios: Gerencia, Departamento de Créditos, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia y Contabilidad.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Matriz Calle: Espejo Numero: 12 -78 Intersección: AV.12 de Noviembre Referencia ubicación: Diagonal a la Empresa Eléctrica Teléfono: 032824389.

Tiempo estimado para la ejecución: seis meses.

Inicio: Marzo 2013 **Final:** Diciembre 2013.

Costo: \$895,4

Presupuesto

El presupuesto estimado para el desarrollo de la propuesta de este trabajo Investigativo se detalla a continuación.

Tabla N°26: Presupuesto.

RECURSO	CANTIDAD	VALOR UNÍTARIO	TOTAL
Humanos.			
Investigador.	1	\$395,00	\$395,00
MATERIALES			
Fotocopias.	200	\$0,02	\$4,00
Transporte.	500	\$0,025	\$125,00
Materiales de escritorio.		\$200,00	\$200,00
Internet.		\$90,00	\$90,00
SUBTOTAL			\$814,00
(+)10% IMPREVISTOS			\$81,4
TOTAL GENERAL			\$895,4

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Verónica Patín.

Equipo Técnico

Responsable: El equipo técnico que ejecuta esta propuesta se compone de varias personas, que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."

Tabla N°27: Equipo Responsable.

N.	NOMBRE	CARGO
1	LLambo Chalan Ángel Rodrigo	Gerente General
2	Yansaguano Chango Luis Alberto	Sub Gerente
3	Alban Pinto Byron Eduardo	Auditor Interno
4	Calero Zuñiga Julio Humberto	Contador
5	LLambo Chalan Marian Manuela	Jefe de Captación
6	Tiche Andagana Juan José	Fábrica de Créditos
7	Chango Andagana René Orlando	Analista de Créditos
8	Baltazar Romero William Rodrigo	Asesor de Créditos
9	Dr. Altamirano Naranjo Marco Oswaldo	Tutor
10	Patín Manobanda Verónica Magaly	Investigador

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."

Elaborado por: Verónica Patín.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” está ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Matriz Calle: Espejo Numero: 12 -78 Intersección: AV.12 de Noviembre Referencia ubicación: Diagonal a la Empresa Eléctrica Teléfono: 032824389 creada mediante Acuerdo Ministerial N.-003 del 17 de enero de 2003, abrió sus puertas al público el 10 de marzo del mismo año. Ha venido desarrollando una serie de actividades financieras y sociales acordes a solucionar problemas de la sociedad y mejorar su calidad de vida; a través de entregar productos y servicios financieros con más de siete años de vigencia en la región centro sierra del país, la Cooperativa cuenta con 73.617 socios y clientes a lo largo y ancho de sus oficinas en Ambato, Quito, Riobamba, Latacunga, Machachi, Salcedo y Sangolquí.

Su funcionamiento es controlado por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), y se rige por las disposiciones constantes en la Ley, el Reglamento General, en sus Estatutos y Reglamentos Internos.

El análisis de la información obtenida en la cooperativa, muestra que la cooperativa no cuenta con sistema de monitoreo PERLAS que permita orientar la utilización de indicadores para mejorar la gestión administrativa financiera y lograr el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones oportunas.

Con estos antecedentes y dado el continuo avance tecnológico, el personal administrativo financiero se ven la más necesidad de disponer de una información oportuna de los indicadores PERLAS cuya aplicación fortalecería la gestión administrativa financiera.

Según la investigación realizada el establecimiento del cuadro de mando integral en la cooperativa, es de beneficio para los funcionarios y directivos ya que permite el desarrollo y crecimiento organizacional el mismo que se constituirá como un instrumento de gestión para todas las áreas.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El Cuadro de Mando Integral sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras, es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la cooperativa adaptando los objetivos estratégicos de la misma, al cumplimiento de misión, visión y encaminado siempre al éxito competitivo, permitiendo a la empresa monitorear los resultados financieros y al mismo tiempo observar los progresos intangibles que necesita la entidad para su desarrollo y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral debe poseer la mayor cantidad de información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros principales (Balance General y Estado de Resultado), sino, debe consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores puedan tomar decisiones.

De hecho los estados financieros deben poseer la información que ayuda al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión.

Con el análisis económico se logra estudiar profundamente los procesos económicos, lo cual permitirá evaluar objetivamente el trabajo de la organización, determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios y los métodos planteados por el gerente de la entidad.

Por las circunstancias que se ha puntualizado anteriormente, se ha visto importante, Establecer el Cuadro de Mando de Integral para la aplicación del Sistema de monitoreo PERLAS que ayude al mejoramiento de la gestión administrativa financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." que servirá como una guía en todo el ámbito de la misma y ayudará a mejorar la protección, estructura financiera eficacia, calidad de activos ,tasas de rendimiento y costo, liquidez , señales de crecimiento de la Cooperativa y a futuro ser líder en el mercado, mediante el uso de informaciones oportuna para la adecuada toma de decisiones.

6.4. OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer el Cuadro de Mando Integral para la aplicación del Sistema de monitoreo PERLAS de modo que ayude al mejoramiento de la Gestión Administrativa Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." en el año 2012.

Objetivos Específicos

- Establecer los indicadores de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que conduzcan a medir de manera cualitativa.

- Indagar los factores críticos mediante la aplicación de Cuadro de Mando Integral con indicadores de sistema de monitoreo PERLAS.
- Evaluar los resultados de las actividades económicas realizadas, y poner en manifiesto un análisis a los estados financieros, obteniendo información acerca de cómo está encaminada la dirección de la Cooperativa, para una adecuada toma de decisiones con ayuda de Cuadro de Mando Integral.

6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

De acuerdo a los resultados obtenidos y al análisis de las encuestas realizadas la propuesta es viable porque nos ayudará en muchos de los aspectos, a mejorar el control económico y financiero para así tomar las mejores decisiones que vayan en beneficio de la Cooperativa.

- SOCIO – CULTURAL: Porqué permitirá evaluar el desempeño del personal, como también el cumplimiento de los objetivos, para cambiar o enmendar los errores que se realizan en la cooperativa.
- TECNOLÓGICO.- Para realizar la propuesta se contará con la mejor tecnología para el establecimiento del Cuadro de mando integral, se mejorará los procesos para garantizar seguridad, evitando pérdidas de datos esenciales para la Cooperativa.
- ECONÓMICO-FINANCIERO.- Es factible la aplicación del cuadro de mando integral ya que se cuenta con los recursos y documentación necesaria para su desarrollo por ende nos ayudará a manejar una eficiente información gerencial de las actividades financieras y económicas que posee la cooperativa.
- LEGAL: La institución se encuentra legalmente constituida y

aprobada por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), y según la Ley de Economía Popular y Solidaria nos dice lo siguiente:

Sección 1

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Artículo 81.- Cooperativas de Ahorro y Crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones a los principios reconocidos en la presente Ley.

Artículo 83.- Actividades financieras.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- d) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- e) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

En criterio de **David RICHARDSON, (2009; 80)** “Sistema de Monitoreo PERLAS”.- son un sistema de vigilancia del funcionamiento financiero

diseñado para ofrecer la dirección de la gerencia para las uniones de crédito y otras instituciones de ahorros. PERLAS son también una herramienta de supervisión.

PERLAS se pueden utilizar para comparar y para alinear a las instituciones; puede proporcionar comparaciones entre las instituciones del par en un país o a través de países. PERLAS son un sistema de cocientes financieros o los indicadores que ayudan a estandarizar terminología entre las instituciones con indicadores financieros cuantitativos que facilitan un análisis integral de la condición financiera de cualquier institución financiera.

El propósito para incluir una mirada de indicadores es ilustrar cómo el cambio en un cociente tiene ramificaciones para números, otros indicadores. Cada indicador tiene una norma prudencial o una meta asociada.

El sistema PERLAS proporciona la información en un cierto plazo; por lo tanto, los encargados, los directores y los reguladores pueden observar la evolución estructural de las fuentes de fondos y de las aplicaciones de fondos. Una institución tiene una estructura financiera eficaz cuando los activos, financiados por los depósitos de ahorros, generan suficiente renta para pagar tipos de mercado en ahorros, cubren gastos de explotación y mantienen suficiencia de capital.

ORÍGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral, difundido desde 1992 y cuyos autores son Robert Kaplan y David Norton, plantea la ruptura de un paradigma en el que antiguamente sólo se medía el alcance de la estrategia desde el punto de vista financiero, es decir, permite traducir los objetivos,

iniciativas y todo el sistema operacional de la organización en función de la estrategia.

La Metodología del Cuadro de Mando Integral, básicamente consta de cuatro pasos o etapas:

Foco estratégico (visión de futuro); Medición, Alineamiento (logrado a través de la comunicación) y Cultura de ejecución (constituida por un proceso de alineación entre competencias y objetivos).

Kaplan y Norton descubrieron una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejarán las actividades de toda la empresa, cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados, intereses de los accionistas, le dieron el nombre de cuadro de mando integral.

Según **Robert Kaplan y David Norton (2000;7)** Define es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ventajas

- El hecho de poder explicar un modelo de negocio y construir indicadores para su consecución contribuye a que haya consenso en los miembros de la organización.

- Evidencia de que manera las actividades diarias tienen incidencia no solo en corto plazo, sino también en largo plazo.
- Cuando el Cuadro de Mando Integral está siendo aplicado, es posible utilizarlo para comunicar los planes de la empresa contribuyendo así a que los esfuerzos de todos apunten a una misma dirección, en este caso se constituye en una herramienta de control.
- El Cuadro de Mando Integral puede ser aplicado como una herramienta de aprendizaje.

Desventajas:

- Si el modelo de negocio no está elaborado de una manera correcta y no se ha involucrado a la alta dirección, carecerá de la aplicación en la empresa.
- Cuando los indicadores no se elaboran o escogen de una forma adecuada, no se puede traducir la estrategia en términos de medición.
- Cuando la estrategia de la empresa no está terminada o se encuentra en proceso de evolución, no es recomendable utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control solo podría ser utilizado como una herramienta de aprendizaje.
- Es posible que el Cuadro de Mando Integral, no esté bien diseñado y de esta forma no responde a las verdaderas necesidades de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas innovadoras están utilizando este instrumento como sistema de gestión estratégica, para gestionar sus estrategias a largo plazo.

CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En opinión de **Robert Kaplan y David Norton (2001; 120)** Características del Cuadro de Mando Integral CMI se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma, esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

El Cuadro de Mando Integral es un enfoque de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño, traslada la visión y la estrategia

al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas a largo plazo.

La visión describe la meta más alta, ser el mejor, la estrategia es el entendimiento común de cómo se alcanzará esta meta. El CMI provee el medio para trasladar la visión a un conjunto de objetivos, estos objetivos se trasladarán a un sistema de medidas de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de las empresas.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Siguiendo la línea de investigación **Robert Kaplan y David Norton (2001;105)** Son aquellas capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector"; una herramienta que facilita este proceso de conocimiento es la matriz FODA la cual da a conocer el ámbito interno cuales son las fortalezas y debilidades y por otra parte las oportunidades, amenazas.

RELACIÓN CAUSA Y EFECTO

Los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas relacionadas con los objetivos generales establecidos en el destino estratégico deben circunscribirse en una relación causal entre ellos.

El logro de los objetivos específicos situados en la perspectiva de los accionistas, esencialmente financieros, depende de los objetivos específicos alcanzados en la perspectiva de los clientes y estos a su vez, dependen del logro de objetivos específicos relacionados con los procesos de la empresa y éstos últimos, finalmente, dependen del logro de objetivos específicos relacionados con la perspectiva de capacidades (aprendizaje y crecimiento).

Cada objetivo debe contar con uno o más indicadores asociados para su medición, por medio de las metas se establecen los valores deseados para los indicadores, las iniciativas o proyectos de intervención representan los medios por los cuáles la empresa se propone alcanzar los objetivos.

Causa-efecto qué se establecen en el CMI muestran la interrelación de los objetivos estratégicos desde las diferentes perspectivas, para dominar el poder de comunicación de los vínculos causa-efecto, se requiere tanto el mapa gráfico como una corta narración acompañante qué articule dicho mapa.

MAPA ESTRATÉGICO

Es una representación visual de la estrategia, en una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares.

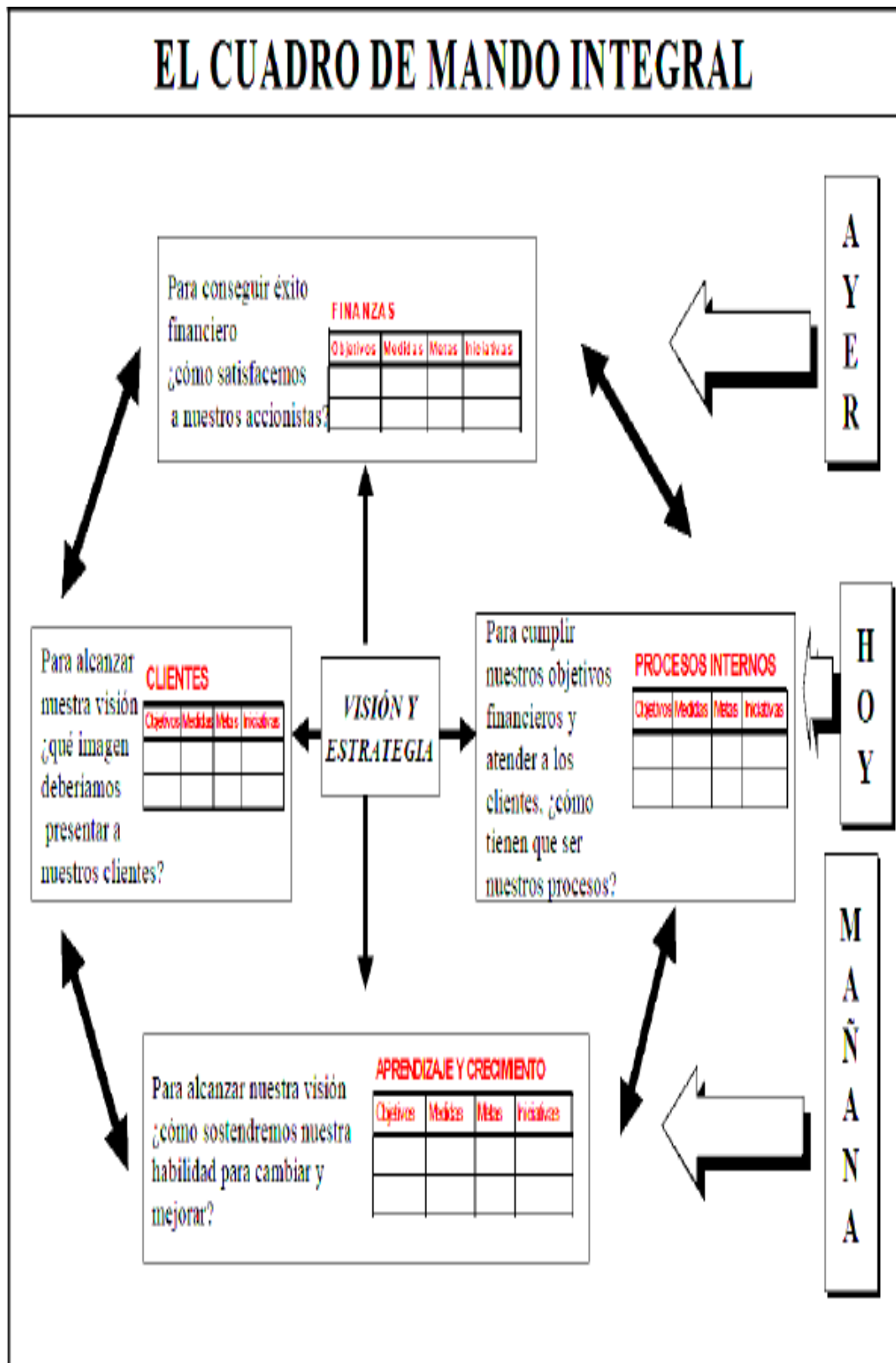
La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y en el CMI describen los resultados, o sea lo que la organización espera lograr.

Las perspectivas qué abarcan los procesos internos, los activos, actividades de aprendizaje y crecimiento, dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización lo pondrá en práctica.

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las cuatro perspectivas son las distintas ópticas desde las qué podemos considerar la actuación de la empresa; combinándolas se consigue el equilibrio o "balance" del Cuadro de Mando Integral (CMI), viendo la actuación de una forma más completa.

Gráfico N°16: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton.

PERSPECTIVA FINANCIERA

En palabras de **Robert. Kaplan y David P. Norton (2001; 59)** Esta perspectiva evalúa si la estrategia implementada está ocasionando resultados lucrativos concretos; sus objetivos e indicadores están asociados a la rentabilidad, al retorno sobre la inversión, a la reducción de costos y al valor económico agregado, a las expectativas de los accionistas en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En opinión de **Robert. Kaplan y David P. Norton (2001; 76)** Esta perspectiva responde a las expectativas de los Clientes, logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee y contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que debe tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a los clientes mediante la satisfacción, la fidelización, rentabilidad, la adquisición de nuevos clientes o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior; con esta información se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas

compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de éste segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes,
- Adquisición de Clientes,
- Rentabilidad de Clientes,
- Retención de Clientes.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En palabras de **Robert. Kaplan y David P. Norton (2001; 105)** En esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes; las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes; culminando con el servicio de venta, ofreciendo servicios adicionales, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

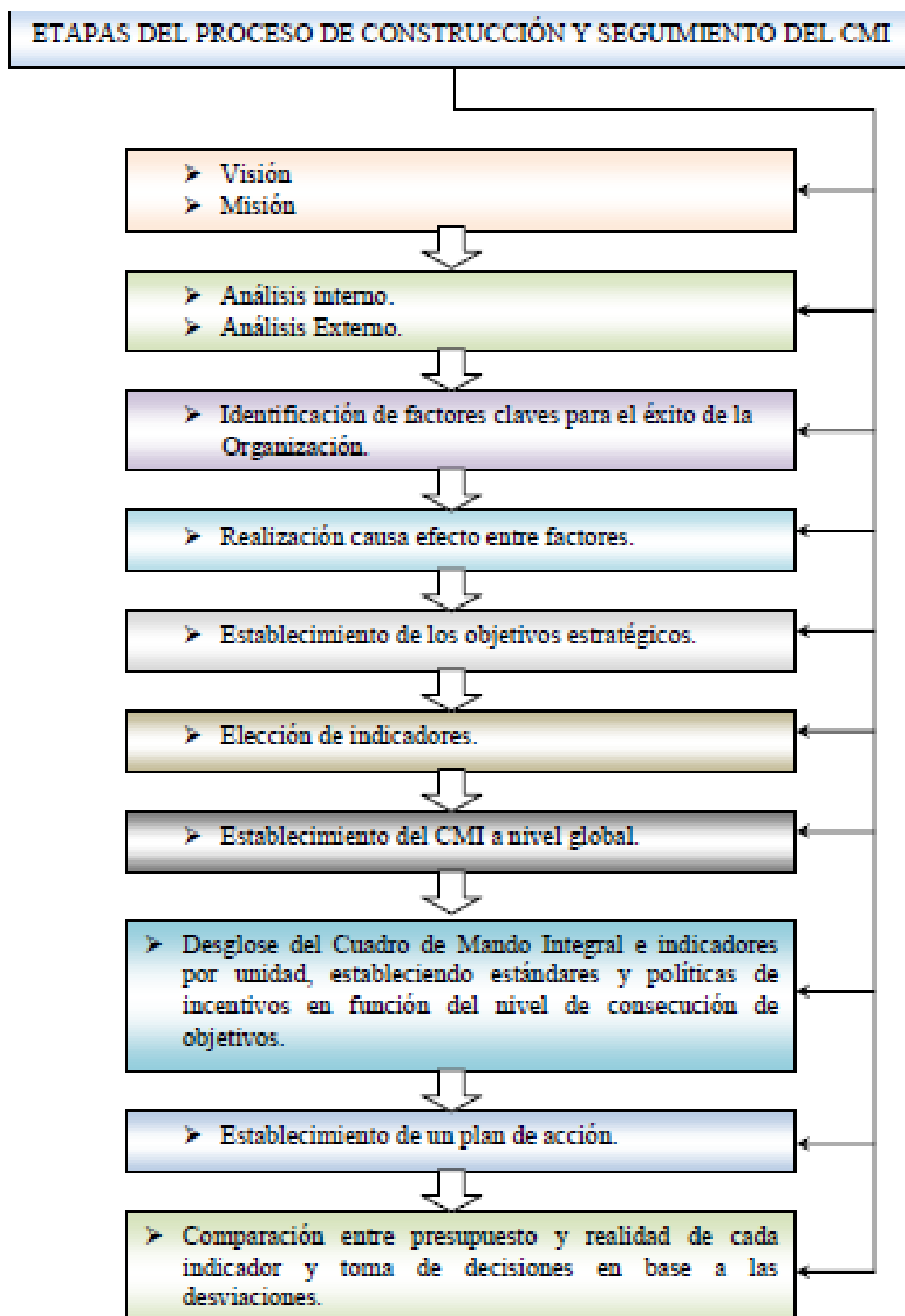
- El proceso de innovación
- El proceso operativo

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Según **Robert. Kaplan y David P. Norton (2001; 139)** La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar; estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

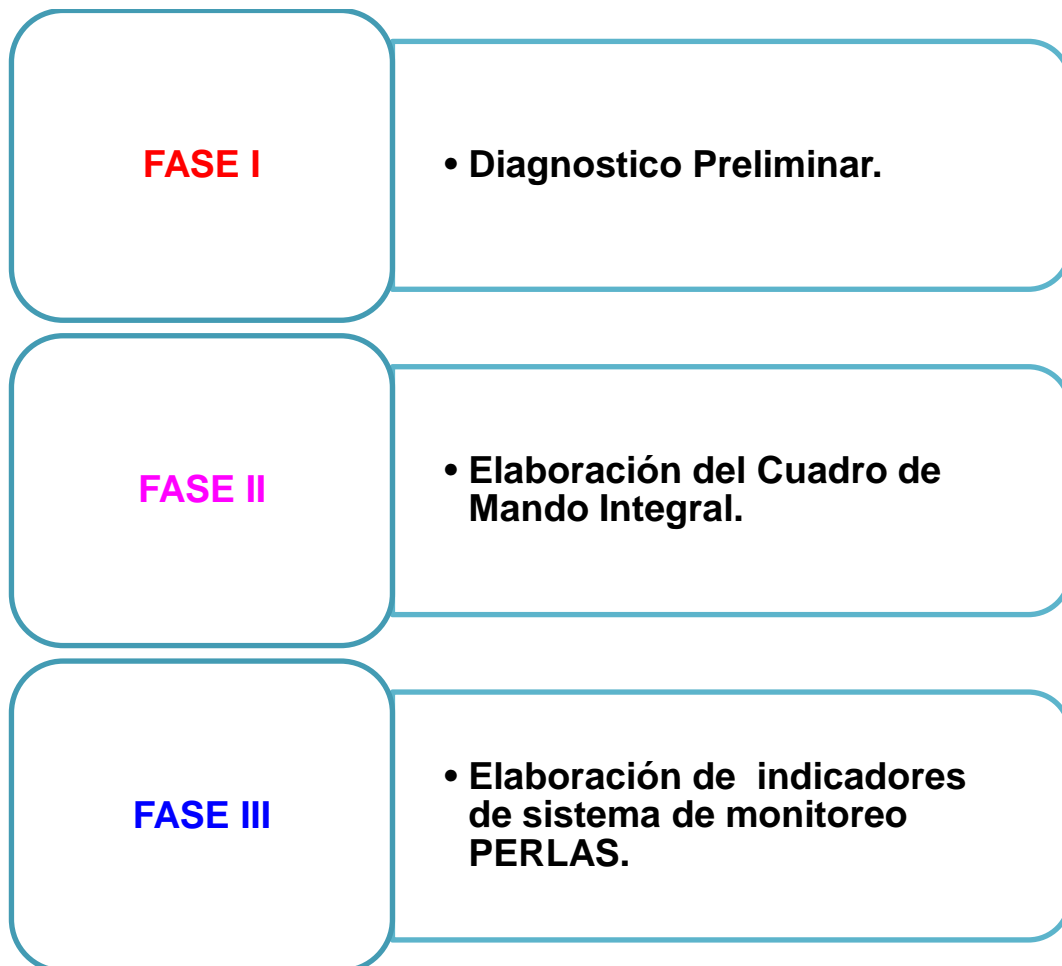
Gráfico N°17: Etapas del proceso de construcción y seguimiento del CMI.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton.

6.7. MODELO OPERATIVO

Gráfico N°18: Fases de Diseño del Cuadro de Mando Integral.



Elaborado por: Verónica Patín.

El Análisis Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” se van apoyar en el Cuadro de Mando Integral aplicando indicadores de sistema de monitoreo PERLAS para el mejoramiento continuo de la Gestión Administrativa Financiera como punto de inicio, de esta manera se analiza los distintos aspectos qué deben tomarse en cuenta para una adecuada toma de decisiones en base a los estados financieros.

Sistema de monitoreo PERLAS es un sistema de control de los rendimientos financieros diseñados para ofrecer una guía de gestión para las Cooperativas de Ahorro y Crédito e instituciones de ahorro, PERLAS es también una herramienta de supervisión se puede utilizar para comparar y clasificar las instituciones.

6.7.1. Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

MISIÓN: “Con vocación social brindar servicios financieros y complementarios de calidad para satisfacer las expectativas de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.”

VISIÓN: “La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” será una institución financiera competitiva, de alta productividad y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio - económico del país.”

VALORES INSTITUCIONALES: Ética, Honestidad, Solidaridad, Comunicación efectiva, Equidad, Liderazgo, Trabajo en equipo, Creatividad e innovación, Mejoramiento continuo, Vocación de servicio, Responsabilidad social, Lealtad.

6.7.2. Análisis Interno

La cooperativa debe contar con un análisis interno para brindar a los inversionistas y acreedores información útil que les permita predecir, comparar y evaluar.

6.7.3. Análisis Externo

Toda cooperativa debe tener información clara y precisa por parte de auditores externos que brinden su visualización del estado de la cooperativa por personas que no tienen ningún comprometimiento con la entidad.

Analizar aspectos internos y externos a través de una matriz FODA

Tabla N°28: MATRIZFODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Gerentes y Jefes de agencia, jefes departamentales. • Imagen Corporativa. • Ubicación geográfica. • Ampliación de oficinas “matriz”, nuevas oficinas propias. • Talento Humano (joven, idioma, buen ambiente, comprometido) • Variedad de productos y servicios. • Innovación. • Esquema de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de intervención al ahorro (Ambato) • Desarrollo económico de la zona. • Vialidad. • Explotar nuevos segmentos de mercado. • Uso de la tecnología. • Créditos externos. • Servicios de asistencia técnica, capacitación.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de firmeza en aplicar decisiones. • Tomar atribuciones que no competen. • Manuales desactualizados y/o sin seguimiento. • Incumplimiento de disposiciones • Falta de aplicación de acciones correctivas para mejorar índices financieros. • Falta esquema de análisis para concesión de créditos, morosidad alta. • Falta de definición de la metodología de microcrédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferación de Cooperativas. • Altas tasas de interés de la competencia. • Cambio de normativas. • Cambios políticos. • Desastres naturales. • Cambios económicos. • Inseguridad. • Crisis financiera mundial.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

Elaborado por: Verónica Patín.

6.7.4. Identificación de Factores Claves para el éxito de la Cooperativa.

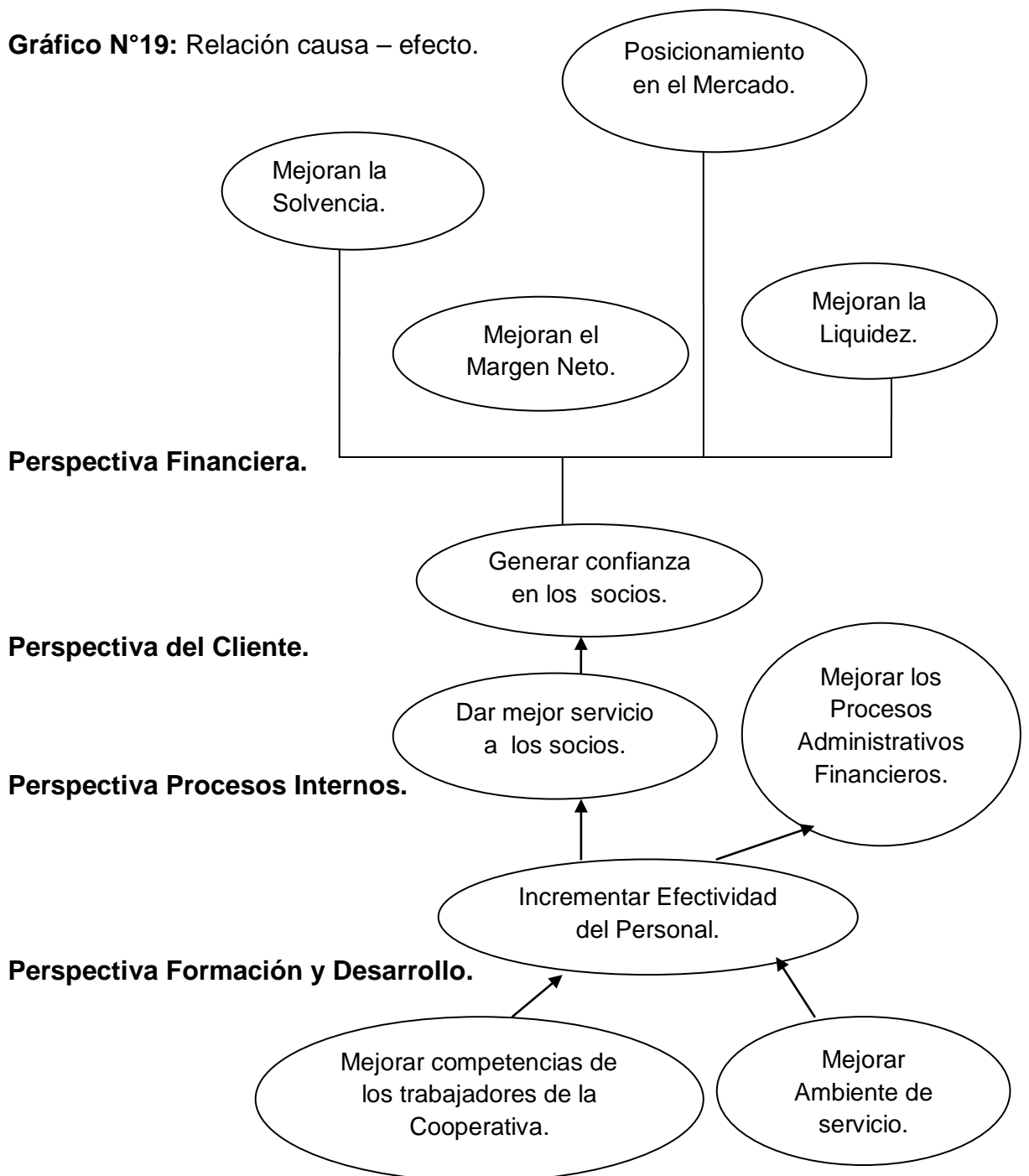
Para que la Cooperativa alcance el éxito se debe implantar factores claves del mismo para alcanzar los objetivos deseados por ende la calidad de los resultados.

A continuación se detalla los siguientes factores claves para alcanzar el éxito de la Cooperativa:

- ✓ El correcto ingreso de datos.
- ✓ El ingreso cronológico de la información.
- ✓ La emisión de documentos de respaldo.
- ✓ La aplicación de herramientas financieras para el análisis.
- ✓ La interpretación correcta de los datos recolectados.
- ✓ Informar a la gerencia del estado de la empresa.

6.7.5. Relación Causa - Efecto

Gráfico N°19: Relación causa – efecto.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."
Elaborado por: Verónica Patín.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla Nº 29: Objetivos Estratégicos.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar una Gestión Administrativa. Financiera equilibrar. ✓ Desarrollar la participación del mercado. ✓ Agrandar el margen operacional financiero. ✓ Cumplir con la planificación presupuestaria. para cada período.
PERSPECTIVA DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Idealizar a los socios y asociados. ✓ Optimizar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito. ✓ Proponer nuevos productos y servicios financieros.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Basar en un modelo estratégico CMI. ✓ Implantar convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras. ✓ Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente.
PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para brindar servicio de calidad. ✓ Mejorar comunicación para la toma de decisiones.

Fuente: Relación causa – Efecto y Matriz FODA.

Elaborado por: Verónica Patín.

ELECCIÓN DE INDICADORES

Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

Medibles: Qué permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.

Específicos: Corresponden a los objetivos y metas establecidas institucionalmente.

Relevante: Qué tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.

Pertinencia: El indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.

Alcanzables: Debido al realismo con que han sido planificados.

Los indicadores deben mostrar “cuál es la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” desde la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

PERSPECTIVA FINANCIERA.

Tabla Nº 30: Perspectiva Financiera – Protección.

INDICADOR DE PROTECCIÓN (P).				
PROPÓSITO DE INDICADORES.	CUENTAS Y FÓRMULA.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN.
<p>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.</p>	<p>a. provisión para préstamos incobrables. b. Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad > 12 meses. c. Saldos de todos los préstamos con</p>	$\frac{561466,25}{100\% * 1120347,94}$ $\frac{561466,25}{1120347,94}$ <p align="center">= 50%</p>	<p>100%</p>	<p>La provisión para créditos incobrables, no cubre la morosidad de la cartera mayor a 12 meses representa el 50%. Con una brecha negativa del 50%.</p> <p>Esto se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se da el seguimiento de gestión de cobranza. ✓ No se realiza análisis adecuado de la garantía.

	<p>morosidad > 12 meses.</p> <p>FÓRMULA:</p> <p>a/(b*c)</p>			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las garantías prendarias no son valoradas a su precio real. ✓ No se han definido políticas de crédito y cobranzas. ✓ Las provisiones requeridas no cubren préstamos morosos.
<p>SOLVENCIA.</p> <p>Medir el nivel de protección que tiene la cooperativa para ahorros y aportaciones de asociados en el caso de la liquidación de los activos y pasivos de la cooperativa.</p>	<p>a. Total activo</p> <p>b. Provisiones para activos en riesgo</p> <p>c. Saldos de préstamos con morosidad mayor a 12 meses.</p> <p>d. Saldos de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses.</p> <p>e. Total de pasivos.</p> <p>f. Activos problemáticos</p>	$\frac{((19721321,78+9214,92)-(1120347,94+3182589,71+18907863,17+0-1722917,46))}{(1722917,46+874719,90)}$ $\frac{19730536,7-21487883,36}{2597637,36}$ $\frac{1757346,66}{2597637,36}$ <p>= 68%</p>	111%	<p>El nivel de protección que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda.," es el 68%. Presenta una brecha negativa del 43%. Se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los ahorros de los asociados no cuentan con una protección adecuada. ✓ No se establecen políticas para captación de ahorro.

	<p>(pérdidas que serán liquidadas).</p> <p>g. Total de ahorros.</p> <p>h. Total de aportaciones.</p> <p>FÓRMULA: $\frac{[(a+b)-(c+0.35(d)+e+f-g)]}{(g+h)}$</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ La protección de préstamos incobrables no son adecuadas, por lo tanto ocasiona resultados indeseables. ✓ No cuenta con suficiente provisiones para cubrir el total de préstamos morosos. ✓ No se han establecido principios de seguridad para los ahorros y aportaciones de asociados.
--	---	--	--

Elaborado por: Verónica Patín.

Tabla Nº 31: Perspectiva Financiera – Estructura Financiera Eficaz.

INDICADOR DE ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ (E).				
PROPÓSITO DE INDICADORES.	CUENTAS Y FÓRMULA.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN.
<p>ACTIVOS PRODUCTIVOS.</p> <p>Medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos.</p>	<p>a. Total de cartera de préstamos bruta pendiente.</p> <p>b. Total de provisiones para préstamos incobrables.</p> <p>c. Total de activos.</p> <p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">(a – b) / c</p>	$\frac{29449168,96-561466,25}{19721321,78}$ $\frac{28887702,71}{19721321,78}$ = 1%	<p>Entre el 70-80%</p>	<p>El porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos, representa el 1% con una brecha negativa del 69% en crédito.</p> <p>Esto se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de volumen de los activos productivos. ✓ No cuenta con una liquidez aceptable ✓ Los márgenes sobre inversiones liquidas no son inadecuadas.

<p>PASIVOS.</p> <p>Medir el porcentaje del activo total financiado con depósito de ahorro.</p>	<p>a. Total de depósitos de ahorro</p> <p>b. Total de activos.</p> <p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">a/b</p>	$\frac{2500133,95}{19721321,78}$ <p style="text-align: center;">= 13%</p>	<p>Entre el 70-80%</p>	<p>El activo total financiado con depósitos de ahorro se determina el 13% presenta una brecha negativa del 57%.</p> <p>se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se han desarrollado programas de mercadeo eficaces. ✓ No se da conocer las tasas competitivas para ahorros.
<p>CAPITAL.</p> <p>Medir el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de asociados.</p>	<p>a. Total de aportaciones de asociados.</p> <p>b. Total de activos.</p> <p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">a/b</p>	$\frac{874719,90}{19721321,78}$ <p style="text-align: center;">= 4%</p>	<p>≤ 20%</p>	<p>Activo total financiado con las aportaciones de asociados, representa en un 4% con una brecha positiva del 16%.</p> <p>Se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los activos improductivos son financiados con las aportaciones de asociados. ✓ Con las aportaciones de

				<p>asociados se absorbe pérdidas de la morosidad de préstamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de remuneración a los empleados de cooperativa.
<p>Medir el porcentaje del activo total financiado con capital institucional.</p>	<p>a. Total de capital institucional.</p> <p>b. Total de activos</p> <p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">a/b</p>	$\frac{744122,61}{19721321,78}$ <p>= 4%</p>	<p>≥ 10%</p>	<p>Activo total financiado con capital institucional es el 4% con una brecha negativa del 6%.</p> <p>Esto se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El crecimiento del capital institucional no es adecuado. ✓ Los activos productivos son financiados con capital institucional.

Elaborado por: Verónica Patín.

Tabla Nº 32: Perspectiva Financiera – Rendimiento y Costos.

INDICADOR DE RENDIMIENTO Y COSTOS (R).				
PROPÓSITO DE INDICADORES.	CUENTAS Y FÓRMULA.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN.
<p>Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.</p>	<p>a. Total ingreso de préstamos durante el año.</p> <p>b. Primas para seguros de crédito.</p> <p>c. Cartera de préstamos neta al final del ejercicio en curso.</p> <p>d. Cartera de préstamos neta al final del ejercicio anterior.</p> <p>FÓRMULA: a-b/(c+d)/2)</p>	$\frac{159202,94}{\frac{14243231,07+9914412,07}{2}}$ $\frac{159202,94}{1207882,6}$ <p>= 13%</p>	<p>Tasa empresarial que cubra los gastos financieros y operativos, gastos de provisiones para activos en riesgo, y gastos que contribuyan a los niveles de capital institucional para mantener $\geq 10\%$.</p>	<p>El rendimiento de la cartera de préstamo es del 13% presenta una brecha positiva del 3%.</p> <p>Esto se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los recursos productivos son invertidos en la cartera de préstamos que produce el mayor rendimiento. ✓ Se realiza un análisis adecuado para mantenerse al corriente del rendimiento financiero. ✓ Se realiza cálculo de rendimiento de

				inversiones con valores reales esto ayuda a la Gerencia a determinar cuáles inversiones son los más rentables.
Medir el costo relacionado con la administración de todos los activos de la cooperativa. Este costo se mide como porcentaje del promedio del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficiencia operativa.	<p>a. Total de gastos operativos</p> <p>b. Total de activos al final del ejercicio en curso.</p> <p>c. Total de activos al final del ejercicio anterior.</p> <p>FÓRMULA:</p> <p>a / ((b+c)/2)</p>	$\frac{1129072,71}{\frac{19721321,78+12078720,18}{2}}$ $\frac{1129072,71}{15900020,98}$ <p>= 7%</p>	≤ 5%	<p>El costo relacionado con la administración de todos los activos es el 7%.presenta una brecha negativa del 2%.</p> <p>Esto se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Exceso de gasto de publicidad ✓ Exageración de gasto de adecuación de la cooperativa. ✓ Exceso del personal ✓ Exceso de gasto de viaje y movilización.
Medir el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables. Este costo es	a. Total de gastos de provisiones para todos los activos en riesgo para el ejercicio en curso.	$\frac{259890,93}{\frac{19721321,78+12078720,18}{2}}$	Lo suficiente para cubrir el 100% de préstamos morosos >12	<p>El costo de pérdidas por activos en riesgo es del 2%. Presenta una brecha negativa del 98%.</p> <p>se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La cartera de morosidad

<p>diferente de otros costos operativos y deben ser separados para resaltar la eficacia de las políticas y los procedimientos de cobro de la Cooperativa.</p>	<p>b. Total de activos al final del ejercicio en curso. c. Total de activos al final del ejercicio anterior. FÓRMULA: a / ((b+c)/2)</p>	$\frac{259890,93}{15900020,98}$ <p style="text-align: center;">= 2%</p>	<p>meses y el 35% de préstamos morosos entre 1-12 meses.</p>	<p>es alta, las provisiones no alcanzan a cubrir la morosidad por lo que se debería aumentar las provisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se han definido políticas para créditos y cobranzas.
<p>Medir la suficiencia del excedente neto y también, la capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos.</p>	<p>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: a/((b+c)/2)</p>	$\frac{\frac{159202,94}{19721321,78+12078720,18}}{2}$ $\frac{159202,94}{15900020,98}$ <p style="text-align: center;">= 1%</p>	<p>>1% y suficiente para alcanzar la meta del ≥10%.</p>	<p>La suficiencia del excedente neto, es del 1%. Se presenta una brecha negativa del 9%. Esto se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La recuperación de cartera no es oportunamente adecuada. ✓ Las citaciones y notificaciones son solventados por el mismo socio. ✓ Intereses por mora están accediendo pero no garantiza el aumento de ingreso.

Tabla Nº 33: Perspectiva Financiera – Liquidez.

INDICADOR DE LIQUIDEZ (L).				
PROPÓSITO DE INDICADORES.	CUENTAS Y FÓRMULA.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN.
<p>Medir el cumplimiento con los requisitos obligatorios del Banco Central, caja central u otros sobre el depósito de reservas de liquidez.</p>	<p>a. Total de reservas de liquidez (activo productivo)</p> <p>b. Total de reservas de liquidez (activo improductivo)</p> <p>c. Total de depósitos de ahorro.</p> <p>FÓRMULA: (a+b)/c</p>	<p><u>200345,50+77169,61</u> 2500133,95</p> <p>= 11%</p>	10%	<p>El cumplimiento de los requisitos obligatorios propuesto por el Banco Central es el 11% consecuentemente presenta una brecha positiva del 1%. Esto se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El mantenimiento de reserva de liquidez son adecuadas. ✓ Cumple con todos los requisitos para el pleno funcionamiento de la cooperativa. ✓ Se ha desarrollado programas de mercadeo que estimulen el crecimiento de nuevos depósitos de ahorro.

<p>Medir el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas</p>	<p>a. Total de activos líquidos improductivos b. Total de activos líquidos.</p> <p>FÓRMULA: a/b</p>	<p><u>338500.00</u> 19721321,78</p> <p>= 1%</p>	<p><1%</p>	<p>El porcentaje del activo total invertido es el 7% con una brecha positiva del 6 %.</p> <p>Se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El activo se ha invertido en asociaciones y banco comercial. ✓ Se han incrementado activos improductivos. ✓ Se ha invertido en proyecto de desarrollo de edificio propio de la cooperativa.
---	---	--	----------------------	--

Elaborado por: Verónica Patín.

Tabla Nº 34: Perspectiva Financiera – Activos Improductivos.

INDICADOR DE CALIDAD DE ACTIVO (A).				
PROPÓSITO DE INDICADORES.	CUENTAS Y FÓRMULA.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN.
<p>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.</p>	<p>a. Total de todos los saldos de préstamos morosos.</p> <p>b. Total de la cartera de préstamos pendientes.</p> <p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">a/b</p>	$\frac{4302937.65}{29586072.25} = 14\%$	≤5%	<p>El porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos es el 14% se presenta una brecha negativa del 9%.</p> <p>Esto se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realiza análisis oportuno de la solvencia del deudor y del garante. ✓ Inadecuada verificación de la cartera de préstamo. ✓ Las garantías no solventa el monto del préstamo. ✓ No se imprime reportes pendientes del vencimiento de cartera.

<p>Medir el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.</p>	<p>a. Total de activos improductivos b. Total de activos</p> <p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">a/b</p>	$\frac{677000,00}{19721321,78}$ <p style="text-align: center;">= 3%</p>	<p>≤ 5%</p>	<p>El activo que no produce ingreso es el 3% representa una brecha positiva del 2%.</p> <p>Esto se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se financia la compra de activos fijos con el capital de aportaciones de asociados. ✓ Existe un aumento de confianza del público con un impacto positivo de la cooperativa. ✓ Se identifica el impacto de activos improductivos. ✓ Se establece una meta limitada para activos improductivos del 5%.
--	--	--	--------------------	--

Elaborado por: Verónica Patín.

Tabla Nº 35: Perspectiva Financiera – Señales de Crecimiento.

INDICADOR DE SEÑALES DE CRECIMIENTO (S).				
PROPÓSITO DE INDICADORES.	CUENTAS Y FÓRMULA.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN.
<p>CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS.</p> <p>Medir el crecimiento del año hasta la fecha de la cartera de préstamos.</p>	<p>a. Saldo actual de la cartera de préstamos.</p> <p>b. Saldo de la cartera de préstamos al final del ejercicio anterior.</p> <p>FÓRMULA:</p> <p>(a/b)-1*100</p>	$\frac{250676,01}{70495,32}$ <p>4-1*100 = - 96%</p>	<p>^E1= 70-80%</p>	<p>La cartera de préstamos del año en lugar de crecer va disminuyendo en un – 96 % consecuentemente presenta una brecha negativa del 16%.</p> <p>Se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El departamento de gestión de cobranza no da un seguimiento eficaz a la recuperación de créditos. ✓ No se realiza un análisis adecuado de la solvencia del deudor y del garante.

				<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se analiza el comportamiento de créditos anteriores. ✓ No cuenta con un responsable específicamente para la ejecución y recuperación de cratera. ✓ No da a conocer la situación actual del manejo de cartera.
<p>CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO.</p> <p>Medir el crecimiento del año hasta la fecha de depósitos de ahorro.</p>	<p>a. Total de depósitos de actuales</p> <p>b. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior.</p>	$\frac{2115202,36}{2500133,95}$ $85-1*100 = - 99\%$	<p>^E5=70-80%</p>	<p>El crecimiento de depósitos de ahorro del año hasta la fecha es del -15% que presenta una brecha negativa del 85%.</p> <p>Esto se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realiza un programa de mercadeo eficaz. ✓ No se han establecido políticas de captación de ahorros y depósito.

	FÓRMULA: $(a/b) \cdot 100$			✓ La unidad de captación de ahorro y depósito no visita en forma secuencial los distintos cantones y parroquias de la provincia, promocionando los productos y servicios que ofrece la cooperativa.
--	--	--	--	---

Elaborado por: Verónica Patín.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Tabla Nº 36: Perspectiva del Cliente.

PROPÓSITO DE INDICADORES.	CUENTAS Y FÓRMULAS.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN.
Fidelidad de los socios y asociados.	<p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Renovación del crédito}}{\text{Total de renovaciones}}$	$\frac{605}{200}$ <p>= 3%</p>	Generar un ambiente de confianza con el socio en un $\geq 5\%$	<p>La Fidelidad de los socios y asociados representa el 3%.representa una brecha negativa del 2%.</p> <p>Se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El garante tiene otros créditos con otras cooperativas y no está al día con las letras. ✓ El deudor no es solvente como para cubrir otro crédito. ✓ No cumple con los requisitos necesarios para la renovación del crédito. ✓ Constancia en la central de riesgo.
				El tiempo de respuesta para créditos es de 5 días consecuentemente presenta

<p>Mejorar los tiempos de respuesta para créditos.</p>	<p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo estimado}}$	$\frac{10}{20}$ <p>= 5 días</p>	<p>Otorgar crédito en el menor tiempo posible.</p> <p>3 días</p>	<p>un brecha negativa del 2%.</p> <p>Se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El analista de crédito se demora en revisar los datos del deudor y garante. ✓ No brindan una respuesta oportuna al socio sobre el crédito solicitado. ✓ Se presenta una demora en el trámite de los créditos cuando estos no son para inversiones en áreas productivas. ✓ El encaje de ahorros y certificados de aportación no ha sido depositado con el tiempo reglamentario establecido por la cooperativa. ✓ Falta de algún documento que conste como requisito principal.
--	--	--	--	--

Elaborado por: Verónica Patín.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Tabla Nº 37: Perspectiva de Procesos Internos.

PROPÓSITO DE INDICADORES.	CUENTAS Y FÓRMULAS.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN.
Satisfacer las necesidades de los socios	FÓRMULA: $\frac{\text{Numero de crédito de consumo}}{\text{Total de socios}}$	$\frac{2012}{4496}$ = 45 %	Satisfacer la línea de crédito en un Margen del 50%	La satisfacción del socio consecuentemente presenta el 45 % con una brecha negativa del 5%. Se debe a : <ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con antecedentes financieros y comerciales adecuados. ✓ El otorgamiento de crédito se realiza sin dar el seguimiento oportuno o verificación adecuada
Mejorar el desarrollo de pequeños		$\frac{3188}{4496}$		El desarrollo de pequeños proyectos empresariales representa el 70% con un brecha positiva.

proyectos empresarial de personas emprendedoras desectores de la provincia Tungurahua	FÓRMULA: $\frac{\text{Numero de micro crédito}}{\text{Total de socios}}$	= 70%	Fortalecer las actividades productivas y solventar las diversas necesidades financieras empresariales en un $\geq 70\%$	Esto se debe a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer el desarrollo de las micro empresas. ✓ Estable con procesos flexibles, que permita una solución que satisfaga las necesidades, como las expectativas de los socios. ✓ Se ha desarrollado las actividades productivas. ✓ Se ha establecido nuevos fuentes de trabajo.
---	--	--------------	---	--

Elaborado por: Verónica Patín.

Tabla Nº 38: Perspectiva de Procesos Internos.

PROPÓSITO DE INDICADORES.	FÓRMULAS.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN.
<p>Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras.</p>	<p>FÓRMULA: $\frac{\text{Convenios nuevos}}{\text{Total de convenios}}$</p>	<p>$\frac{3}{3}$ = 1 %</p>	<p>Obtener alianzas estratégicas creando vínculos con instituciones financieras.</p>	<p>Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras es apenas el 1%. Sebe a : ✓ La cooperativa no se ha establecido convenios nuevos, lo que oferta su crecimiento.</p>
<p>Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente.</p>	<p>FÓRMULA: $\frac{\text{Procesos estandarizados}}{\text{Total de procesos.}}$</p>	<p>$\frac{5}{9}$ = 5%</p>	<p>Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades. 10%</p>	<p>Procesos estandarizados mejorar continuamente el 5% representa una brecha negativa del 5%. Sebe a: ✓ No aplica el manual con que cuenta la cooperativa para cada departamento. ✓ No se difunde el manual a todo el personal de la cooperativa.</p>

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO.

Tabla Nº 39: Perspectiva de Procesos Internos.

PROPÓSITO DE INDICADORES.	FÓRMULAS.	APLICACIÓN.	META.	INTERPRETACIÓN
<p>Desarrollo profesional.</p> <p>Conocer el porcentaje del personal capacitado.</p>	<p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados.}}$	$\frac{39}{44}$ <p>= 80%</p>	<p>Contar con personal competitivo en un 90%.</p>	<p>El porcentaje de personal capacitado es el 80%. Consecuentemente presenta una brecha negativa del 10% Se debe a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se programa encuesta o capacitación para el personal de la cooperativa. ✓ No se desarrolla lineamiento de orientación al personal de la cooperativa. ✓ No realiza la orientación del personal una vez

				que es contratado.
Efectividad del personal Conocer el porcentaje de empleados satisfechos.	FÓRMULA: Número de empleados satisfechos <hr/> Total de empleados.	$\frac{35}{44}$ = 80%	Contar con personal competitivo el 90%	El porcentaje de empleados satisfechos representa el 80% presenta una brecha negativa del 10%. Se debe a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de formación que impide ascender a puestos superiores. ✓ Ambiente laboral que no tiene en cuenta las necesidades y sugerencias de los empleados. ✓ La falta de comunicación.

<p>Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar mejor servicio.</p>	<p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planteados}}$	$\frac{3}{5}$ <p>= 6%</p>	<p>Mejorar la cultura organizacional para que genere un alto rendimiento en la cooperativa en un $\geq 5\%$</p>	<p>Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación es el 6% presenta una brecha positiva del 1%</p> <p>Esto se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe persona que tratan con amabilidad a los socios. ✓ No existe la discriminación de identidades de las persona. ✓ No existe tratos de apariencias a los socios.
--	---	---------------------------	--	---

Elaborado por: Verónica Patín.

Tabla Nº 40: RESUMEN DE INDICADORES DE SISTEMA DE MONITOREO PERLAS:

PROTECCIÓN (P).	<p style="text-align: center;">APLICACIÓN.</p> <p>FÓRMULA.</p> <p>a/(b*c)</p> $\frac{561466,25}{100\% * 1120347,94}$ $\frac{561466,25}{1120347,94}$ <p style="text-align: center;">= 50%</p>	<p style="text-align: center;">INTERPRETACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se da el seguimiento de gestión de cobranza. ✓ No se realiza análisis adecuado de la garantía. ✓ Establecer políticas de crédito y cobranzas.
SOLVENCIA.	<p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">[(a+b)-(c+0.35(d)+e+f-g)]/(g+h)</p> $\frac{((19721321,78+9214,92)-(1120347,94+3182589,71+18907863,17+0-1722917,46))}{(1722917,46+874719,90)}$	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los ahorros de los asociados no cuenta con una protección adecuada. ✓ La protección de préstamos incobrables no son adecuadas, por lo tanto ocasiona resultados indeseables.

	$\frac{19730536,7 - 21487883,36}{2597637,36}$ $\frac{1757346,66}{2597637,36}$ <p>= 68%</p>	
ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ (E). ACTIVOS PRODUCTIVOS.	FÓRMULA: (a – b)/ c $\frac{29449168,96 - 561466,25}{19721321,78}$ $\frac{28887702,71}{19721321,78}$ <p>= 1%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de volumen de los activos productivos. ✓ Los márgenes sobre inversiones liquidas no son inadecuadas.

<p>PASIVOS.</p>	<p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">a/b</p> $\frac{2500133,95}{19721321,78}$ <p style="text-align: center;">= 13%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se han desarrollado programas de mercadeo eficaces. ✓ No se da conocer las tasas competitivas para ahorros.
<p>CAPITAL.</p>	<p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">a/b</p> $\frac{874719,90}{19721321,78}$ <p style="text-align: center;">= 4%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con las aportaciones de asociados se absorbe pérdidas de la morosidad de préstamos.

	<p>FÓRMULA:</p> <p>a/b</p> $\frac{744122,61}{19721321,78}$ <p>= 4%</p>	<p>✓ Los activos productivos son financiados con capital institucional</p>
<p>RENDIMIENTO Y COSTOS (R).</p>	<p>FÓRMULA:</p> <p>a-b/(c+d)/2</p> $\frac{\frac{159202,94}{14243231,07+9914412,07}}{2}$ $\frac{159202,94}{1207882,6}$ <p>= 13%</p> <p>FÓRMULA:</p> <p>a / ((b+c)/2)</p>	<p>✓ Los recursos productivos son invertidos en la cartera de préstamos que produce el mayor rendimiento.</p> <p>✓ Se realiza un análisis adecuado para mantenerse al corriente del rendimiento financiero.</p> <p>✓ La cartera de morosidad es alta, las provisiones no alcanzan a cubrir la</p>

	$\frac{1129072,71}{\frac{19721321,78+12078720,18}{2}}$ $\frac{1129072,71}{15900020,98}$ <p style="text-align: center;">= 7%</p> <p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">a / ((b+c)/2)</p> $\frac{259890,93}{\frac{19721321,78+12078720,18}{2}}$ $\frac{259890,93}{15900020,98}$ <p style="text-align: center;">= 2%</p> <p>FÓRMULA:</p> <p style="text-align: center;">a/ ((b+c)/2)</p>	<p>morosidad por lo que se debería aumentar las provisiones.</p> <p>✓ No se han definido políticas para créditos y cobranzas.</p> <p>✓ La recuperación de cartera no es oportunamente adecuada.</p>
--	--	---

	$\frac{159202,94}{\frac{19721321,78+12078720,18}{2}}$ $\frac{159202,94}{15900020,98}$ <p>= 1%</p>	
INDICADOR DE LIQUIDEZ (L)	<p>FÓRMULA: (a+b)/c</p> $\frac{200345,50+77169,61}{2500133,95}$ <p>= 11%</p> <p>FÓRMULA: a/b</p> $\frac{338500,00}{19721321,78}$ <p>= 1%</p>	<p>✓ El activo se ha invertido en asociaciones y banco comercial.</p> <p>✓ Se ha invertido en proyecto de desarrollo de edificio propio de la cooperativa.</p>

<p>INDICADOR DE CALIDA DE ACTIVOS (A).</p>	<p>FÓRMULA: a/b</p> $\frac{4302937.65}{29586072.25} = 14\%$ <p>FÓRMULA: a/b</p> $\frac{677000,00}{19721321,78}$ $= 3\%$	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se realiza análisis oportuno de la solvencia del deudor y del garante. ✓ Inadecuada verificación de la cartera de préstamo. ✓ Las garantías no solventa el monto del préstamo.
<p>INDICADOR DE SEÑALES DE CRECIMIENTO (S).</p> <p>CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS.</p>	<p>FÓRMULA:</p> $(a/b)-1*100$ $\frac{250676,01}{70495,32}$ $4-1*100 = - 96\%$	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se analiza el comportamiento de créditos anteriores. ✓ No cuenta con un responsable específicamente para la ejecución y recuperación de cratera.

<p>CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO.</p>	<p>FÓRMULA:</p> $(a/b)-1*100$ $\frac{2115202,36}{2500133,95}$ $85-1*100 = - 99\%$	<p>✓ No se han establecido políticas de captación de ahorros y depósito.</p>
<p>PERSPECTIVA DEL CLIENTE.</p>	<p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Renovación del crédito}}{\text{Total de renovaciones}}$ $\frac{605}{200}$ $= 3\%$	<p>✓ El deudor no es solvente como para cubrir otro crédito.</p>

	<p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo estimado}}$ $\frac{10}{20}$ <p>= 5 días</p>	<p>✓ El analista de crédito se demora en revisar los datos del deudor y garante.</p>
<p>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.</p>	<p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Numero de crédito de consumo}}{\text{Total de socios}}$ $\frac{2012}{4496}$ <p>= 45 %</p> <p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Numero de micro crédito}}{\text{Total de socios}}$	<p>✓ No cuenta con antecedentes financieros y comerciales adecuados.</p> <p>✓ Fortalecer el desarrollo de las micro empresas.</p>

	$\frac{3188}{4496}$ <p>= 70%</p> <p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Convenios nuevos}}{\text{Total de convenios}}$ $\frac{3}{3}$ <p>= 1 %</p> <p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Procesos estandarizados}}{\text{Total de procesos.}}$ $\frac{5}{9}$ <p>= 5%</p>	<p>✓ Realizar convenios con otras instituciones</p> <p>✓ No aplica el manual con que cuenta la cooperativa para cada departamento.</p>
--	---	--

<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO.</p>	<p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados.}}$ $\frac{39}{44}$ <p>= 80%</p> <p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados.}}$ $\frac{35}{44}$ <p>= 80%</p> <p>FÓRMULA:</p> $\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos Planteados}}$ $\frac{3}{5}$ <p>= 6%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determina en nivel de capacitaciones si es de beneficio para los empleados de la cooperativa. ✓ Revezar como se están alcanzando los objetivos propuestos.
--	---	---

Elaborado por: Verónica Patín.

RECOMENDACIONES DE LOS INDICADORES PERLAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA – PROTECCIÓN.

INDICADOR DE PROTECCIÓN (P).

- ✓ Realizar el seguimiento de gestión de cobranza.
- ✓ Realizar un análisis adecuado de la garantía.
- ✓ Revisar detenidamente qué las garantías prendarias sean valoradas a su precio real.
- ✓ Establecer políticas de crédito y cobranzas.
- ✓ Analizar si las provisiones requeridas están aptas para cubrir préstamos morosos.
- ✓ Generar comparaciones de provisiones con préstamos incobrables.
- ✓ Los saldos de las cuentas de cartera de crédito deben ser conciliados diariamente.

SOLVENCIA.

- ✓ Verificar qué los ahorros de los asociados tengan protección adecuada.
- ✓ Establecer políticas para captación de ahorros.
- ✓ La protección de préstamos incobrables no son adecuadas, por lo tanto ocasiona resultados inadecuadas.
- ✓ Comprobar por qué no existen suficiente provisiones para cubrir el total de préstamos morosos.
- ✓ Implantar principios de seguridad para los ahorros y aportaciones de asociados.

PERSPECTIVA FINANCIERA – ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

INDICADOR DE ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ (E).

ACTIVOS PRODUCTIVOS

- ✓ Revisar detenidamente la disminución del volumen de los activos productivos y establecer políticas adicionales para que continúen en la misma tendencia.
- ✓ Los márgenes sobre inversiones liquidas son inadecuadas.
- ✓ Realizar comparaciones entre el crecimiento del activo total con otras áreas claves ya que ayudará a determinar un impacto positivo o negativo en las ganancias.
- ✓ Calcular el de rendimiento de los activos.

PASIVOS

- ✓ Efectuar el desarrollado de programas de mercadeo eficaces.
- ✓ Dar a conocer las tasas competitivas para ahorros y depósito para atraer a los socios.
- ✓ Proporcionar los servicios y beneficios con la que cuenta la cooperativa.

CAPITAL

- ✓ Los activos improductivos son financiados con aportaciones de los asociados.
- ✓ Con las aportaciones de asociados se absorbe pérdidas de la morosidad de préstamos.
- ✓ Analizar el capital institucional para mejorar la prestación de servicio.

PERSPECTIVA FINANCIERA – RENDIMIENTO Y COSTOS

INDICADOR DE RENDIMIENTO Y COSTOS (R).

- ✓ Examinar si los recursos productivos son invertidos en la cartera de préstamos que son los que generan mayor rendimiento.
- ✓ Realizar un análisis adecuado para mantenerse al corriente del rendimiento financiero.
- ✓ Ejecutar el cálculo de rendimiento de inversiones con valores reales esto ayudará a la Gerencia a determinar cuáles inversiones son más rentables.
- ✓ Reducir el gasto de publicidad.
- ✓ Rebajar el gasto de adecuación de la cooperativa.
- ✓ Reducir los gastos de viaje y movilización.
- ✓ La cartera de morosidad es alta, las provisiones no alcanzan a cubrir la morosidad por lo que se debería aumentar las provisiones.
- ✓ Determinar la recuperación de cartera oportunamente.
- ✓ Demostrar el cálculo de rendimiento de inversiones y evaluar los gastos operativos.

PERSPECTIVA FINANCIERA – LIQUIDEZ

INDICADOR DE LIQUIDEZ (L).

- ✓ Comprobar si las reservas de liquidez son adecuadas.
- ✓ Cumple con todos los requisitos para el pleno funcionamiento de la cooperativa.
- ✓ Desarrollar programas de mercadeo que estimulen el crecimiento de nuevos depósitos de ahorro.

- ✓ Investigar si el activo se ha invertido en asociaciones y banco comercial.
- ✓ Examinar el incremento de los activos improductivos.

PERSPECTIVA FINANCIERA – ACTIVOS IMPRODUCTIVOS

INDICADOR DE CALIDAD DE ACTIVOS (A).

- ✓ Ejecutar un análisis oportuno de la solvencia del deudor y del garante.
- ✓ Fijar una adecuada verificación de la cartera de préstamo.
- ✓ Revisar detenidamente qué las garantías presentadas solventen el monto de los préstamos.
- ✓ Imprimir reportes del vencimiento de cartera para garantizar su cobro.
- ✓ Identificar el impacto de activos improductivos.
- ✓ Establecer una meta limitada para la adquisición de activos improductivos.

PERSPECTIVA FINANCIERA – SEÑALES DE CRECIMIENTO

INDICADOR DE SEÑALES DE CRECIMIENTO (S).

CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS

- ✓ Examinar si el departamento de gestión de cobranza da un seguimiento eficaz a la recuperación de créditos.
- ✓ Establecer un análisis adecuado de la solvencia del deudor y del garante.
- ✓ Examinar el comportamiento de créditos anteriores.
- ✓ Establecer una persona responsable para la ejecución y recuperación de cartera.

- ✓ Dar a conocer la situación actual del manejo de cartera.
- ✓ El Jefe de cobranza debe emitir informes mensuales de la recuperación de cartera a la Gerencia y Jefe de crédito.

CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

- ✓ Realizar un programa de mercadeo eficaz.
- ✓ Implementar políticas de captación de ahorros y depósito.
- ✓ La unidad de captación de ahorros y depósitos deben visitar en forma secuencial los distintos cantones y parroquias de la provincia, promocionando los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- ✓ Revisar detenidamente si el garante tiene crédito en otras cooperativas y está al día, con las letras de pago se puede renovar el crédito de acuerdo a la solvencia de pago del solicitante del crédito.
- ✓ Inspeccionar que cumple con los requisitos necesarios para la renovación del crédito.
- ✓ Que no conste en la central de riesgo.
- ✓ Brindar una respuesta oportuna al socio sobre el crédito solicitado.
- ✓ El encaje de ahorros y certificados de aportación debe ser depositado en el tiempo reglamentario establecido por la cooperativa.
- ✓ Revisar minuciosamente los documentos referentes a los requisitos establecidos para otorgar créditos.
- ✓ Capacitar al oficial de crédito y de servicio al cliente de la cooperativa en políticas, procedimientos, normatividad interna y calificación del sujeto de crédito a base de los productos financieros que oferta la cooperativa.

- ✓ El asesor de crédito debe cumplir con la fecha y hora de inspección para no tener inconveniencia con el solicitante del crédito.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- ✓ Se ha fortalecido el desarrollo de micro empresas en el sector rural y urbano.
- ✓ Establecer procesos flexibles, que permitan una solución que satisfaga las necesidades, como las expectativas de los socios.
- ✓ La cooperativa no ha establecido convenios nuevos, para fomentar la oferta y fortalecer su crecimiento.
- ✓ Utilizar el manual con qué cuenta la cooperativa para cada departamento.
- ✓ Difundir el manual a todo el personal de la cooperativa y evaluar periódicamente su cumplimiento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

DESARROLLO PROFESIONAL

- ✓ Ejecutar programas de capacitación para el personal de la cooperativa.
- ✓ Desarrollar lineamientos de orientación al personal de la cooperativa.
- ✓ Establecer programas de inducción para el personal que se contrata.

EFFECTIVIDAD DEL PERSONAL

- ✓ Realizar una información oportuna antes de ascender a puestos superiores de acuerdo al nivel de instrucción.

- ✓ Indagar hechos que afectan el desempeño del personal o la imagen de la cooperativa.
- ✓ Mejorar el ambiente laboral satisfaciendo las necesidades y sugerencias de los empleados.
- ✓ Mejorar la comunicación entre los empleados mediante reuniones para dar resoluciones a los problemas que se pueden causar con los asociados de la cooperativa.

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de esta propuesta estará a cargo de las siguientes personas:

Tabla N° 41: Personal encargado de la administración de la propuesta.

N.	NOMBRE	CARGO
1	LLambo Chalan Ángel Rodrigo	Gerente General
2	Yansaguano Chango Luis Alberto	Sub Gerente
3	Alban Pinto Byron Eduardo	Auditor Interno
4	Calero Zuñiga Julio Humberto	Contador
5	LLambo Chalan Marian Manuela	Jefe de Captación
6	Tiche Andagana Juan José	Fábrica de Créditos
7	Chango Andagana René Orlando	Analista de Créditos
8	Baltazar Romero William Rodrigo	Asesor de Créditos
9	Dr. Altamirano Naranjo Marco Oswaldo	Tutor
10	Patín Manobanda Verónica Magaly	Investigador

Elaborado por: Verónica Patín.

Todos los contribuyentes con la ejecución de la propuesta, con la finalidad de aplicar el Sistema de monitoreo PERLAS para evaluar la gestión administrativa financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.”

6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla N° 42: Plan de evaluación.

PREGUNTAS BASICAS.	EXPLICACIÓN.
1.- ¿QUÉ EVALÚAR?	La Gestión Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."
2.- ¿POR QUÉ EVALÚAR	Por qué se puede crear controles preventivos.
3.- ¿PARA QUÉ EVALÚAR?	Para mejorar la Gestión Administración Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."
4.- ¿QUIÉN EVALÚA?	Se realizara por el Gerente y el contador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda."
5.- ¿CUÁNDO EVALÚAR?	Al término de cada trimestre.
6.- ¿CÓMO EVALÚAR?	Se realizara mediante las normas, leyes y de acuerdo al Sistema monitoreo PERLAS.
7.- ¿CON QUE EVALÚAR?	Se realiza bajo los instrumentos utilizados: Balances, encuestas a los empleados.
8.- ¿QUÉ TÉCNICAS E INSTRUMENTOS SE UTILIZARÁ?	Para está investigación se considerarán las siguientes técnica: Fuente secundaria Encuesta.
9.- ¿CÚAL ES EL ESQUEMA DE CADA INSTRUMENTOS?	Investigación. Cuestionario.

Elaborado por: Verónica Patín.

La propuesta tiene por objeto aplicar el sistema de monitoreo PERLAS como un aporte al mejoramiento de la gestión administrativa financiera a la vez permitirá mantener, modificar o establecer un plan de mejoras en beneficio; de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." Para determinar si la propuesta es viable a continuación se presenta el siguiente plan de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA:

- **ANGRILL** Josep (1979) Contabilidad General Básica, Editorial Hispano Europea, Barcelona – España, pp.438.
- **ABRIL** Víctor Hugo, Ph. D. (2007) Metodología de la Investigación Ecuador, pp.185
- **BATEMAN** Thomas S. y otros (1999) Administración una ventaja competitiva, quinta edición México, pp. 685.
- **BREALEY** Rechard A, Stewart C, Myer (1994) Principios de finanzas Corporativo cuarta edición España, pp.1179.
- **BERNAL** Torres Cesar Augusto (2006) Metodología de la investigación segunda edición México, pp.283.
- **CONSO** Pierre (1984) La Gestión Financiera de la empresa segunda edición España, pp.463.
- **CÓRDOVA** Pacheco Ana (2009) en la Tesis “Análisis de riesgos de la cartera de microcrédito de la Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Salcedo para la toma de decisiones”, pp.146.
- **Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito con fecha Abril del** (2009), pp34.
- **DICK** Wilson (1979) Control Financiero enfoque sistemática séptima edición. México, pp.789.
- **FONSECA Ramos Patricia Esmeralda** en su tesis “análisis del control interno en los procesos de colocación y recuperación de créditos y su incidencia en la situación financiera de la cooperativa de ahorro y crédito de la producción Ltda. Matriz Ambato, período 2011” .pp.162.
- **GITMAN** Lawrence J (1990) Administración Financiera Básica primera edición México, pp.723.
- **GRAN** Plaza y James (1998) Ilustrado Diccionario enciclopédico Argentina S.A, pp.387.
- **GIUSEPPINA** Da Ros (2003), “El crédito rural y las cooperativas financieras en el Ecuador”, Quito, volumen #1.

- **HERNÁNDEZ** Roberto, (2006) Metodología de la Investigación, cuarta edición. Editorial Mc Graw - Hill Interamericana S.A. México, pp. 839.
- **HERRERA** Luis y otros (2004) “Tutoría de la investigación” Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, primera edición Asociación de facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, Quito-Ecuador, pp.103.
- **JOHNSON** Robert Kuby Patricia (2008) Estadística elemental, décima edición México, pp.725.
- **KLAPLAN** Robert y Norton David (2000)Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión S.A, segunda edición Barcelona-España, pp. 305.
- **KAPLAN** Robert y Norton David (2001) Como utilizar el Cuadro de Mando Harvard Business School Publishing Corporation, primera edición Barcelona- España, pp. 340.
- **KOOHTZ**, Harold; **WEIHRICH**, Heinz. (2003) “Elementos de Administración”, Editorial Mac GRAW – HILL / INTERAMERICANA, México, pp.785.
- **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular** y solidario registró oficial N° 444 - martes 10 de mayo del 2011, En el Título III, Capítulo I, Sección 1, pp. 49.
- **LEY DE COOPERATIVAS** Registro Oficial 400 de 29 de Agosto del 2001, pp.33.
- **LEIVA** Zea Francisco (2001) Nociones de metodología de investigación científica quinta edición Ecuador, pp.255.
- **MARTIN** Ámez Fernando (2002) Diccionario de Contabilidad y Finanzas Madrid- España, pp.281.
- **MEDINA** Arroba Adriana Paola (2011) en la tesis “La Gestión Administrativa Financiera y su Impacto en la Liquidez de la Estación de Servicios Juan Benigno Vela el año 2010”.pp.150.

- **MIES SBS (2011- En línea), “RUC”, disponible en:** [http://www.sbs.gob.ec/medios /.../ anexo circular INIF-2009-029.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/.../anexo_circular_INIF-2009-029.pdf)(15/10/2011).
- **MOSTO** Jorge Días Mosto (2007) Contabilidad General tercera edición, pp.237
- **NÚÑEZ** Campaña David Alejandro (2012) en la tesis de Incidencia del cuadro de mando integral en la gestión administrativa financiera para mejorar resultados económicos de la Empresa GLOABSA S.A de la ciudad de Ambato,pp.120.
- **REYES** Ponce Agustín (1976) Administración de Empresas Teoría y Práctica, Editorial Limusa, pp.168.
- **ROBLEDO** Anzola Andrés (1991) Gestión Financiera tercera edición, Colombia, pp. 273.
- **RODRÍGUEZ** Pacha Esthela Verónica (2011) tesis de graduación de “gestión administrativa financiera y su incidencia en la liquidez de la empresa impoarsa de la ciudad de Ambato, pp.146.
- **RICHARDSON**, David (2009)”Sistema de Monitoreo PERLAS”, Madison, Wisconsin, 52701 USA, 32pp.
- **SPURR** Willian A, Charles P. Bonini(2000) Toma de decisiones en administración. Editorial Limusa, México, pp.175.
- **TISALEMA** Chicaiza Betty del Pilar (2013) en su tesis de “análisis financiero y su relación con la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito esfuerzo unido del cantón tisaleo”.pp.129.
- **TERRY**, George. “Principios de Administración”, (1980) Editorial COMPAÑÍA CONTINENTAL S.A. México, pp.780.
- The Cooperative League, (1973), “Administración Moderna de Cooperativas”, Editorial Roble, Chicago.
- **VAN** Horne James C (1997) Administración Financiera décima edición México, pp.458.
- **GUERRERO** Escobar Jimena Alexandra, (2010), en la Tesis “El control interno y su incidencia en la gestión financiera de la

Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.”
Ambato, pp.789.

- **ZAPATA** Sánchez, Pedro. (2005).Contabilidad General, quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, Ecuador, pp.528.

ANNEXOS

ANEXO N° 1

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES – RUC.



SRI
...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1891710328001

RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: LLAMBO CHALAN ANGEL RODRIGO

CONTADOR: CALERO ZUÑIGA JULIO HUMBERTO

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	27/01/2003	FEC. CONSTITUCION:	27/01/2003
FEC. INSCRIPCION:	16/04/2003	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	21/09/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: ESPEJO Número: 12-78 Intersección: AV. 12 DE NOVIEMBRE Referencia ubicación: DIAGONAL A LA EMPRESA ELECTRICA Telefono Trabajo: 032824389 Telefono Trabajo: 032422526 Email: contabilidad@chibuleo.com Celular: 094166350

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 008	ABIERTOS:	8
JURISDICCION:	\ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA	CERRADOS:	0

 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE	 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
---	--

Usuario: LVMR011008 **Lugar de emisión:** AMBATO/SOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 21/09/2012 13:02:29

Página 1 de 4

SRI.gob.ec

Fuente: Ing. Julio Alberto Calero Zúñiga Contador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” Matriz Ambato (año: 2013).

Elaborado por: Verónica Patín

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD YAUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA.

INSTITUCIÓN: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO“CHIBULEO LTDA”

OBJETIVO: Aplicación el Sistema de Monitoreo PERLAS para Evaluar la Gestión Administrativa Financiera de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO“CHIBULEO LTDA.” en el año 2012.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem y marque con una **X** y bríndese a contestar

1. ¿Se realizan comparaciones entre la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
2. ¿Se comparan las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()
3. ¿Ha fijado políticas que permitan determinar el 95% de sus Activos Productivos se encuentren en los siguientes parámetros; Préstamos (70-80%), e Inversiones Liquidadas de (10-20%)?
Siempre ()
Casi siempre ()
Nunca ()

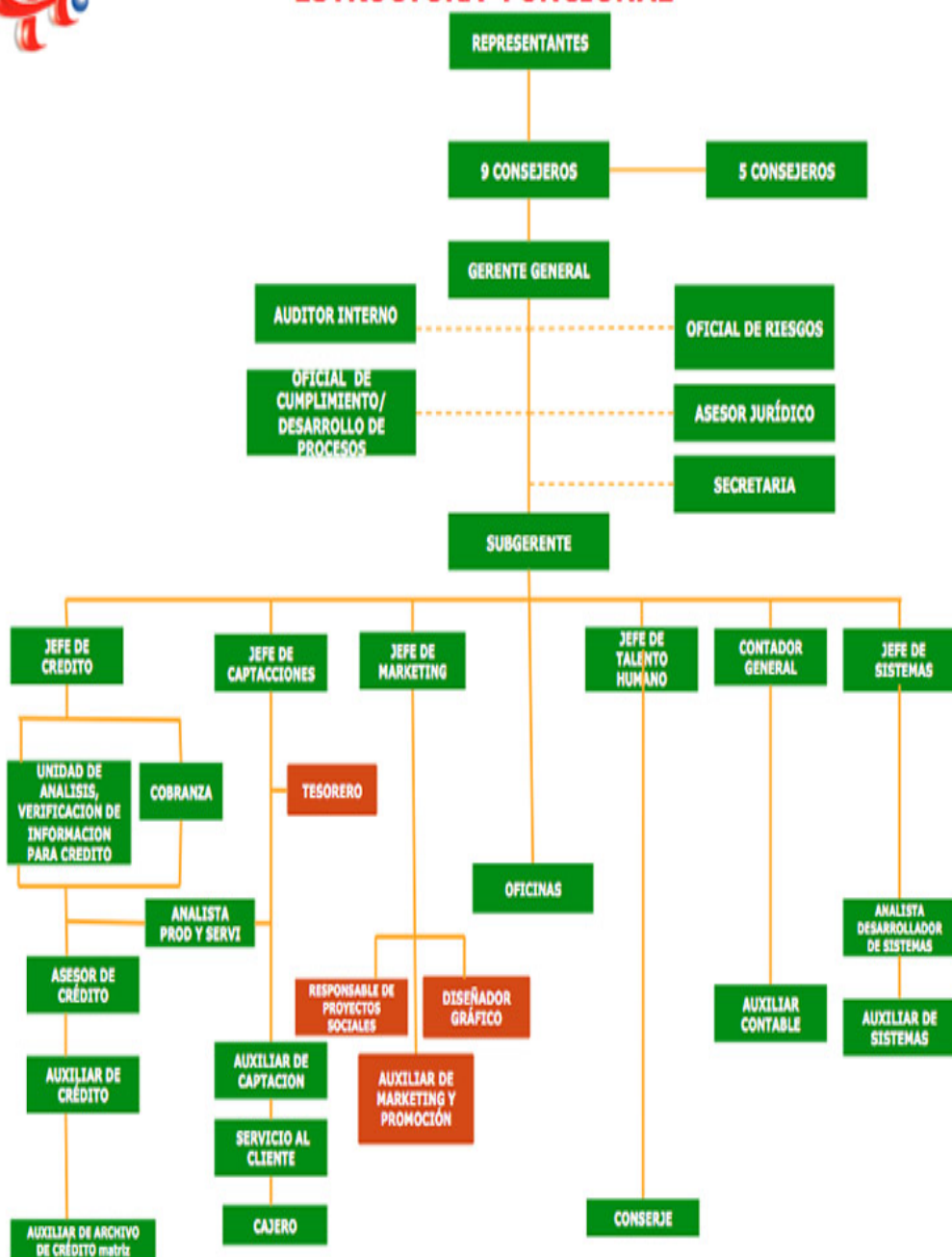
4. ¿Han implementado programas para captar ahorros de modo que estos se encuentre en los parámetros del (70-80%) de depósito de ahorros de asociados?
- Siempre ()
 A veces ()
 Nunca ()
5. ¿La adquisición de Activos Improductivos (terrenos, edificios y equipos) son financiados a través de los certificados de aportación y reservas no distribuidas?
- Siempre ()
 A veces ()
 Nunca ()
6. ¿Han emitido políticas que les permita controlar la tasa de morosidad que se encuentre por debajo del 5% de préstamos pendientes?
- SI () NO ()
7. ¿Se realiza un análisis del rendimiento de Inversiones previo a la emisión de políticas y toma de decisiones por parte de la administración?
- Mensual () Trimestral () Anual ()
8. ¿Han definido políticas para controlar el índice de liquidez para que esté se mantenga a un rango del 15% después de pagar todas las obligaciones a corto plazo?
- Siempre () Casi siempre () Nunca ()
9. ¿Realiza un análisis para evaluar el crecimiento de la cooperativa a través de?
- Indicadores de Gestión ()
- Camel ()
- Perlas ()

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 3 Estructura Funcional.



ESTRUCTURA FUNCIONAL



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chibuleo Ltda.” Matriz Ambato

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.
BALANCE GENERAL MATRIZ**

AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2012

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO
1	ACTIVOS	19,721,321.78
11	FONDOS DISPONIBLES	2,726,148.82
1101	CAJA	75,570.00
110105	EFFECTIVO	75,070.00
110110	CAJA CHICA	500.00
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINAN.	2,650,578.82
110305	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	192,109.86
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	2,458,468.96
13	INVERSIONES	763,697.21
1305	INV.MANT.HASTA VENCIM.ENT.SEC.PRIVADO	763,697.21
130505	DE 1 A 30 DIAS	255,860.75
130510	DE 31 A 90 DIAS	507,836.46
14	CARTERA DE CREDITOS	13,681,764.82
1402	CARTERA CREDITOS CONSUMO POR VENCER	2,744,900.74
140205	DE 1 A 30 DIAS	98,796.56
140210	DE 31 A 90 DIAS	215,222.75
140215	DE 91 A 180 DIAS	313,987.53
140220	DE 181 A 360 DIAS	564,578.45
140225	DE MAS DE 360 DIAS	1,552,315.45
1404	CARTERA CREDITOS MICROEMPRESA POR VENCER	10,495,261.69
140405	DE 1 A 30 DIAS	667,520.73
140410	DE 31 A 90 DIAS	1,196,586.60
140415	DE 91 A 180 DIAS	1,529,736.78
140420	DE 181 A 360 DIAS	2,446,472.84
140425	DE MAS DE 360 DIAS	4,654,944.74
1412	CARTERA CREDITOS CONSUMO NO DEVENGA INTERESES	69,009.79
141205	DE 1 A 30 DIAS	3,741.06
141210	DE 31 A 90 DIAS	6,890.09
141215	DE 91 A 180 DIAS	9,892.45
141220	DE 181 A 360 DIAS	15,592.01
141225	DE MAS DE 360 DIAS	32,894.18
1414	CARTERA CREDITOS MICROEMPRESA NO DEVENGA INTERESES	598,211.84
141405	DE 1 A 30 DIAS	44,081.68
141410	DE 31 A 90 DIAS	74,939.59
141415	DE 91 A 180 DIAS	101,900.11
141420	DE 181 A 360 DIAS	142,617.12
141425	DE MAS DE 360 DIAS	234,673.34
1422	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	96,526.43
142205	DE 1 A 30 DIAS	3,238.24
142210	DE 31 A 90 DIAS	5,134.74
142215	DE 91 A 180 DIAS	3,400.11

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO
142220	DE 181 A 270 DIAS	2,136.17
142225	DE MAS DE 270 DIAS	82,617.17
1424	CARTERA DE CREDITOS PARA MICROEMPRESA VENCIDA	239,320.58
142405	DE 1 A 30 DIAS	37,221.16
142410	DE 31 A 90 DIAS	51,056.20
142415	DE 91 A 180 DIAS	46,057.20
142420	DE 181 A 360 DIAS	52,934.79
142425	DE MAS DE 360 DIAS	52,051.23
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	561,466.25
149910	(CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO)	146,731.39
149920	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	414,734.86
16	CUENTAS POR COBRAR	265,632.93
1603	INTERESES POR COBRAR CARTERA DE CREDITOS	155,940.63
160310	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	41,122.20
160320	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	114,818.43
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	11,235.86
161430	GASTOS JUDICIALES	11,235.86
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	98,456.44
169005	ANTICIPOS AL PERSONAL	3,360.00
169035	VARIAS	65,162.33
169090	OTRAS	29,934.11
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2,150,068.60
1801	TERRENOS	194,304.00
180101	TERRENOS UTILIZADOS POR LA ENTIDAD	194,304.00
1802	EDIFICIOS	1,377,417.41
180201	EDIFICIOS UTILIZADOS POR LA ENTIDAD	1,377,417.41
1805	MUEBLES,ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	421,457.40
180501	MUEBLES DE OFICINA	259,523.18
180502	EQUIPOS DE OFICINA	150,604.22
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	310,094.53
180601	EQUIPOS DE COMPUTO	310,094.53
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	131,453.00
180701	UNIDADES DE TRANSPORTE	131,453.00
1890	OTROS	147,083.80
189004	OTROS ACTIVOS	147,083.80
1899	(DEPRECIACION ACUMULADA)	431,741.54
189915	(MUEBLES ENSERES Y EQ DE OFICINA)	84,724.20
189920	(EQUIPOS DE COMPUTACION)	228,845.89
189925	(UNIDADES DE TRANSPORTE)	108,530.29
189940	(OTROS)	9,641.16
19	OTROS ACTIVOS	134,009.40
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	22,948.81
190125	EN OTROS ORGANISMOS INTEGRAC.COOPERATIVA	22,948.81
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	35,884.93
190410	ANTICIPOS A TERCEROS	26,643.53
190490	OTROS	9,241.40

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO
1905	GASTOS DIFERIDOS	18,847.24
190520	PROGRAMAS DE COMPUTACION	84,617.12
190599	(AMORTIZACION ACUMUL.GASTOS DIFERIDOS)	65,769.88
1906	MATERIALES,MERCADERIAS E INSUMOS	25,808.46
190615	PROVEEDURIA	25,808.46
1908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	457,090.62
190801	MATRIZ	7,298.25
190802	MACHACHI	84,090.01
190803	LATACUNGA	38,619.15
190804	QUITO	34,656.71
190805	SALCEDO	47,299.41
190806	RIOBAMBA	30,826.20
190807	SANGOLQUI	214,300.89
1990	OTROS	30,519.96
199010	OTROS IMPUESTOS	30,519.96
2	PASIVO	18,907,863.17
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	17,883,693.07
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	2,519,556.81
210135	DEPOSITOS DE AHORRO	2,500,133.95
210150	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	19,422.86
2103	DEPOSITOS A PLAZO	13,909,675.45
210305	DE 1 A 30 DIAS	3,412,846.05
210310	DE 31 A 90 DIAS	4,613,912.76
210315	DE 91 A 180 DIAS	2,685,468.09
210320	DE 181 A 360 DIAS	2,725,682.18
210325	DE MAS DE 361 DIAS	469,458.02
210330	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	2,308.35
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	1,454,460.81
25	CUENTAS POR PAGAR	757,720.13
2501	INTERESES POR PAGAR	402,553.40
250115	DEPOSITOS A PLAZO	402,553.40
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	138,693.23
250305	REMUNERACIONES	38,709.00
250310	BENEFICIOS SOCIALES	33,440.66
250315	APORTES AL IESS	9,678.70
250320	FONDO DE RESERVA IESS	545.03
250325	PARTICIPACION A EMPLEADOS	44,714.02
250390	OTRAS	11,605.82
2504	RETENCIONES	9,133.49
250405	RETENCIONES FISCALES	9,133.49
2505	CONTRIBUCIONES,IMPUESTOS Y MULTAS	158,254.94
250505	IMPUESTO A LA RENTA	158,254.94
2506	PROVEEDORES	9,545.25
250605	PROVEEDORES	9,545.25
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	39,539.82
259015	CHEQUES GIRADOS NO COBRADOS	9,184.57

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO
259090	OTROS	30,355.25
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	253,535.48
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUC.FINANC.DEL PAIS	253,535.48
260210	DE 31 A 90 DIAS	47,422.71
260220	DE 181 A 360 DIAS	206,112.77
29	OTROS PASIVOS	12,914.49
2908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	86,536.01
290801	MATRIZ	7,298.25
290802	MACHACHI	20,666.10
290803	LATACUNGA	38,611.89
290804	QUITO	5,677.63
290805	SALCEDO	7,475.22
290806	RIOBAMBA	5,310.14
290807	SANGOLQUI	1,496.78
2990	OTROS	12,914.49
299090	VARIAS	12,914.49
3	PATRIMONIO	1,725,278.27
31	CAPITAL SOCIAL	874,719.90
3103	APORTES SOCIOS	874,719.90
310305	CERTIFICADOS ACTIVOS	874,719.90
33	RESERVAS	200,345.50
3301	LEGALES	125,681.07
3303	ESPECIALES	74,664.43
330305	A DISPOSIC.DE LA ASAMBLEA DE REPRESENTANTES	5,370.36
330310	PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	69,294.07
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	607,406.85
3401	OTROS APORTES PATRIMONIALES	607,406.85
36	RESULTADOS	42,806.02
3603	EXCEDENTES DEL EJERCICIO	42,806.02
36	RESULTADOS	503,381.63
3604	PERDIDA DEL EJERCICIO	503,381.63



Gerente General



Auditor Interno



Contador General

Presidente Consejo de Vigilancia

Presidente Consejo de Administración

Fuente: Ing. Julio Alberto Calero Zúñiga Contador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." Matriz Ambato (año: 2012)

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.
ESTADO DE RESULTADOMATRIZ**

AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2012

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO
4	GASTOS	3,202,584.57
41	INTERESES CAUSADOS	1,610,651.97
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,577,742.21
410115	DEPOSITOS DE AHORROS	85,244.46
410130	DEPOSITOS A PLAZO	1,492,497.75
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	32,909.76
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUC.FINANCIERAS DEL PAIS	32,909.76
44	PROVISIONES	259,890.93
4402	CARTERA DE CREDITOS	250,676.01
440202	CONSUMO	20,551.34
440204	MICROEMPRESA	230,124.67
4403	CUENTAS POR COBRAR	9,214.92
440305	PROVISION CUENTAS POR COBRAR	9,214.92
45	GASTOS DE OPERACION	1,129,072.71
4501	GASTOS DE PERSONAL	505,904.65
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	193,604.67
450110	BENEFICIOS SOCIALES	92,415.26
450120	APORTES AL IESS	55,078.37
450130	PENSIONES Y JUBILACIONES	400.00
450135	FONDO DE RESERVA IESS	34,191.48
450145	UNIFORMES AL PERSONAL	5,697.08
450190	OTROS	125,032.21
4502	HONORARIOS	21,570.11
450205	DIRECTORES	730.44
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	20,839.67
4503	SERVICIOS VARIOS	301,904.29
450305	MOVILIZACION, FLETES Y EMBALAJES	5,089.99
450310	SERVICIOS DE GUARDIANIA	15,341.10
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	153,098.84
450320	SERVICIOS BASICOS	19,819.76
450325	SEGUROS	19,093.80
450330	ARRENDAMIENTOS	50,172.07
450390	OTROS SERVICIOS	36,715.92
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	23,989.12
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	8,535.06
450430	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	4,899.66
450490	IMPUESTOS Y APORTES OTROS ORGANISM.E INSTITUCIONES	10,554.40
4505	DEPRECIACIONES	71,550.47
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	19,008.95
450530	EQUIPOS DE COMPUTO	24,398.71
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	21,884.27

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO
450590	OTROS	6,258.54
4506	AMORTIZACIONES	28,952.37
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	26,446.34
450630	GASTOS DE ADECUACION	2,506.03
4507	OTROS GASTOS	175,201.70
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	27,190.91
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	31,668.09
450790	OTROS	116,342.70
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	202,968.96
4810	PARTICIPACION A EMPLEADOS	44,714.02
4815	IMPUESTO A LA RENTA	158,254.94
5	INGRESOS	2,699,202.94
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	2,715,181.96
5101	DEPOSITOS	11,284.79
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTIT.FINANCIERAS	11,284.79
5103	INTERESES Y DTOS.INVERSIONES TITULOS VALORES	22,594.01
510305	PARA NEGOCIAR	267.72
510310	DISPONIBLES PARA LA VENTA	1,103.75
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	21,222.54
5104	INTERES DE CARTERA DE CREDITOS	2,659,579.11
510410	CARTERA DE CREDITOS CONSUMO	410,790.30
510420	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	2,187,124.83
510430	DE MORA	61,663.98
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	21,724.05
519005	POR PAGO POR CUENTA DE CLIENTES	21,724.05
54	INGRESOS POR SERVICIOS	73,469.61
5404	MANEJO Y COBRANZAS	18,257.66
540405	MANEJO Y COBRANZAS	18,257.66
5490	OTROS SERVICIOS	55,211.95
549005	TARIFADOS CON COSTO MAXIMO	54,745.17
549010	OTROS	466.78
56	OTROS INGRESOS	5,675.87
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	5,675.87
560405	DE ACTIVOS CASTIGADOS	5,675.87
59	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	95,124.50
	RESULTADO DEL EJERCICIO	503,381.63



Gerente General



Auditor Interno



Contador General

Fuente: Ing. Julio Alberto Calero Zúñiga Contador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chibuleo Ltda." Matriz Ambato (año: 2012)