



**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título de
Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CP.**

**“BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA.,
OFICINA MATRIZ EN EL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR,
AÑO 2019”**

Autores:

GAIBOR VALVERDE MARÍA SOLEDAD
CARRASCO MUYULEMA ELVIS ALEXIS

Directora:

ING. SOLÍS MIRANDA ANDREA CECILIA

Pares académicos:

ING. RAMÍREZ ARTEAGA LIZETH NATALY
ING. ESTRADA MIÑO ELSA ELISA

Guaranda - Ecuador

Año 2020

Agradecimiento

A Dios por darme la gracia de existir y derramar conocimiento en mí, lo cual me ha llevado a estar en ésta instancia tan primordial para mi futuro que ahora ya es una realidad.

Este agradecimiento va dirigido principalmente a mis padres que han sido la base indispensable en estos años universitarios, con su apoyo me han motivado cada día a escalar y terminar con éxito este camino.

De la misma manera siento virtud y agradecimiento al tiempo que he transcurrido en la Universidad Estatal de Bolívar, que se enfoca en educar y formar dotando de conocimientos y valores éticos, obteniendo profesionales capaces y eficientes para servir a la sociedad.

Gaibor Valverde María S.

Al concluir el presente trabajo investigativo, me permito agradecer a la Universidad Estatal de Bolívar, Escuela: Gestión Empresarial, Carrera de Contabilidad y Auditoría, quien nos abrió las puertas a sus enseñanzas.

Agradezco además a los docentes quienes con su sabiduría, dedicación y experiencia, impartieron sus conocimientos orientados hacia una educación con libertad y creatividad, lo cual se convierte en un pilar fundamental para una superación constante, especialmente a Dios ya que por medio de mi familia ha estado conmigo para seguir adelante.

Carrasco Muyulema Elvis A.

Dedicatoria

A Dios sobre todo por darme sabiduría, fortalecer mi corazón y guiar cada paso de mi vida, por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi fortaleza y soporte durante este proceso de estudio y demostrarme que con sacrificio se logra el intelecto.

Mi mayor prioridad, mis padres que me dieron la vida y en cada tropiezo han estado a mi lado con su apoyo incondicional y amor, ustedes que dejaron en mí la mejor herencia como es el estudio lo cual será mi defensa ante la vida.

Dedico la presente investigación a mi abuelita que es un ser tan especial, con su cariño y sus palabras me ha hecho avanzar cada día sin desmayar por este sueño.

A mi novio que ha sido mi soporte e inspiración, sus palabras de motivación han logrado que me esfuerce a diario y concluya con éxito mi carrera universitaria llegando a cumplir mi meta.

Gaibor Valverde María S.

El proyecto realizado se lo quiero dedicar enteramente a Dios quien ha sido mi fortaleza espiritual, que, pese a las adversidades en mi vida, el mediante su palabra a aliviado aquel dolor y darme las fuerzas para seguir adelante.

A mis padres que son quienes por medio de sus palabras me motivaron a no rendirme y con su apoyo incondicional e logrado vencer mis miedos y lograr mis mayores triunfos de la vida, también a mi familia personas importantes, motores y pilares que me ayudan a seguir luchando por mis éxitos, de igual manera a las personas que con sus palabras de aliento me han dado ánimos para seguir en mi lucha.

A mis amigos que han estado conmigo en las buenas y en las malas, que han sabido apoyarme pese a las circunstancias de la vida.

Carrasco Muyulema Elvis A.

ING. SOLÍS MIRANDA ANDREA CECILIA, EN CALIDAD DE DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. A PETICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.

CERTIFICA

Que los señores **CARRASCO MUYULEMA ELVIS ALEXIS** y **GAIBOR VALVERDE MARÍA SOLEDAD**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado **"BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JUAN PÍO DE MORA" LTDA. OFICINA MATRIZ DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2019"**, en tal virtud, faculto a los interesados seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero del 2020

Atentamente.



Ing. Andrea Cecilia Solis Miranda
C.I 0201570546

ING. ESTRADA MIÑO ELSA ELISA, EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. A PETICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.

CERTIFICA

Que los señores **CARRASCO MUYULEMA ELVIS ALEXIS** y **GAIBOR VALVERDE MARÍA SOLEDAD**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado **"BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JUAN PÍO DE MORA" LTDA. OFICINA MATRIZ DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2019"**, en tal virtud, faculto a los interesados seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero del 2020

Atentamente.



Ing. Elsa Elisa Estrada Miño
C.I 0604259986

ING. RAMÍREZ ARTEAGA LIZETH NATALY, EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. A PETICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.

CERTIFICA

Que los señores **CARRASCO MUYULEMA ELVIS ALEXIS** y **GAIBOR VALVERDE MARÍA SOLEDAD**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado **"BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JUAN PÍO DE MORA" LTDA. OFICINA MATRIZ DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2019"**, en tal virtud, faculto a los interesados seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero del 2020

Atentamente.



Ing. Lizeth Nataly Ramírez Arteaga
C.I 0201984564


DECLARACIÓN JURAMENTADA

Nosotros, **Gaibor Valverde María Soledad** y **Carrasco Muyulema Elvis Alexis** en calidad de autores del trabajo de investigación: **BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JUAN PÍO DE MORA" LTDA. OFICINA MATRIZ DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2019**, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autores nos corresponde, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a nuestro favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8:9 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Asimismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice las digitaciones y publicaciones de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley de Educación Superior.


Gaibor Valverde María Soledad
Cd. N° 0201964897


Carrasco Muyulema Elvis Alexis
Cd. N° 1804641627

AB. DANILÓ SANCHEZ HUILCA



Notaría
imera

2020-02-05-001P06224

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORÍA

OTORGADA POR: **MARIA SOLEDAD GAIBOR VALVERDE** y **ELVIS ALEXIS CARRASCO MUYULEMA** CUANTÍA: **INDETERMINADA**

En el Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día jueves cinco de Mayo del año dos mil veinte, ante mí **ABOGADO FLAVIO DANILÓ SANCHEZ HUILCA**, Notario Público Primer del este Cantón, comparecen por sus propios y legítimos derechos, la señora **MARIA SOLEDAD GAIBOR VALVERDE**, de estado civil soltera, de ocupación estudiante, domiciliada en la calle Pichincha y Diez de Enero, Parroquia matriz, del Cantón San Miguel de Bolívar, con teléfono celular: uno nueve nueve cinco nueve ocho uno seis nueve cuatro, y, el señor: **ELVIS ALEXIS CARRASCO MUYULEMA**, de estado civil soltero, de ocupación estudiante, domiciliado en el Barrio Dos mil, calle Metropolitana, Parroquia Santa Rosa, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, encarrancado de tránsito por esta ciudad, con teléfono celular: uno nueve tres nueve cuatro tres cero tres ocho tres. Los comparecientes manifiestan ser mayores de edad, de nacionalidad ecuatoriana, legalmente capaces para obligarse y contratar, a quien de conocerlos doy fe en virtud de haberse exhibido sus documentos de identificación, advirtiéndoles los compromisos por mí el Notario de los efectos y resultados de esta declaración, así como expresados que hacen en forma alada y separada de que comparecen al otorgamiento de esta declaración sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, manifiestan que concuerdan a esta Notaría para realizar la **DECLARACIÓN JURAMENTADA**, que en forma libre y voluntaria tienen a bien hacerla, previas a las advertencias de los penas del perjurio y la gravedad de su declaración, previo conocimiento que tienen de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento exponen: Nosotros, **MARIA SOLEDAD GAIBOR VALVERDE**, con cédula número: **cero dos cero uno nueve seis cuatro mil uno seis dos - siete** y **ELVIS ALEXIS CARRASCO MUYULEMA**, con cédula número: **uno ocho cero cuatro mil cuatro uno seis dos - siete**, manifiestamos que los criterios e ideas emitidas en el presente Trabajo de Investigación **BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JUAN PÍO DE MORA" LTDA. OFICINA MATRIZ DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2019**, es de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de Autores. Es todo cuanto podemos declarar bajo juramento y en fe de la verdad; y, leída que les fue esta su declaración a los comparecientes por mí el Notario, de principio a fin, en alto y clara voz, aquellos la aprueban, se afirman y se ratifican en su contenido, para constancia firman en unidad de acto conmigo el Notario, quedando incorporado en el protocolo de esta Notaría, de todo lo cual doy fe.


MARIA SOLEDAD GAIBOR VALVERDE
C.C. 020196489-7


ELVIS ALEXIS CARRASCO MUYULEMA
C.C. 180464162-7




AB. FLAVIO DANILÓ SANCHEZ HUILCA
NOTARIO PÚBLICO PRIMER DEL CANTÓN SAN MIGUEL
PROVINCIA BOLÍVAR
NOTARIO PÚBLICO

Índice general

Agradecimiento	II
Dedicatoria.....	III
Certificación del director	IV
Certificación de Pares Académicos	V
Declaración juramentada	VII
Índice de tablas.....	XIII
Índice de gráficos	XV
Índice de ilustraciones	XV
Índice de Anexos.....	XVI
Tema	1
Introducción	2
Antecedentes	4
Descripción del problema.....	9
Formulación del Problema.....	10
Justificación	11
Objetivos.....	13
Objetivo General	13
Objetivos específicos.....	13
Hipótesis	14
Variables	14

Operalización de variables	15
Capítulo I: Marco Teórico	17
1.1. Marco Teórico/Referencial	17
Balance Scorecard.	17
Gestión financiera	22
Origen	22
Finanzas	23
Administración financiera	25
Razones financieras	26
<i>Razones de liquidez</i>	26
<i>Índices de actividad</i>	27
<i>Razones de endeudamiento</i>	27
<i>Razones de mercado</i>	29
1.2. Marco Conceptual	36
1.3. Marco Geo referencial	38
1.4. Marco Legal.....	39
Ley de cooperativas.....	39
Ley orgánica de economía popular y solidaria	40
Ley orgánica del sistema cooperativo y financiero popular y solidario ..	40
Ley para fomento productivo, atracción inversiones generación empleo y estabilidad y equilibrio fiscal.	41
Reglamento general a la ley de cooperativas	42

Capítulo II: Metodología	43
2.1. Tipo de Investigación	43
2.1.1. La investigación de campo.....	43
2.1.2. La investigación descriptiva.....	44
2.2. Métodos.....	44
2.2.1. Método inductivo – deductivo	44
2.2.2. Método hipotético - deductivo	45
2.2.3. Método analítico – sintético.....	45
2.2.4. Método histórico – comparativo	45
2.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación	45
2.3.1. La Encuesta	45
2.3.2. La entrevista	45
2.4. Población.....	46
2.5. Procesamiento de la Información.....	46
Fiabilidad	57
Capítulo III: Resultados y discusión	59
3.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	59
3.2. Cumplimiento de objetivos.....	61
Análisis de la situación actual de la entidad	61
Misión	62
Visión.....	62
Valores Corporativos.....	62

Objetivos Estratégicos	63
Análisis F.O.D.A.	63
Análisis.....	67
Propuesta: Planeación estratégica con el Balanced Scorecard	69
Principios	69
Valores	70
Misión	70
Visión.....	71
FODA institucional	71
Organigrama Institucional	75
Presupuesto para la implementación del Balanced Scorecard	76
Estudio financiero.....	77
Análisis comparativo de los estados financiero con BSC y sin BSC ..	80
Evaluación financiera	83
Valor Actual Neto (VAN).....	85
Tasa Interna de Retorno (TIR)	86
Relación Beneficio-Costo	88
Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	89
Índices financieros.....	90
Mapa estratégico.....	96
3.3. Conclusiones	100
3.4. Recomendaciones	101

Bibliografía	102
Anexos	105
Técnicas e instrumentos de investigación aplicados	106

Índice de tablas

Tabla 1 Variable independiente	15
Tabla 2 Variable dependiente	16
Tabla 3 Ejes estratégicos.	47
Tabla 4. Efectividad	48
Tabla 5. Capacitaciones.....	49
Tabla 6. Grado de comunicación	50
Tabla 7. Clima laboral	51
Tabla 8. Decisiones de la gerencia.....	52
Tabla 9. Situación financiera	53
Tabla 10. Gestión financiera.....	54
Tabla 11. Estrategias financieras	55
Tabla 12 . Balanced Scorecard	56
Tabla 13. Resumen de procesamiento de datos.....	57
Tabla 14. Estadísticas de fiabilidad	57
Tabla 15. Prueba de Chi Cuadrado	58
Tabla 16. Matriz FODA	72
Tabla 17. Estrategias matriz FODA.....	74
Tabla 18. Presupuesto del BSC	76
Tabla 19 Estado financiero julio-noviembre 2019	77
Tabla 20 Resultado del ejercicio julio-noviembre 2019.....	78
Tabla 21 Estado financiero con BSC.....	80
Tabla 22 Resultado del ejercicio con BSC.....	81
Tabla 23 Flujo del efectivo con BSC.....	82
Tabla 24 Porcentajes para el TREMA	84
Tabla 25 Porcentajes de inflación anual	84

Tabla 26 Cálculo del VAN	86
Tabla 27 VAN negativo	87
Tabla 28 Flujos netos actualizados	88
Tabla 29 Relación beneficio-costos	88
Tabla 30 Cálculo del PRI	89
Tabla 31 Comparación de índices.....	90

Índice de gráficos

Gráfico 1 Ejes estratégicos	47
Gráfico 2 Efectividad	48
Gráfico 3 Capacitaciones.....	49
Gráfico 4 Grado de Comunicación	50
Gráfico 5 Clima Laboral.....	51
Gráfico 6 Decisiones de la Gerencia.....	52
Gráfico 7 Situación financiera	53
Gráfico 8 Gestión financiera.....	54
Gráfico 9 Estrategias financieras	55
Gráfico 10 Balanced Scorecard	56
Gráfico 11 Análisis porcentual	79
Gráfico 12 Análisis porcentual con BSC	83

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Enfoque de la metodología para generar un cuadro de mando integral	20
Ilustración 2 El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.....	21

Índice de Anexos

Anexo 1 Presupuesto ejecutado	105
Anexo 2 Encuesta.....	106
Anexo 3 Entrevista.....	109
Anexo 4 Entrevista aplicada	112
Anexo 5 Árbol de problemas.....	114
Anexo 6 Cronograma	115
Anexo 7 Ingreso de preguntas al SPSS	118
Anexo 8 Introducción de respuestas	119
Anexo 9 Análisis de fiabilidad	120
Anexo 10 Chi Cuadrado	121
Anexo 11 Tabla de distribución de Chi Cuadrado	122

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”. Ltda., Cantón San Miguel, con el propósito de, proponer la mejora continua en la gestión administrativa y financiera, por tal motivo el trabajo investigativo se centra en el desarrollo del instrumento conocido como Balanced Scorecard cuya finalidad es obtener mejores resultados a través de estrategias, conociendo los factores internos y externos en las áreas consideradas para aplicar esta herramienta eficaz a través del control del desempeño de los indicadores, lo cual aportó información relevante para dar seguimiento oportuno verificando el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la influencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., oficina matriz del Cantón San Miguel Provincia Bolívar, año 2019, mediante un análisis situacional y el conocimiento teórico sobre el tema. Para esto, se ha realizado una investigación de campo que involucra la interacción con los funcionarios de dicha institución y la investigación descriptiva que ayuda a relacionar los hechos que han sucedido para obtener la información sobre la problemática. La propuesta permitirá a la cooperativa alcanzar un alto nivel de desempeño dándole un mejor manejo del plan estratégico.

Se determinó que los indicadores deben estar sujetos a las cuatro perspectivas que necesita la entidad obteniendo objetivos de liderazgo y responsabilidad como un elemento de apoyo en la toma de decisiones.

ABSTRACT SUMMARY

The research project was carried out in the “Juan Pío de Mora” Savings and Credit Cooperative. Ltda., Canton San Miguel, with the purpose of proposing continuous improvement in administrative and financial management, for this reason the research work focuses on the development of the instrument known as Balanced Scorecard whose purpose is to obtain better results through strategies , knowing the internal and external factors in the areas considered to apply this effective tool through the control of the performance of the indicators, which provided relevant information for timely monitoring verifying compliance with the objectives set by the institution.

The main objective of this research is to analyze the influence of the Balanced Scorecard in the financial management of the Savings and Credit Cooperative “Juan Pío de Mora” Ltda., Headquarters of the San Miguel Province Bolivar Canton, year 2019, through a situational analysis and Theoretical knowledge on the subject. For this, a field investigation has been carried out that involves the interaction with the officials of said institution and the descriptive investigation that helps to relate the facts that have happened to obtain the information on the problem. The proposal will allow the cooperative to reach a high level of performance by giving it a better management of the strategic plan.

It was determined that the indicators should be subject to the four perspectives that the entity needs, obtaining leadership and responsibility objectives as a support element in decision making.

Tema

“Balanced Scorecard y su incidencia en la gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., oficina matriz en el cantón San Miguel, provincia Bolívar, año 2019”

Introducción

En las instituciones cada vez es más difícil administrar correctamente las actividades que cumple cada área, de la misma manera es frecuente que hoy en día no todos tienen un conocimiento apropiado sobre las bases legales, políticas, objetivos y metas que busca una empresa, ocasionando una pérdida de tiempo. En el día a día se van desarrollando programas, proyectos, etc., una práctica cotidiana y sedentaria, por tal motivo es necesario hacer cambios que generen un mejor nivel competitivo basado en actualizaciones tecnológicas, capacitaciones y reformas que contribuya de manera efectiva a la organización.

Las empresas siempre deben estar en constante cambio generando ideas y poniéndolo en práctica para obtener mejores resultados, no solo enfocarse en un beneficio a corto plazo, sino que deben buscar estrategias efectuando una rentabilidad solvente a futuro, aun generando varios gastos, pero con buenas decisiones tomadas los resultados en un tiempo determinado serán satisfactorios.

Se puede observar que en algunos años han venido utilizando varias empresas una herramienta que ha dado buenos resultados en el ámbito administrativo y financiero. Se trata de la herramienta Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que ha sido de utilidad para el sector financiero y de grandes multinacionales, por medio de esta implementación las organizaciones han alcanzado metas propuestas reflejándose en la rentabilidad, siendo este un diseño elaborado por dos autores (Robert Kaplan & David Norton) estableciendo que al utilizar esta herramienta las empresas tendrán una visión más amplia es decir a largo plazo, mediante indicadores financieros los mismo que direccionan a una toma de decisiones enfocada en la verificación de que se cumplan los objetivos con las estrategias planteadas .

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos que van ligados entre sí, siendo medibles a través de los indicadores; dentro de estos se busca traducir los objetivos estratégicos a términos operativos, alinear la organización con las metas, buscando que éste sea el trabajo diario de todo el personal de la empresa.

Los diseños de los mapas estratégicos son manejados mediante la causa y efecto siendo la base para el desarrollo de los cuatros perspectivas financieras (BSC). Estas perspectivas son el objetivo fundamental para maximizar los beneficios de las empresas manejadas bajo este sistema, especialmente en el crecimiento de los ingresos y productividad.

En síntesis, se da a conocer la importancia y utilidad que genera la implementación y manejo del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), y su impacto en el crecimiento económico de las empresas.

Antecedentes

El mundo actual está lleno de incertidumbre puesto que se encuentra en constante cambio y la globalización es un desafío latente, lo que orilla a las instituciones a buscar estrategias de ventaja competitiva y desarrollo económico necesariamente establecidas con un sistema óptimo de medición y control financiero. Por tal motivo las tendencias actuales deben ser enfocadas al análisis prospectivo que genere el accionar acertado para la toma de decisiones.

El Balanced Scorecard fue diseñado y desarrollado por Robert S. Kaplan (profesor Marvin Bower de desarrollo de líderes de Harvard Business School), y David Norton (presidente de la Renaissance Solutions Inc.). Esta herramienta de planeación estratégica es considerada como un instrumento de dirección y gestión empresarial, debido a su gran importancia e impacto que tiene al momento de aplicarla y que genera efectividad en las cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y de innovación y aprendizaje) en las que se enfoca.

Actualmente en el Ecuador el Balanced Scorecard ha sido adoptado de una manera muy frecuente, con el fin de tener una información integra de los indicadores financieros, logrando tener éxitos en la productividad y desempeño de las funciones.

Como antecedentes investigativos en relación a la temática se presentan los siguientes estudios:

En el trabajo de titulación en opción al grado de magister “Cuadro de Mando integral en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera – Banco Central del Ecuador” realizado por el autor Francisco Guillermo López Carrasco, en el año 2019 en la ciudad de Quito, concluye:

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el cuadro de mando integral en la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador.

Objetivos específicos

1. Contextualizar el cuadro de Mando integral y las perspectivas teóricas que lo forman.
2. Realizar un análisis situacional de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador.
3. Analizar las perspectivas financieras, de enfoque en el cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral.
4. Diseñar estrategias enfocadas a mejorar la gestión de la Dirección Nacional de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador.

Conclusiones

- La Dirección Nacional de inclusión Financiera al poseer una distribución de objetivos y estrategias especializadas e indicadores, no le permite medir las actividades y tiempos que se toman para cumplir las metas propuestas.
- Los indicadores propuestos ayudarán a identificar los procesos internos, los cuales permitirán la optimización de recursos y tiempos dentro de la Dirección.
- Después del análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral adaptado al Sector Publico, nos damos cuenta que, según las prioridades de la organización, el CMI cambia, pero siempre va a mantener la estructura de las estrategias empleadas.

Recomendaciones

- Capacitar a funcionarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito sobre los productos y servicios que ofrece el Banco Central del Ecuador, mediante el Sistema Nacional de Pagos y la Dirección de Inclusión Financiera.
- Diseñar estrategias para que las Cooperativas brinden sus servicios en los sectores geográficos de la población que no tienen acceso a los servicios financieros que brinda el Sistema Financiero Nacional (López Carrasco, 2019).

En la Tesis de grado, la autora ORTIZ Cristina, desarrollada en el año 2011, con el tema “PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO AL BALANCED SCORE CARD, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA FLORESTA” LTDA, que se encuentra en el repositorio de la biblioteca Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, donde El Capítulo I manifiesta:

Planteamiento del Problema

¿Cómo la inexistencia de un Plan Estratégico enfocado al Balanced Score Card puede incidir en la mejora de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.?

Objetivo General

Generar un Plan Estratégico, enfocado a la Gestión Administrativa y Financiera para aplicar el Balanced Score Card en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional para aplicar el Balanced Score.
- Diseñar un Plan Estratégico, a través de la aplicación de herramientas Administrativas Financieras para aplicar el Balanced Score Card.

- Proponer un Plan Estratégico, a través de la aplicación de la técnica participativa para establecer el Balanced Score Card (Ortiz Ortiz, 2011).

Se ha tomado estos antecedentes de investigación porque al conocer la incidencia del problema se podrá determinar el impacto que causará solucionando y mejoramiento la gestión administrativa y financiera de la cooperativa con un plan estratégico en el cual les ayudará a una mejor solvencia económica dentro de la entidad, siendo para nosotros un caso similar al proyecto en desarrollo.

En la tesis que reposa en la biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca con tema “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA MEDIR LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS DE LA EMPRESA EDITORIAL DON BOSCO EN LA CIUDAD DE CUENCA” la autora SOLÓRZANO JÀCOME ANDREA, en el año 2014 declaran:

Justificación

La propuesta de implementación de Balanced Score Card (BSC) va a ser utilizado para la gestión del aspecto financiero y personal dentro de la Editorial Don Bosco, dirigiéndonos de manera especial a los diversos departamentos o unidades que posee la empresa debido a que la misma no cuenta con esta herramienta de gestión que le permitirá medir de manera óptima el rendimiento de la organización.

Conclusiones

- Se propuso también para poder evaluar y medir el avance de los indicadores que forman parte del CMI, emplear la herramienta de semáforos, los cuales con ayuda de un porcentaje previamente establecido sobre su nivel de cumplimiento y basado

también con colores que indican alertas, facilita la toma de decisiones sobre los resultados que no cumplen con las expectativas de la empresa.

Recomendaciones

- Debido a que la Empresa no tenía un Análisis FODA, se recomienda que se emplee el análisis propuesto en el presente trabajo, ya que en el mismo se detallan los principales aspectos que influyen con el desenvolvimiento de la organización.
- Y para finalizar, en base a las evaluaciones realizadas, se recomienda a manera de resumen: procura establecer estrategias que incrementen el liderazgo en su mercado manteniendo la imagen de la empresa en la mente de sus consumidores para lograr un mayor grado de fidelización: para incrementar sus ingresos sería factible establecer alianzas estratégicas o en el caso adquirir contratos con el sector público (Solórzano Jácome, 2014).

Descripción del problema

Se evidencia la inexistencia de un análisis en Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda., lo que ha ocasionado que los líderes no tengan clara la dirección de la institución, el inadecuado manejo de los recursos financieros y la inoportuna gestión financiera que podrían ocasionar pérdidas económicas y la mala imagen de la institución ante la sociedad.

El BSC es una herramienta de la gestión administrativa de la empresa, que permite el desarrollo de estrategias las cuales guían el accionar a través de las actividades concretas; lo que establece un monitoreo permanente sobre las dependencias organizacionales.

Es importante la utilización de este método puesto que brinda la oportunidad a la cooperativa de plantear objetivos a largo plazo, además indicadores que permitan constatar el cumplimiento de los mismos, establecer las metas específicas de consecución y las acciones a tomar en cuenta para el cumplimiento de las estrategias.

El BSC le brinda la posibilidad a la Cooperativa Juan Pio de Mora, (de plantear un horizonte más flexible apto para enfrentar los riesgos del dinamismo del entorno), además de controlar y monitorear el correcto funcionamiento de la Cooperativa en sus distintas gestiones administrativas y financieras y el alcance de los objetivos institucionales, por último, dota de una visión más amplia relacionada al cliente y a los procesos internos.

La gestión financiera es necesaria dentro de la cooperativa porque permite fijar los recursos y su idoneidad para el cumplimiento de sus obligaciones económicas plasmadas en el óptimo registro de los ingresos y gastos de la organización.

Al determinar la necesidad de los recursos financieros la cooperativa desarrolla un sistema de planificación económica entorno a las necesidades percibidas elevando los niveles de efectividad.

La Cooperativa Juan Pío de Mora al no contar con el análisis Balanced Scorecard presenta problemas de delimitación estratégica en relación a su accionar financiero lo que deriva en la inexistencia de una visión acertada para la toma de decisiones, además se ve afectado la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos lo que limita el cumplimiento de los objetivos comunes al no ser conocidos y aceptados para plasmarlos en logros de rentabilidad financiera, una de las desventajas de no contar con esta herramienta es el retraso en la mejora de sus procesos administrativos y operativos.

Formulación del Problema

¿Cómo incide el Balanced Scorecard en la gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda. Oficina matriz del cantón San Miguel, Provincia Bolívar, año 2019?

Justificación

El presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado en la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” de contar con una herramienta que permita entregar información financiera en el momento oportuno y solventar la gestión financiera fijando el rumbo estratégico para la consecución de objetivos financieros.

El análisis de la incidencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera aporta el contingente necesario para los administradores de la cooperativa mejoren sosteniblemente la toma de decisiones en relación al desempeño institucional, además de descubrir y comunicar una estrategia financiera de forma coherente.

Es necesario aplicarlo puesto que es una herramienta que tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una entidad en acción y resultado estableciendo su capacidad presupuestaria.

A través de la aplicación de esta herramienta se podrá tener un amplio conocimiento de las perspectivas financieras, estableciendo un análisis del destino de los recursos económicos y su distribución, desarrollando así un ámbito organizacional acorde a las necesidades de la institución.

La presente investigación es novedosa puesto que es un tema que no se ha desarrollado y aplicado con anterioridad en la institución y dota de una herramienta de planificación a largo plazo estableciendo un sistema de cumplimiento de objetivos.

El trabajo de investigación, es factible efectuarlo ya que tiene la predisposición y colaboración de los investigadores y el personal que conforman la cooperativa (directivos, funcionarios y empleados) permitiendo la obtención de información real, que permita conocer los diferentes problemas que afronta la misma.

Los beneficiarios directos son los funcionarios de la institución puesto que tendrán una herramienta de planeación y ejecución del accionar financiero sustentado en un análisis prospectivo, los beneficiarios indirectos son los socios de la cooperativa al contar con una institución que garantice la solidez y liquidez necesarias para desarrollar un sistema financiero de confianza.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia del Balanced Scorecard en la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., oficina matriz del Cantón San Miguel Provincia Bolívar, año 2019.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa Juan Pío de Mora.
- Contextualizar la teoría científica del Balanced Scorecard y la gestión financiera.
- Desarrollar el modelo de planeación estratégica, a través de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión financiera para la Cooperativa Juan Pío de Mora.

Hipótesis

Al proponer el análisis del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda., mejorará su gestión financiera.

Variables

Variable independiente: Balanced Scorecard

Variable dependiente: Gestión financiera

Operalización de variables

Tabla 1
Variable independiente

Variable	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems o Preguntas	Técnicas e Instrumentos
INDEPENDIENTE	Modelo de gestión que a través de sus perspectivas mide el impacto de mejora a cualquier tipo de organización.	Perspectiva Financiera	Al 2020 la institución mejorará en un 40% su liquidez y solvencia económica	ENCUESTA: Pregunta N° 1 Pregunta N° 2 Pregunta N° 3 Pregunta N° 4 Pregunta N° 5	Entrevista y encuesta
		Perspectiva de clientes	Al 2020 la cooperativa incrementará un 20% más de socios	ENTREVISTA: Pregunta N° 2	
		Perspectiva interna o de procesos	Al 2020 mejorará los procesos y actividades con un 50% a través de planes de estratégicos	Pregunta N° 6 Pregunta N° 7 Pregunta N° 8	
Balanced Scorecard		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Al 2020 el personal de la cooperativa recibirá capacitaciones y charlas motivacionales para mejorar el desempeño de su trabajo		

Elaborado por: Carrasco Elvis – Gaibor María

Tabla 2
Variable dependiente

Variable	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems o Preguntas	Técnicas e Instrumentos
DEPENDIENTE	La gestión financiera consiste en administrar y controlar los recursos que posee una entidad, dando cumplimiento a las leyes y regulaciones aplicables	Planificación Financiera	Al 2020 mejorará las directrices dentro del departamento contable y financiero en un 65%	<p>ENCUESTA:</p> <p>Pregunta N° 6</p> <p>Pregunta N° 7</p> <p>Pregunta N° 8</p> <p>Pregunta N° 9</p> <p>Pregunta N° 10</p>	Entrevista y encuesta
		Control al talento humano	Al 2020 los administrativos tendrán más conocimiento acerca de las herramientas financieras en un 90%	<p>ENTREVISTA:</p> <p>Pregunta N° 1</p> <p>Pregunta N° 3</p>	
		Toma de decisiones	Al 2020 la institución mejorará las estrategias operacionales en un 60%	<p>Pregunta N° 4</p> <p>Pregunta N° 5</p> <p>Pregunta N° 9</p>	
Gestión Financiera					

Elaborado por: Carrasco Elvis – Gaibor María

Capítulo I: Marco Teórico

En el presente capítulo se abordará el marco teórico, el mismo que consta del marco teórico-referencial que se basa en la recopilación de antecedentes y teorías científicas del tema enfocado principalmente en desarrollar la hipótesis propuesta en la investigación.

El marco conceptual permite entender de forma concisa los conceptos teóricos, ideas claves definiendo sus características y objetivo brevemente del tema; el marco georeferencial da a conocer el lugar donde se centra la investigación en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”. Ltda., ubicado en la Provincia Bolívar, Cantón San Miguel.

Finalmente hacemos referencia al marco legal que consiste en proporcionar información sobre leyes de las instituciones en la cual se determina el alcance y naturaleza de la participación política, de esta manera se presenta el contenido de cada marco enfocado al Balanced Scorecard.

1.1.Marco Teórico/Referencial

Balance Scorecard.

Según Fred & Forest¹ (2017) el Balance Scorecard:

Es una técnica de control y evaluación de estrategias. El Balance Scorecard deriva su nombre de la necesidad percibida de “balancear” mediciones financieras que en ocasiones de utilizaba para evaluar y controlar estrategias como mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente.

Un Balance Scorecard contiene una combinación cuidadosamente seleccionada de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa (Kaplan & Norton, 2016).

¹ Con un doctorado en administración otorgado por la *University of South Carolina*, Fred es profesor de planeación estratégica en Francis Marion University en Florence, South Carolina. Forest ha impartido cursos de administración estratégica en Mississippi State University, Campbell University y Francis Marion University.

El Balance Scorecard o conocido también como Cuadro de Mando Integral es una metodología que se basa en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, a saber:

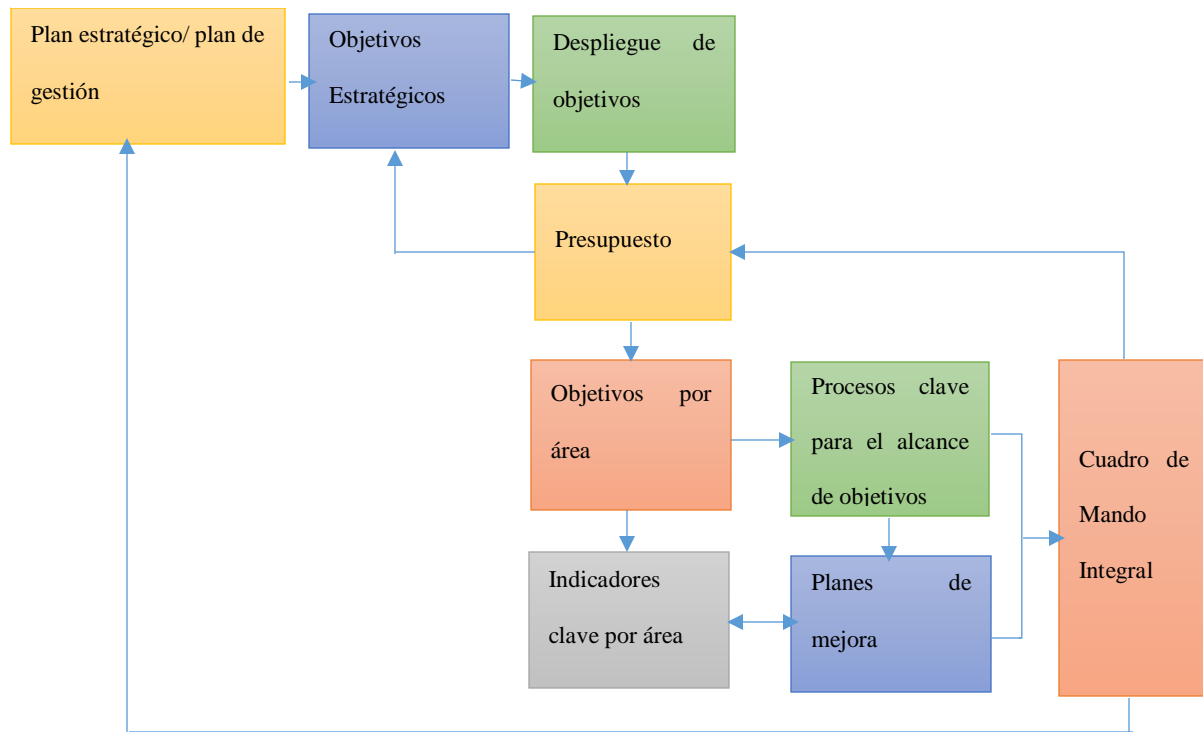
1. *Perspectiva financiera:* los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven a la organización. Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados.
2. *Perspectiva del cliente:* cómo ve el cliente la organización y esta como puede atenderle de la mejor manera posible. los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización.
3. *Perspectiva de los procesos internos:* cuales son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor.
4. *Perspectiva de innovación y aprendizaje:* que tanta capacidad tienen la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar como la organización puede aprender para desarrollarse y garantizar el crecimiento (Arão Sapiro, 2011).

Para el autor Ancín J. (2012) el cuadro de mando integral debe desarrollarse de acuerdo a cinco principios:

1. ***Traducir la estrategia a términos operativos:*** Consiste en tomar los objetivos estratégicos como punto de partida y guía para definir como debemos realizar la actividad. Para ellos el modelo presenta una herramienta, el mapa estratégico, en el que los objetivos de la actividad se jerarquizan, agrupan e interrelacionan para asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos.

2. ***Alienar la organización a la estrategia:*** Organizar los medios y las directrices a seguir para alcanzar los objetivos fijados. La sinergia-objetivo fundamental del diseño organizativo requiere vincular e integrar las estrategias particulares de las distintas unidades de negocio y/o departamentos, eliminando las correspondientes barreras funcionales.
3. ***Convertir la estrategia en el trabajo cotidiano de todos:*** La empresa centrada en la estrategia requiere que todos los empleados conozcan la estrategia y la impulsen en su trabajo cotidiano. Para ellos utilizan el CMI (y, por ende, el mapa de indicadores) en tres procesos de alineamiento del personal a la estrategia: la comunicación descendente, la definición de objetivos personales y de equipo y, finalmente, los sistemas de remuneraciones e incentivos vinculados al CMI.
4. ***Hacer de la estrategia un proceso continuo:*** Esto se consigue desplegando los objetivos a largo plazo en objetivos a medio y corto plazo, y concatenando los indicadores de todos los niveles. De esta forma, el seguimiento y control de las desviaciones y la puesta en marcha de las acciones de mejora incorporan los objetivos a largo plazo.
5. ***Movilizar el cambio mediante liderazgo:*** La implantación del CMI como herramienta de gestión lleva implícito un proceso de cambio. Por su calado, es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, capaz de cohesionar una organización inmersa en un proceso de revisión continua, en un entorno incierto y cambiante (Ancín, 2012).

Ilustración 1 Enfoque de la metodología para generar un cuadro de mando integral



Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancín << El plan estratégico en la práctica >>, México (2012).

Según Kaplan & Norton (2016):

El Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de mediación táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégico, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de mediación del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar ya visión de la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica (Kaplan & Norton, 2016).

Ilustración 2 El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción



Fuente: Robert S. Kaplan & David P. Norton <<El Cuadro de Mano Integral>> España (2016)

Gestión financiera

Origen

El conocimiento financiero en su acepción más general, tiene sus raíces en la economía, pero orientado al manejo de la incertidumbre y el riesgo con miras a alcanzar un mayor valor agregado para la empresa y sus inversionistas. Desde su aparición a comienzos del siglo XX, ha pasado por una serie de enfoques que han orientado la estructuración actual de una disciplina autónoma, madura, y con un alto grado de solidez en cuanto tiene que ver con la correspondencia de muchos de sus modelos con la realidad, jugando un papel preponderante tanto para la interpretación de la realidad económica como para la toma de decisiones a nivel corporativo. Como lo diría García Fierro (1990, 166), "múltiples son los factores que han contribuido al desarrollo teórico de las finanzas: el capitalismo moderno que se caracteriza por la presencia de grandes monopolios con altos niveles de concentración de la producción en todo el mundo y, el predominio del capital financiero. Las fluctuaciones económicas y el desarrollo científico-técnico que han permitido que las finanzas evolucionen desde una esfera descriptiva a otra donde el análisis se convierte en su esencia, teniendo como base los desarrollos microeconómicos de equilibrio de mercado, así como los métodos matemáticos y la revolución electrónica que ha facilitado la labor de comprobación empírica de muchos modelos". La evolución del conocimiento financiero, ha sido tratada por varios autores entre los cuales se destacan García Fierro (1990, 166- 169), Solomón (1964, 18-35), Van Horne (1993, 2-7), Weston y Copeland (1996, 11-13), Emery y Finnerty (2000, 8) quienes coinciden en desarrollar los enfoques descriptivo, tradicional y moderno para la comprensión del avance teórico de las finanzas (Ríos, 2008).

De acuerdo a Robles (2012), el manejo de los recursos financieros es fundamental y se piensa que es un punto clave en la obtención de objetivos. Dichos recursos son de los más importantes

dentro de una empresa y por ello se necesita utilizarlos de una manera cuidadosa para aprovecharlos de la mejor manera en las inversiones que se realicen en la entidad. Actualmente el mundo empresarial se ha convertido en una constante lucha debido a la globalización y a los avances tecnológicos, por consiguiente, ahora es necesario contar con empresas más competitivas que utilicen la administración financiera como una herramienta determinante y así contar con los recursos monetarios necesarios para el correcto desarrollo en las operaciones que se lleven a cabo en la organización (Félix, 2018).

Finanzas

Se entiende por finanzas a todas aquellas actividades relacionadas con el intercambio y manejo de capital. Las finanzas son una parte de la economía, ya que tienen que ver con las diferentes maneras de administrar dinero en situaciones particulares y específicas. Las finanzas pueden ser divididas en términos públicos y privados, dependiendo de quién sea el sujeto que administre el capital: si se refiere a un individuo particular o si hace alusión al Estado u otras instituciones públicas.

Las finanzas aluden al estudio del dinero que circula entre individuos, empresas o distintos Estados. Es así como las finanzas figuran como una rama de la economía que analiza manera en que se obtienen y gestionan los fondos. O sea, que las finanzas se encargan de la administración del dinero.

Las finanzas provienen del latín *fínis*, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros; es decir, con la transferencia de dinero se acaba la transacción.

La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, pudiendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así

como la administración financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones incluyendo su logro, utilización y control.

De acuerdo con Cruz (2006) existen diez principios económico-financieros:

1. El dilema entre el riesgo y el beneficio. Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este, lo que, en el caso del ahorrista, es la tasa de interés y en el caso del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno.
2. El valor del dinero en el tiempo. A largo plazo, maximizar la ganancia neta; es decir, la función: ganancia neta = ingresos - costos.
3. Maximización de la riqueza del inversionista. El principio de conformidad financiera establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y, de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.
4. Financiamiento apropiado. El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.
5. El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir. El inversionista prudente no debe esperar a que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros prosperan en tiempos de dificultad.
6. El ciclo de los negocios. El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos

prestados al 15 %, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20 %, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.

7. Apalancamiento o uso de deuda. El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.
8. Diversificación eficiente. En una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.
9. El desplazamiento de recursos. Es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos.
10. Costos de oportunidad. Se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades (Córdoba Padilla, 2007).

Administración financiera

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía. En los últimos años, varios factores han incrementado la importancia y complejidad de las tareas del gerente financiero (Gitman & Zutter, 2012).

Van Horne J.C. (2010) manifiesta también que: la administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes (Van Horne & Wachowicz, 2010).

La decisión de inversión comienza con una determinación de la cantidad total de bienes necesarios para la compañía. La segunda decisión más importante de una compañía es la financiera, en donde el director financiero se ocupa del lado derecho del balance (deuda y capital de los dueños). La decisión de administración de bienes se manifiesta, una vez que se adquieren los bienes y se obtiene el financiamiento adecuado, hay que administrar esos bienes de manera eficiente (Plataforma Nacional de Café, 2015).

Razones financieras

Razones de liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas.

Liquidez corriente. - La liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

Razón rápida (prueba del ácido) La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido. La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales: 1. Muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial o algo por el estilo; y 2. el inventario se vende

generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.

Índices de actividad

Los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros.

Rotación de inventarios. - La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa.

Periodo promedio de cobro. - El periodo promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro.

Periodo promedio de pago. - El periodo promedio de pago, o antigüedad promedio de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro.

Rotación de los activos totales. - La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

Razones de endeudamiento

La posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo.

Índice de endeudamiento. - El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

Razón de cargos de interés fijo. - La razón de cargos de interés fijo, denominada en ocasiones razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses.

Índice de cobertura de pagos fijos. - El índice de cobertura de pagos fijos mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos, como los intereses y el principal de los préstamos, pagos de arrendamiento, y dividendos de acciones preferentes.

Índices de rentabilidad. - Existen muchas medidas de rentabilidad. En conjunto, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo.

Estado de pérdidas y ganancias de tamaño común. - Una herramienta muy utilizada para evaluar la rentabilidad respecto a las ventas es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común. Cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de las ventas. Los estados de pérdidas y ganancias de tamaño común son de gran utilidad para comparar el desempeño a lo largo de los años, debido a su facilidad para mostrar si ciertas clases de gastos tienen tendencias al alza o a la baja como un porcentaje del volumen total de los negocios que efectúa la empresa.

Margen de utilidad bruta. - El margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida).

Margen de utilidad operativa. - El margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los

intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las “utilidades puras” ganadas por cada dólar de venta.

Margen de utilidad neta. - El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

Ganancias por acción (GPA). - En general, las ganancias por acción (GPA) de la empresa son importantes para los accionistas actuales o futuros, y para la administración. Como mencionamos anteriormente, las GPA representan el monto en dólares obtenido durante el periodo para cada acción común en circulación.

Rendimiento sobre los activos totales (RSA). - El rendimiento sobre activos totales (RSA), también conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI), mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.

Rendimiento sobre el patrimonio (RSP). - El rendimiento sobre el patrimonio (RSP) mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios.

Razones de mercado

Las razones de mercado relacionan el valor de mercado de una empresa, medido por el precio de mercado de sus acciones, con ciertos valores contables. Estas razones dan una explicación muy clara sobre qué tan bien se desarrolla la empresa en cuanto al riesgo y rendimiento, según los inversionistas del mercado.

Relación precio/ganancias (P/G). - La relación precio/ganancias (P/G) se usa generalmente para evaluar la estimación que hacen los propietarios del valor de las acciones. La relación o razón

P/G mide la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada dólar de las ganancias de una empresa.

Razón mercado/libro (M/L). - La razón mercado/libro (M/L) permite hacer una evaluación de cómo los inversionistas ven el desempeño de la empresa. Relaciona el valor de mercado de las acciones de la empresa con su valor en libros (estrictamente contable) (Gitman & Zutter, 2012).

Para el desarrollo de la investigación se han considerado investigaciones realizadas en años anteriores relacionadas al tema propuesto, considerando las siguientes:

El proyecto de grado de los autores GUANÌN X., PÉREZ R, desarrollada en el año 2013 con el tema “PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA ICAPEB CIA. LTDA”, que reposa en la biblioteca de la Universidad Central del Ecuador, donde manifiestan:

Formulación del problema

¿La aplicación de un sistema de planeación estratégica basado en BALANCED score card y mapas estratégicos de ICAPEB CIA LTDA, constituirá una forma de mejoramiento continuo para la misma?

Objetivo General

Elaborar y aplicar una propuesta del BALANCED ScoreCard (Cuadro de Mando Integral) para la empresa ICAPEB CIA LTDA.

Objetivo Específico

- Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa ICAPEB CIA. LTDA., para aplicar el enfoque y Mapa estratégico
- Elaborar el direccionamiento y organización estratégica
- Proponer el modelo de planeación estratégica con el Balanced ScoreCard, mapas estratégicos.

Método Analítico: Al establecer fundamentos, detalles pensamientos de varios autores con el objetivo de llegar a la verdad del problema planteado. “A través de este método se efectuará el análisis de las bases teóricas y procesales que sirven de sustento para el desarrollo del tema investigativo, por lo que, se recurrirá al estudio de las citas bibliográficas que contienen la síntesis de los datos de varios autores que se han tomado como referencia.

Método Deductivo: Permitirá establecer y llegar a la verdad partiendo de los conocimientos generales para poder establecer conocimientos específicos, lo que significa que se singularizará el problema planteado, logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales.

Esto permite indagar en los aspectos genéricos relativos a la investigación, puntos de partida que hacen posible la orientación hacia los temas complejos a desarrollarse, esto es, los parámetros teóricos y normativos que den soluciones requeridas (Guanín Pérez & Ayala Imbaquingo, 2013).

El trabajo de grado desarrollado por la autora DÀVILA, Edison, elaborada en el año 2015 con el tema “EL BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS INTERNOS DE LA LIBRERÍA Y PAPELERIA ABC DE LA CIUDAD DE AMBATO” de la Facultad de Contabilidad y Auditoría Carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato; manifiesta que:

Objetivo General

Determinar la incidencia del Balanced ScoreCard en los procesos internos de la Librería y Papelería ABC de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la aplicación del Balanced Score Card para identificar las amenazas y debilidades en la Librería y Papelería ABC.

- Identificar los Procesos Internos que se realizan en la Librería para conocer la eficiencia con la que se realizan.
- Proponer una Herramienta de Gestión para el control de los procesos internos y el mejoramiento de la toma de decisiones de la Librería y Papelería ABC.

Conclusiones

- La inaplicación de Balanced ScoreCard si incide de los procesos internos, ya que al no controlar las actividades que se realizan en la organización mediante indicadores no se puede saber si estas se están haciendo de manera eficiente o no, lo que impide que se tomen decisiones acertadas en pos de mejorar el desenvolvimiento económico de la empresa.
- La empresa no aplica ningún método de control que le permita gestionar adecuadamente sus operaciones, lo que ha dado como resultado que los activos no estén siendo administrados de manera eficiente, que la empresa no identifique a tiempo las pérdidas de recursos y que no se pueda satisfacer completamente las necesidades de sus clientes.
- No se tienen claramente identificados los procesos internos que se realizan en la entidad, pues no existe un documento por escrito en la empresa, en el que conste cada una de sus actividades y procedimientos, lo que ha impedido que se pueda verificar y controlar el cumplimiento efectivo de los procesos de adquisición, almacenamiento, recepción, venta, reclutamiento, selección y control de personal.
- Por todo lo anteriormente descrito la mayoría de encuestados consideran que el Diseño de un Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral sería beneficioso para la empresa porque ayudaría a controlar de mejor manera los procesos internos y a tomar las medidas correctivas necesarias a tiempo.

Recomendaciones

- Diseñar una herramienta de gestión acorde a los procesos internos que se realizan en la empresa, mediante la aplicación de indicadores que permitan mantener controladas las actividades y conocer oportunamente si están realizando de manera eficiente o no.
- El Gerente debe adoptar un método de control para administrar adecuadamente los activos de la empresa, que permita identificar a tiempo las pérdidas de recursos y que permita identificar si se está satisfaciendo o no las necesidades de sus clientes.
- El Gerente debe diseñar los procedimientos por escrito para cada una de las actividades internas que se realizan en la librería como son: adquisición, almacenamiento, recepción, venta, reclutamiento, selección y control de personal.
- Finalmente se debería diseñar un Balanced ScoreCard para controlar los procesos internos en la librería ABC que facilite la toma de decisiones con un sistema completo de análisis para tener evoluciones en los parámetros fundamentales del negocio (Dávila Merino, 2015).

En la tesis que reposa en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas con el tema “DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA., de la Provincia de Cotopaxi, del Cantón Latacunga correspondiente al periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2013” las Señoritas DÍAZ B., GUANOLUISA M declaran:

Investigación de Campo

En este tipo de investigación se encarga del estudio sistemático de los hechos en el lugar donde se produce los acontecimientos. En esta modalidad las investigadoras toman contacto directo con

la realidad de la institución para obtener la información haciendo participe a todos los integrantes de la cooperativa y así poder plantear posibles soluciones.

Conclusiones

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda., se determinó que la planificación estratégica actual no se encuentra bien estructurada lo que afecta el cumplimiento de objetivos planteados y la cuantificación real de sus metas.
- Para el análisis interno de la institución se utilizó una herramienta de gestión como la cadena de valor la cual demuestra en forma detallada cada uno de los procesos que realiza la institución para así generar valor agregado al producto o servicio que se ofrece al cliente.
- En el diagnóstico situacional que se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda., se observó que existen falencias en: atención al cliente, capacitación al personal, análisis para otorgar y recuperar créditos.
- Para la elaboración del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) se desarrolló estrategias en base a los factores críticos de éxito (FCE) las cuales van a ayudar a cumplir con las metas establecidas en la institución a mediano y a largo plazo.

Recomendaciones

- Estructurar de mejor manera su planificación estratégica y hacer el seguimiento adecuado la cual permitirá la puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, visión y los objetivos.
- Socializar los procesos que mantiene la institución bajo el nuevo esquema cadena de valor y definir las funciones específicas que debe cumplir en cada uno de las áreas.

- Proponer planes de mejoramiento para cada una de las áreas con falencias para optimizar los recursos que dispone la institución.
- Aprovechar al máximo las fortalezas y las oportunidades que tiene la cooperativa para así trabajar con mayor eficiencia y contrarrestar las amenazas y debilidades (Díaz Brito & Guanoluisa Rojas, 2015).

En el trabajo de titulación, los autores ALOMOTO Marco, VALAREZO Jacqueline, desarrollada en el mes de julio en el año 2017, con el tema “BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR COOPERATIVO DEL CANTÓN QUITO, CASO: COAC “SAN VICENTE DEL SUR LTDA”., que se encuentra reposando en la biblioteca de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, donde El Capítulo I, IV manifiesta:

Objetivo General

Analizar como la herramienta del Balanced Scorecard contribuirá en el mejoramiento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas del sector cooperativo, caso: COAC “San Vicente del Sur Ltda.” del Cantón Quito en la Provincia de Pichincha.

Objetivos Específicos

- Analizar los referentes teóricos que respalden el presente proyecto de investigación.
- Determinar la metodología para desarrollar el presente proyecto de investigación.
- Determinar la situación actual de las Pymes del sector cooperativo en el Cantón Quito.
- Analizar y definir la relación entre las 4 perspectivas del BSC en la "COAC San Vicente del Sur Ltda."
- Diseñar un mapa estratégico y matrices basadas en el Balanced Scorecard en la "COAC San Vicente del Sur Ltda.", para su propuesta de implementación.

Propuesta de investigación

La propuesta planteada de la presente investigación está orientada a poner a disposición de la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, la herramienta de gestión Balanced Scorecard ajustada a su realidad para mejorar la productividad, con el objetivo de enfocar los esfuerzos de cada una de las áreas de la institución para construir una organización alineada en la ejecución de su estrategia y alcanzar su visión, a fin de medir cuantitativamente por medio de un grupo de indicadores enfocados en las cuatro perspectivas su cumplimiento, los cuales además servirán como parámetros de referencia para obtener información relevante que ayude en la toma de decisiones oportuna, definir los planes de acción necesarios a ser implementados y generar una constante retroalimentación al interior de la cooperativa (Alomoto Amores & Valarezo Enríquez, 2017).

1.2.Marco Conceptual

Administrar: Estructurar la economía de un socio o una institución. Dirigir un lugar, sociedad a una institución.

Apalancamiento: Posicionarse en lugar determinado sin hacer ningún esfuerzo.

Beneficio: Resultado positivo que obtiene una persona gracias a alguna labor realizada.

Concatenar: Vincular hechos protegiendo una relación adecuada de causa y efecto.

Contraprestación: Se refiere a un servicio que se brinda a una persona o institución realiza a otra con el compromiso de haber recibido o está por recibir.

Decisiones: Firmeza ante un acto que se va a realizar o está por darse manteniendo siempre la postura.

Economía: Es la ciencia que estudia los recursos de una persona o una institución para beneficiar y satisfacer las necesidades humanas.

Estrategia: Táctica de alguna medida adoptada para llegar a un fin determinado.

Feedback: Talento que posee un emisor al recolectar diferentes reacciones de receptores y cambiar su texto, de acuerdo a lo recolectado.

Gestión: Conjunto de maniobras realizadas para una mejor administración dentro de una empresa.

Indicadores: Sirve para conocer o determinar características de algún proceso y conocer su evolución en un tiempo determinado.

Inversionista: Persona o personas que inyectan una cantidad considerable de dinero y en tiempo determinado obtener mejores ganancias.

Metas: Cumplimiento de alguna acción o hecho propuesto por una persona

Objetivos: Motivo que se quiere lograr y al cual se encamina una acción.

Organización: Adecuar una información o cosa empezando por los detalles necesarios para su buen desarrollo en algún lugar determinado.

Principios: Base o idea fundamental enfocada en una doctrina de moral y ética que todas las personas deben adoptar.

Rentabilidad: Rendimiento, productividad a una determinada inversión para lograr un beneficio financiero de una empresa o persona.

Sinergia: Referido a coordinar una actividad financiera esperando un rendimiento más alto por si se realizara otra función.

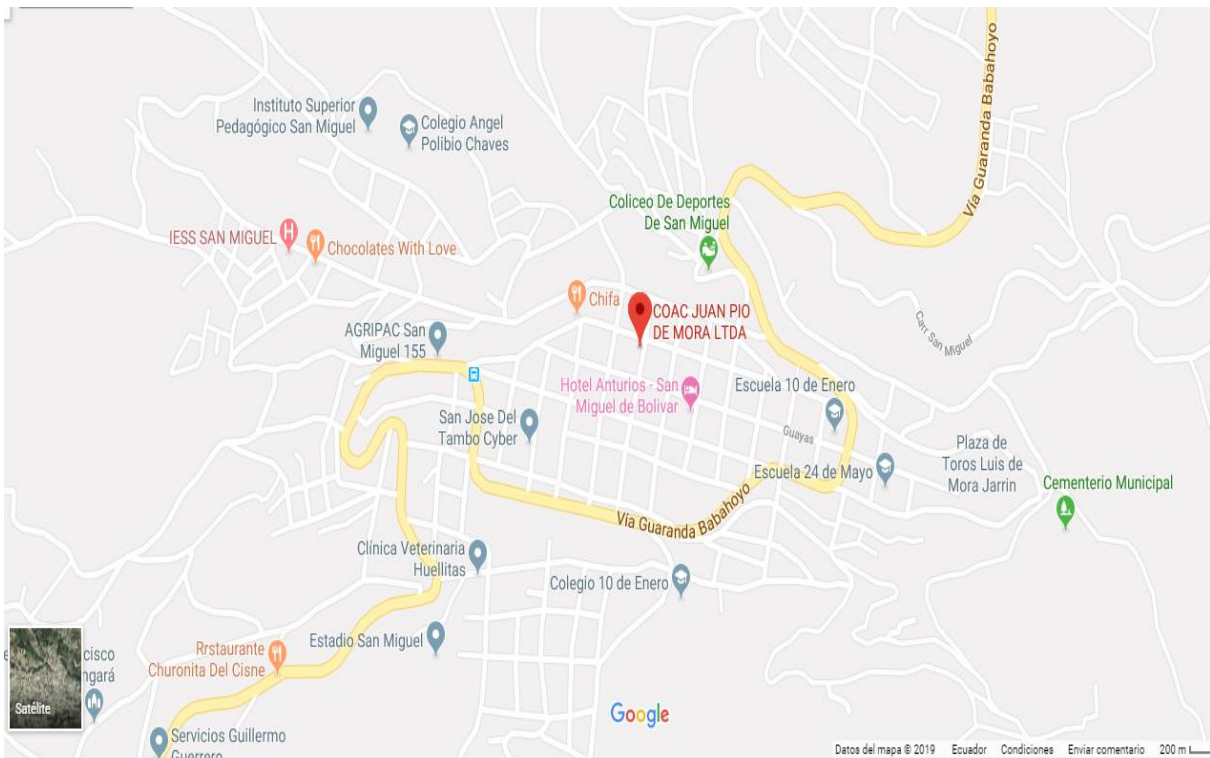
Transacción: Convenio efectuado por dos partes para generar un acuerdo comercial específicamente de compraventa.

Utilidad: Ganancia que se obtiene de alguna cosa.

Visión: Enfocado hacia el futuro tomando decisiones certeras a los acontecimientos presentados.

1.3.Marco Geo referencial

Ubicado en la calle Pichincha y Bolívar (Esquina)



Fuente: Google Maps

Nombre de la institución o razón de la empresa

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”

Breve descripción general de la institución o empresa

Un 11 de mayo de 1973, con Acuerdo Ministerial N 1025, es creada la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE MORA. Un grupo de maestros entre ellos el Lcdo. Gonzalo Jarrín, Prof. Cesar Pazmiño, Sra Vicenta de Mora, Sra Margoth Yánez, Martha Espinosa Flores y otros, Convencidos de la bondad del sistema nos empeñamos en su creación, transcurriendo a la presente fecha 33 años desde su creación logrando y desarrollo social, cultural y económico, convirtiéndose la entidad financiera en la base del desarrollo de nuestra ciudad y de la provincia. A pesar de los detractores el sistema hemos trabajado para la vivienda, comercio, la

agricultura, consolidación de las deudas, talleres, artesanales, compra de vehículo, aporte a la educación, a la cultura. Todo ello a través de un sistema de crédito democrático en donde no existe distinción de personas.

La entidad por la calidad de dirigentes que han tenido, se ha desarrollado dando un aporte cultural único en el país a través de las grandes festividades de la canción ecuatoriana, en lo social ha mantenido un servicio médico dental gratuito servicios de farmacia, seguro de protección de ahorros y préstamos, fondo mortuario para la sociedad conyugal, seguro de desgravamen, en fin, todo lo que se puede hacer para el bien de la colectividad.

Nuestra proyección no es quedar allí, hemos creado una Agencia en el Cantón Chillanes, en el Cantón Caluma y en la ciudad de Guaranda una sucursal en Babahoyo, todas con tecnología de punta.

La Cooperativa Juan Pío de Mora cuenta con sus edificios modernos y con un Sistema renovado de la Superintendencia de Bancos, también tiene su Radio en la Ciudad de Guaranda y San Miguel.

1.4.Marco Legal

Las instituciones financieras del Ecuador deben regirse a las diferentes leyes, decretos y acuerdos es por ello que la presente investigación ha tomado en cuenta las siguientes:

Ley de cooperativas.

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. 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. 39.- El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa. ²

Ley orgánica de economía popular y solidaria

Art. 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. ³

Ley orgánica del sistema cooperativo y financiero popular y solidario

Art. 22.-Las cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

- a) Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
- b) Administración democrática;
- c) Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
- d) Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
- e) Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
- f) Participación en la integración cooperativa;
- g) Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa. y

² LEY DE COOPERATIVAS, Codificación 000, Registro Oficial 400 de 29 de agosto del 2001, CONGRESO NACIONAL

³ LEY ORGÁNICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, Ley 0, Registro Oficial 444 de 10 de mayo del 2011, Última Modificación 23 de octubre del 2018.

h) Promoción de la cultura ecológica. ⁴

Ley para fomento productivo, atracción inversiones generación empleo y estabilidad y equilibrio fiscal.

"Art. 358.- Las fuentes de información del sistema financiero reportarán información a través de la Superintendencia de Bancos, autoridad que proporcionará dicha información a las personas jurídicas autorizadas a prestar el servicio de referencias crediticias. Las fuentes de información correspondientes a otros sectores reportarán de manera directa la información de riesgo crediticio a las entidades autorizadas calificadas para prestar el servicio y a la Superintendencia de Bancos; sin perjuicio de que cumplan sus obligaciones legales con las Superintendencias de la Economía Popular y Solidaria, y de Compañías, según corresponda, en las condiciones y periodicidad que los organismos de control establezcan.

Las fuentes de información serán las únicas responsables de la legalidad, veracidad y vigencia de la información, siempre que ésta haya sido publicada sin modificaciones o alteraciones, y responderán civil y penalmente por sus acciones u omisiones dolosas en el reporte de información. Las resoluciones que regulen el servicio establecerán los mecanismos administrativos para la protección de los derechos de los titulares de la información, sin perjuicio del derecho de los titulares de la información de acudir ante la justicia ordinaria o constitucional en defensa de sus derechos. La información de riesgo crediticio no tendrá una antigüedad mayor a 6 años contados a partir de la última fecha de vigencia de la operación de crédito. Los reportes de información crediticia harán referencia únicamente a las operaciones vigentes, vencidas o canceladas de los tres (3) últimos años anteriores a la fecha de su expedición."

⁴LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA COOPERATIVO Y FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, primer proyecto para discusión.

"Art. 359.- La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante resolución regulará la actividad y establecerá los requisitos para la autorización de las prestadoras del servicio. Los términos del servicio, incluidas sus tarifas, será libremente pactado y acordado entre ellas y sus clientes." ⁵

Reglamento general a la ley de cooperativas

Art. 92.- Cooperativas de ahorro y crédito son las que hacen préstamos a sus socios, que pueden pertenecer a distintas actividades, a fin de solucionar diferentes necesidades.

Art. 124.- Cuando, por cualquiera de las causales que señala la Ley, el Reglamento General o el estatuto, se dicte el Acuerdo de liquidación de una cooperativa, en el mismo Acuerdo se designará el liquidador, y, posesionado este, quienes hasta entonces hayan administrado la cooperativa le entregarán, mediante inventario, todos los bienes, libros de contabilidad y más documentos de la institución. ⁶

⁵LEY PARA FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCION INVERSIONES GENERACION EMPLEO, publicado en suplemento del Registro oficial N° 309, última modificación 21 de agosto de 2018

⁶REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE COOPERATIVAS, decreto supremo N° 6842 RO/ 123 de 20 de septiembre de 1966.

Capítulo II: Metodología

El capítulo tres basado en la metodología consiste en indagar los mecanismos seleccionados dentro de la problemática que contiene la investigación, conociendo y teniendo claro el tipo de investigación utilizada especificando la descripción exacta de objetivos, actividades.

La investigación debe contener una recopilación de datos encaminados a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural.

Se aborda también dentro de este capítulo los métodos utilizados y necesarios para inferir de lo general a lo específico o consistiendo en determinar hechos particulares a una conclusión general, etc., finalmente se utilizó las técnicas e instrumentos de investigación, como primer punto se detalla la encuesta que se refiere a una técnica cualitativa que agrupa un test especialmente diseñado para determinar una muestra de la población con el objeto de conocer la opinión de la gente sobre determinadas situaciones: la entrevista hace referencia a la obtención de ideas, opiniones mediante conversación directa entre una o más personas donde se logra un análisis más claro y concreto; la población está compuesta por la recolección de individuos u objetos para lo cual es fundamental dentro de la investigación, finalmente el procesamiento de la información consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo teniendo como fin generar datos agrupados y ordenados para el respectivo análisis de este trabajo.

2.1. Tipo de Investigación

2.1.1. La investigación de campo

Se trata de una investigación cuyo objetivo es proporcionar una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, de una manera directa en la institución. Este tipo de estudio es necesario cuando todavía se dispone de medios o cuando existe el acceso para abordar una

investigación más formal o de mayor exhaustividad. El fin de esta relación directa entre los investigadores y la institución permite obtener información confiable y abordar de mejor manera el problema.

2.1.2. La investigación descriptiva

Su propósito es describir la realidad del objeto de estudio, un aspecto de ella, las partes, sus clases y las categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente.

2.1.3. La investigación bibliográfica

Es aquella que consiste en revisar todo el material bibliográfico que se relacione con el tema a tratar y que es uno de los más importantes para la realización de la investigación, ya que el autor seleccionará sus fuentes de información para el desarrollo de su estudio.

2.2. Métodos

Para la designación de los métodos de la investigación el autor Bernal (2010), da a conocer algunos de ellos y se ha correspondido a seleccionar los siguientes:

2.2.1. Método inductivo – deductivo

Para la aplicación de este método se tomará en cuenta conclusiones generales para obtener explicaciones particulares y viceversa, que, además sean aceptados como válidos y nos permitan aplicarlos a soluciones.

2.2.2. Método hipotético - deductivo

La aplicación de este método es importante ya que partiendo de la hipótesis planteada se podrá deducir aspectos que serán relevantes para confirmar o descartar el planteamiento de la hipótesis.

2.2.3. Método analítico – sintético

Mediante este método se va a estudiar las variables de una hipótesis, como componente importante para el análisis del Balanced Scorecard en la institución mencionada, y que permita estudiar cada unidad y aspectos globales que abarcan el tema.

2.2.4. Método histórico – comparativo

Con análisis histórico de la institución se podrá obtener datos que permitan realizar comparaciones importantes en la gestión financiera, este método es imperativo para el diagnóstico situacional de la cooperativa además permite analizar de manera minuciosa en el proceso de investigación.

2.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Tomando en cuenta lo que dice el autor Ñaupás et al., (2013), se ha considerado las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

2.3.1. La Encuesta

Las encuestas se aplicaron a los 42 funcionarios de la cooperativa a través de preguntas cerradas y de opción múltiple enfocada al desarrollo de la gestión financiera dentro de la institución lo cual aportará a determinación de un diagnóstico con el fin de plantear posibles estrategias.

2.3.2. La entrevista

La entrevista es una especie de conversación formal entre el investigador y el investigado o entre el entrevistador y el entrevistado o informante; es una modalidad de la encuesta, que consiste

en formular preguntas en forma verbal con el objetivo de obtener respuestas o informaciones y con el fin de verificar o comprobar la hipótesis de trabajo.

2.4. Población

Se plantea como el universo de estudio la totalidad de los trabajadores que laboran en la institución los mismos que son 42 distribuidos en administrativos, funcionarios y empleados de los diferentes departamentos. Al ser una población pequeña no es necesaria la muestra.

2.5. Procesamiento de la Información

En la presente investigación se realizará una encuesta en la que constarán de 10 preguntas para poder realizar un análisis sobre la situación administrativa y financiera de la Cooperativa Juan Pío de Mora, considerando una población de estudio de 42 funcionarios. Posteriormente, se introducirá los datos al Programa IBM SPSS Statistics 20 (respuestas recibidas por parte de los funcionarios), el programa tiene varios campos que deben ser llenados para trabajar de la manera más correcta posible. Para esto nosotros debemos tener una idea de cada pregunta, parámetro que engloba el primer campo que nos solicita el programa, consiguiente al mismo se tiene que escoger el tipo numérico, con 0 decimales y una anchura de 1, en la opción etiqueta se escribirá la pregunta completa, y por último agregar las diferentes opciones planteadas en la encuesta. Con los datos en el programa lo que tenemos que calcular es la fiabilidad de la encuesta la cual deberá ser superior a 0.8. Luego se escogerá dos preguntas que se relacionen con las variables de la hipótesis para realizar las pruebas de la muestra T, trabajando con la variable independiente, y la prueba del chi cuadrado correlacionando las dos preguntas relacionadas con las variables. Estas pruebas deberán mostrar un resultado positivo, de manera que la hipótesis se validará o de lo contrario se rechazará.

1. ¿Conoce usted acerca de los ejes estratégicos de la institución (misión, visión, objetivos organizacionales y valores)

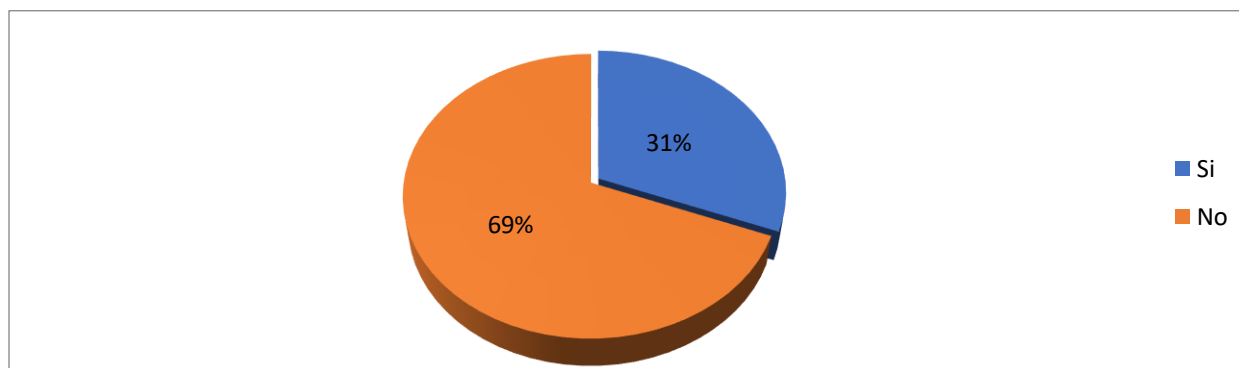
Tabla 3.

Ejes Estratégicos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	13	31.0	31.0	31.0
No	29	69.0	69.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 1
Ejes estratégicos



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

El 69% de los encuestados han manifestado no conocer completamente los ejes estratégicos que maneja la institución, el 31% que representa una minoría está al tanto sobre la información que maneja la cooperativa.

2. ¿Qué grado de efectividad tiene la institución en la consecución de actividades requeridas a sus trabajadores?

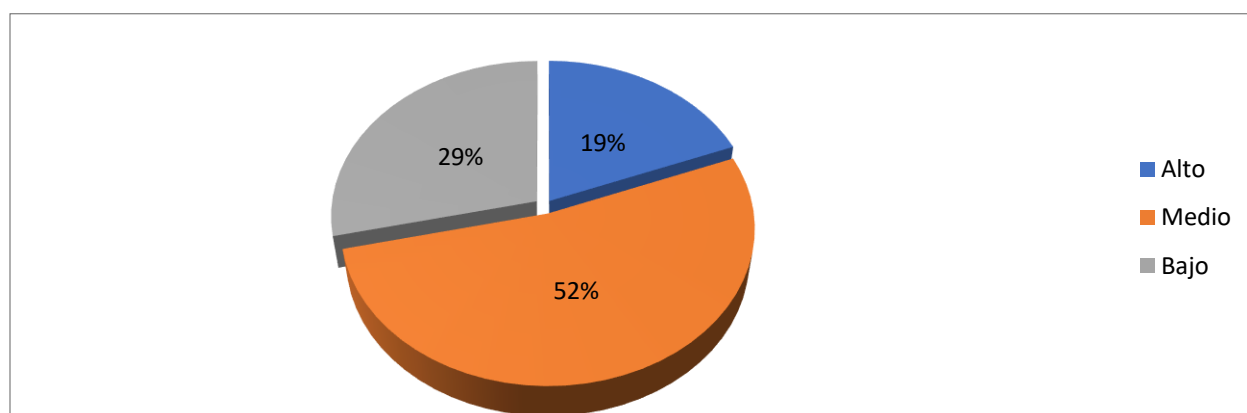
Tabla 4.

Efectividad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	8	19.0	19.0	19.0
Medio	22	52.4	52.4	71.4
Bajo	12	28.6	28.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 2
Efectividad



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

Se evidencia que el 52% de los encuestados manifiesta que, el grado de efectividad que tiene la institución en la consecución de actividades requeridas a sus trabajadores es media, mientras que con un 29% no cumple con las actividades completas y un 19% no satisface a cabalidad con sus oficios.

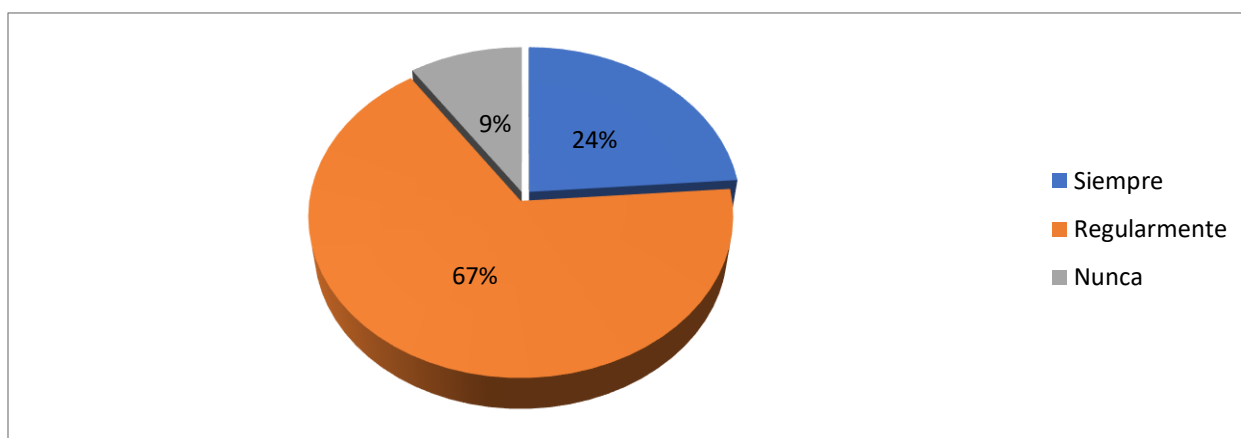
3. ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones por parte de la empresa?

Tabla 5.
Capacitaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	10	23.8	23.8	23.8
Regularmente	28	66.7	66.7	90.5
Nunca	4	9.5	9.5	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 3
Capacitaciones



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

El 67% del personal encuestado da a conocer que no recibe capacitaciones con frecuencia, el 24% manifiesta que siempre se capacita y el 9% da a conocer que nunca ha tenido capacitaciones por parte de la empresa.

4. ¿El grado de comunicación con los altos niveles jerárquicos es?

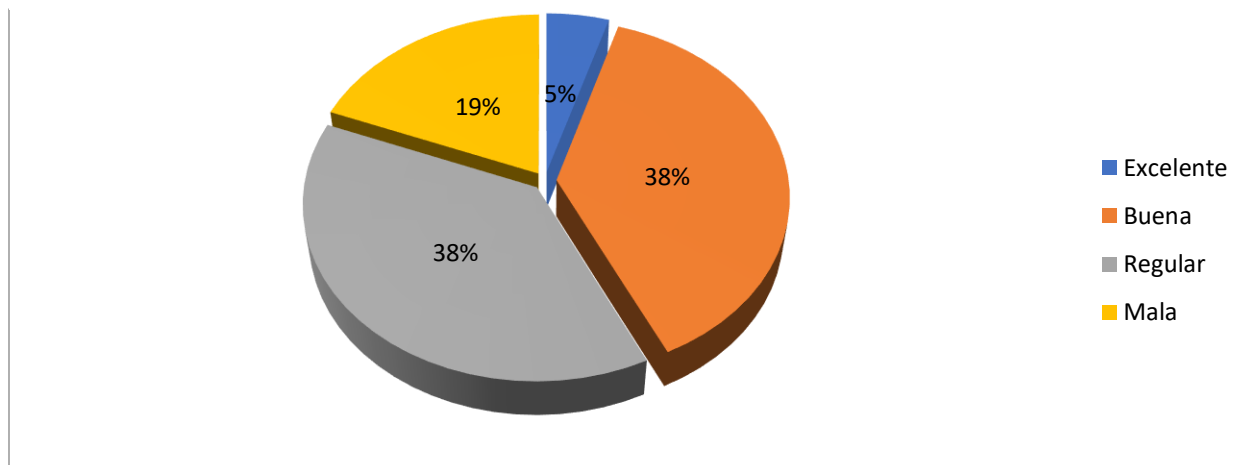
Tabla 6.

Grado de comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	2	4.8	4.8	4.8
Buena	16	38.1	38.1	42.9
Regular	16	38.1	38.1	81.0
Mala	8	19.0	19.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 4
Grado de comunicación



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

El 38% de la encuesta determina que el nivel de comunicación se encuentra entre regular y buena, el 19% una comunicación mala, y solo con 5% asegura ser excelente.

5. ¿Cómo considera usted el clima laboral en su puesto de trabajo?

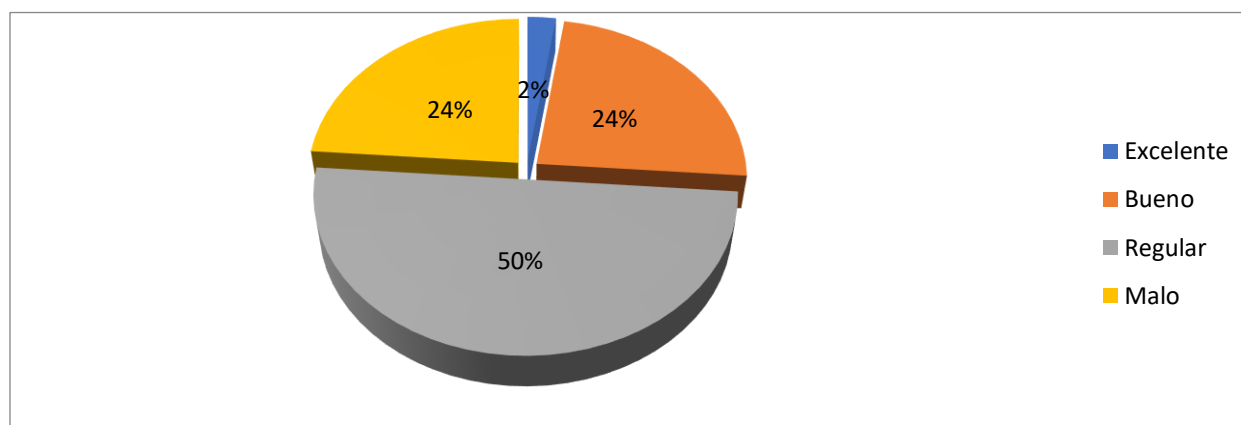
Tabla 7.

Clima laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	1	2.4	2.4	2.4
Bueno	10	23.8	23.8	26.2
Regular	21	50.0	50.0	76.2
Malo	10	23.8	23.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Fuente: investigación de campo

Gráfico 5
Clima laboral



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

Tras la aplicación de las encuestas se evidencia que el 50% no tiene un clima laboral apropiado dentro de la cooperativa, frente a un 24% que mantiene un nivel medio, además de un 2% que expresa tener un excelente ambiente laboral dentro de la entidad.

6. ¿Considera usted que las decisiones tomadas por la gerencia son acertadas y generan rentabilidad a la institución?

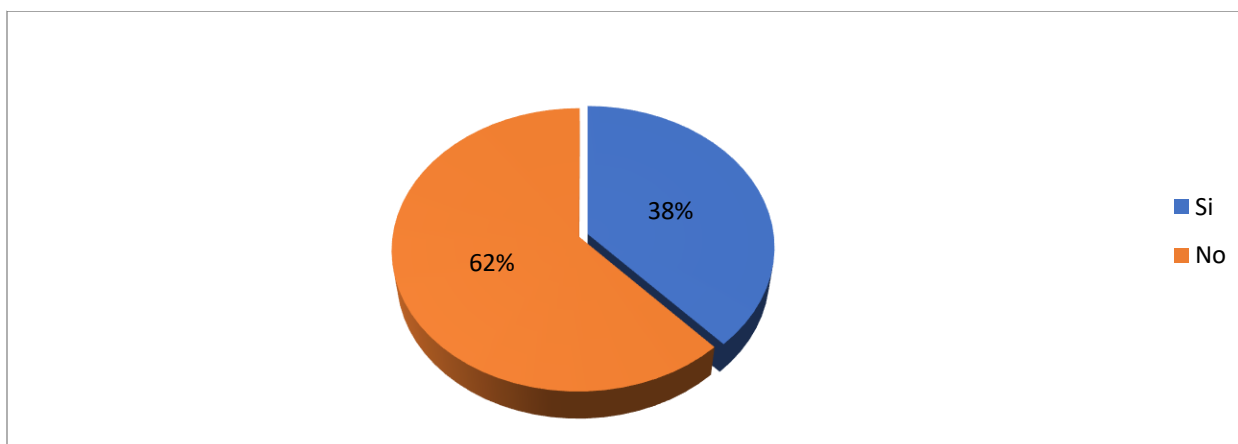
Tabla 8.

Decisiones de la gerencia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	16	38.1	38.1	38.1
No	26	61.9	61.9	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 6
Clima laboral



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

El 62% los funcionarios expresan que las decisiones tomadas por la gerencia no son acertadas y no generan rentabilidad a la institución, mientras que un 38% asegura que si son eficientes las decisiones adoptadas por parte de la gerencia.

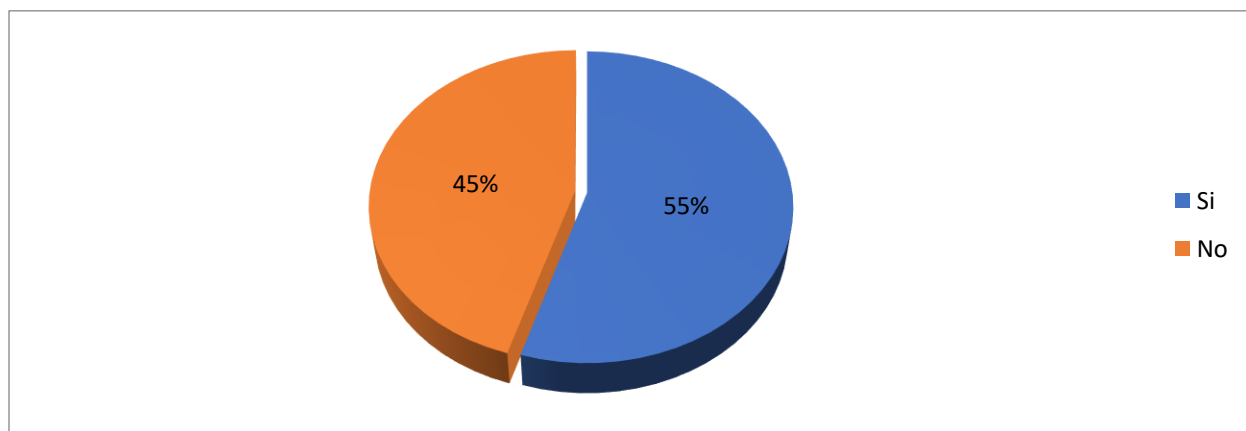
7. ¿Cree usted que la situación financiera de la institución brinda una ventaja competitiva ante la competencia?

Tabla 9.
Situación financiera

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	23	54.8	54.8	54.8
No	19	45.2	45.2	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 7
Situación financiera



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

Un 55% da a conocer que la cooperativa brinda una situación financiera que genera ventaja competitiva, mientras que el 45% ha manifestado que no es tan satisfactorio.

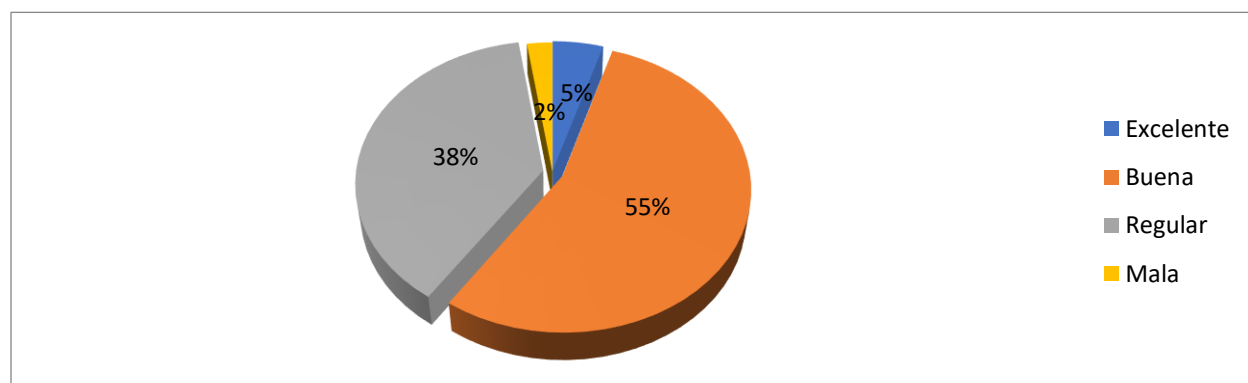
8. Para usted la gestión financiera que realiza el gerente es:

Tabla 10.
Gestión Financiera

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	2	4.8	4.8	4.8
Buena	23	54.8	54.8	59.5
Regular	16	38.1	38.1	97.6
Mala	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 8
Gestión financiera



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

Un 55% ha manifestado que la gestión financiera realizada por el gerente es buena, un 38% expresa que la gestión es regular, un 5% dan a conocer que es excelente y el 2% mala.

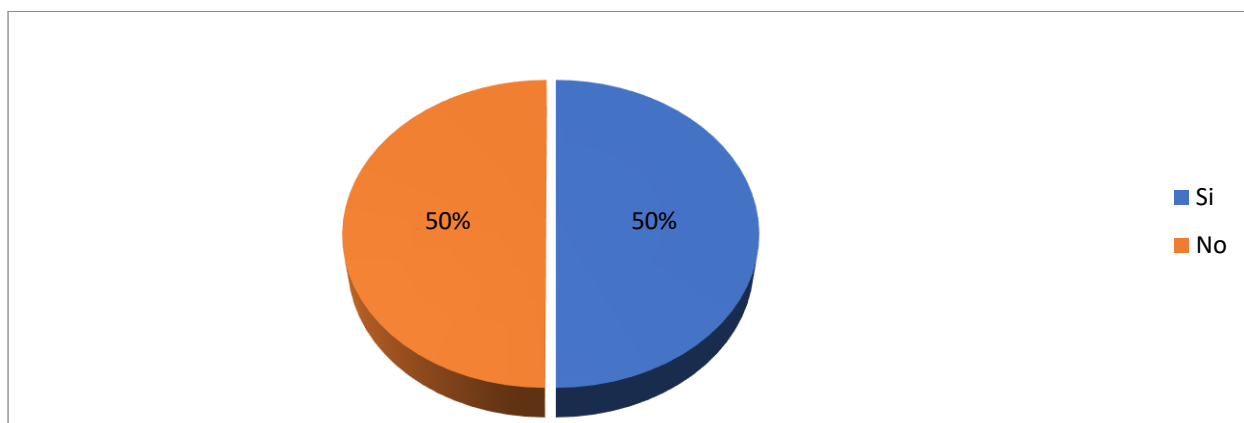
9. ¿Conoce las estrategias financieras que utiliza la institución para mejorar su rentabilidad?

Tabla 11.
Estrategias financieras

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	21	50.0	50.0	50.0
No	21	50.0	50.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 9
Estrategias financieras



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

Un 50% establece que conoce las estrategias financieras que utiliza la institución para mejorar su rentabilidad frente al 50% que manifiesta un desconocimiento sobre el tema.

10. ¿Conoce o ha escuchado usted sobre la herramienta de planeación estratégica Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y su aplicación?

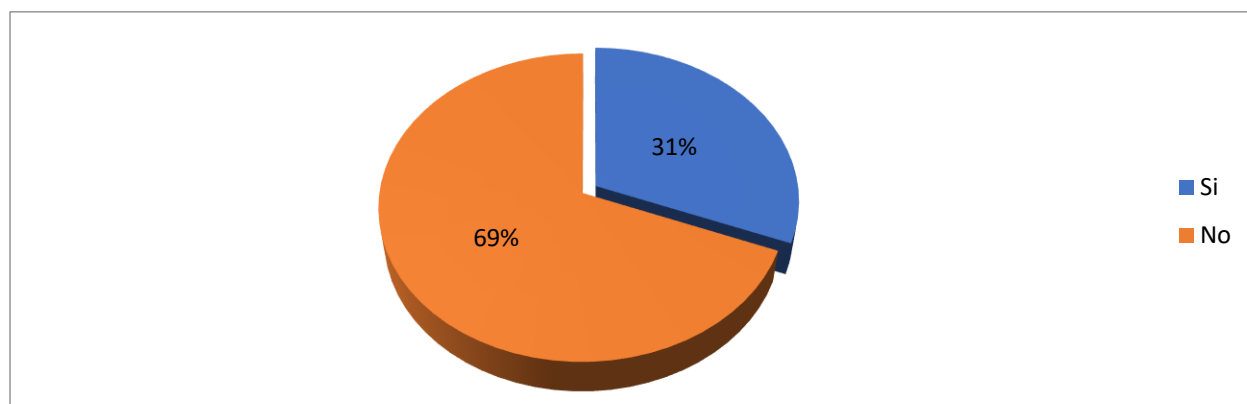
Tabla 12 .

Balanced Scorecard

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	13	31.0	31.0	31.0
No	29	69.0	69.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 10
Balanced Scorecard



Fuente: Investigación de campo

Interpretación

El 69% no tiene conocimiento de la herramienta de planeación estratégica llamado Balanced Scorecard, mientras que el 31% de los empleados si conoce la herramienta mencionada.

Fiabilidad

En el sistema (IBM SPSS Statistics 25) se validó las 42 encuestas aplicadas a la institución, como se puede observar en la tabla N. ° 11. También se pudo realizar el análisis de fiabilidad a cada una de las preguntas de la encuesta, obteniendo así un resultado del 54,10% por cada uno de los ítems fiables. Este análisis se pudo desarrollar mediante el Alfa de Cronbach que está basado en un procedimiento que sirve para calcular la confiabilidad y validez de resultados; además se aplica el chi cuadrado que se trata de una prueba estadística que permitió evaluar la hipótesis acerca de la relación entre dos variables, pertenecientes a un nivel de medición nominal u ordinal, la prueba de chi cuadrado parte desde el supuesto de que las dos variables no están relacionadas. Para este caso la hipótesis planteada se valida, tomando en cuenta que los grados de libertad equivale a 2 y que la probabilidad es de 0,05; observando en la tabla de distribución de chi cuadrado el valor de 5,9915; y dándonos como resultado 0,913 encontrándose dentro del rango indicado.

Tabla 13.

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válido	42	100.0
Excluido ^a	0	.0
Total	42	100.0

Fuente: IBM SPSS Statistics 25

Tabla 14.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.541	.557	10

Fuente: IBM SPSS Statistics 25

Tabla 15.

Prueba de chi-cuadrado.

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.913 ^a	2	.633
Razón de verosimilitud	.908	2	.635
Asociación lineal por lineal	.058	1	.810
N de casos válidos	42		

Fuente: IBM SPSS Statistics 25

Capítulo III: Resultados y discusión

3.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

En el presente capítulo se realizará el análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas que fueron aplicadas en la institución, instrumentos que son para la recolección de información que colaborará con el desarrollo de la propuesta, además mediante el sistema IBM SPSS Statistics 25 se podrá evidenciar la validación o no de la hipótesis planteada anteriormente. Por ello la información obtenida es real y confiable, puesto que las cuarenta y dos encuestas aplicadas fueron aplicadas con éxitos por los funcionarios.

Se evidencia la impericia por parte de empleados y directivos debido a la falta de compromiso de los mismos, generando una inadecuada imagen de la institución. En consecuencia, existe una descoordinación al momento de dar cumplimiento a las diferentes tareas de cada uno de los empleados obteniendo un resultado poco eficiente.

Se determina que solo un porcentaje de funcionarios ha obtenido capacitaciones, lo que representa una debilidad puesto que hoy en día los empleados deberían constantemente actualizar sus conocimientos sobre diferentes áreas empresariales, denotando el poco compromiso por parte de la cooperativa hacia sus empleados.

De igual manera los funcionarios no tienen una comunicación efectiva con los directivos, siendo éste un factor clave que la institución no posee ya sea por falta de compromiso o desinterés de los altos mandos.

Se evidencia que la mayoría de funcionarios maneja una relación desfavorable entre ellos debido a la falta de comunicación y por conflictos internos, siendo este un punto negativo para la cooperativa perjudicando a las actividades que desarrolla.

La encuesta da a conocer que, la rentabilidad actual que presenta la cooperativa no es muy efectiva y satisfactoria como se espera, por tal motivo la mayoría los empleados han evidenciado que no han sido favorables las decisiones tomadas por la gerencia.

El financiamiento que actualmente maneja la cooperativa no es muy eficiente ante otras instituciones financieras, generando gran desventaja competitiva obteniendo un reducido crecimiento económico.

Se observa, por las respuestas dadas por la mayoría de empleados que las decisiones que maneja el gerente con respecto a la gestión financiera no son de excelencia simplemente mantienen un rango considerable pero no satisfactorio, lo cual se considera un punto negativo.

El análisis ha determinado que los porcentajes están divididos con respecto a la información que reciben los funcionarios, una parte está informada de las estrategias financieras que ha adoptado la cooperativa manteniéndose un equilibrio en las ganancias que presenta, y otra parte no está informada lo que conlleva a un desconocimiento de las decisiones que toma la entidad para mejorar su rentabilidad.

El Balaced Scorecard ha pasado desapercibido por la mayoría de funcionarios, esta herramienta es necesaria para mejorar las diferentes funciones tanto administrativas como financieras lo cual aportará el crecimiento económico al momento de tomar decisiones.

Se constata que las respuestas dadas en la entrevista por la jefa como se muestra en el Anexo 4 manifiesta que el departamento contable financiero mantiene una situación estable ante el manejo financiero, pero no de excelencia como se espera.

Considerando que la respuesta está enfocada al 2020 se espera la implementación de mejores estrategias especialmente en las medidas administrativas y financieras para un mejor posicionamiento ante otras instituciones financieras.

Se debe adoptar medias diferenciales con la finalidad de que la cooperativa analice las falencias que posee internamente para proponer nuevos objetivos que ayuden al mejoramiento continuo de la institución.

Para realizar un análisis íntegro sobre la información económica de la institución se debería aplicar las diferentes herramientas de gestión financiera puesto que en la actualidad solo verifican los índices financieros.

Se constata que los clientes reciben información certera y clara ante las dudas y desconocimiento por parte de los funcionarios mediante varias fuentes de información que maneja la institución.

Los funcionarios manifiestan que estarían de acuerdo con capacitarse en el tema del Balanced Scorecard, ya que al conocer esta herramienta ayudará en la mejora de la gestión administrativa y financiera de la empresa. De esta manera se cumple con la meta propuesta evidenciando un excelente resultado en un tiempo determinado.

3.2. Cumplimiento de objetivos

Análisis de la situación actual de la entidad

Los diferentes departamentos que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”, Ltda., posee varios aspectos tanto positivos como negativos. Debido a la falta de un análisis profundo de la situación actual de la empresa, los ejecutivos deben plantear estrategias para fortalecer las áreas que no cuentan con dicho análisis, obteniendo un resultado favorable, de la misma manera conocer sobre actualizaciones tecnológicas que sean de calidad y seguras para el manejo de información confidencial que utiliza cada departamento, enfocado principalmente a los estados financieros; de la misma manera la institución debe contar con un personal altamente competitivo en las diferentes funciones que necesita la cooperativa acorde a las distintas

necesidades que exista mejorando de esta manera la posición en la que se encuentra hoy en día la entidad.

El Plan Estratégico que posee la Cooperativa de ahorro y crédito “Juan Pío de Mora” tiene como instrumento orientar las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para lograr un fortalecimiento, alcanzar sus objetivos y asegurar la sostenibilidad operativa y financiera.

Los distintos componentes establecidos en el Plan Estratégico realizado por la entidad, se puede observar lo siguiente:

Misión

Contribuir al desarrollo socioeconómico de socios y clientes a través de la entrega de productos y servicios financieros de calidad, con eficiencia, transparencia y rentabilidad mutua.

Visión

En el año 2021, es reconocida como una institución con indicadores sólidos, líder en la oferta de productos financieros que contribuyen al desarrollo y crecimiento de sus zonas de influencia.

Valores Corporativos

- a) Responsabilidad, Cumplir con todos sus compromisos
- b) Solidaridad, Apoyo mutuo entre colaboradores y para con los socios
- c) Honestidad, Cuidar la confianza depositada por los socios
- d) Lealtad, Ser fieles a principios institucionales y cooperativos
- e) Integridad, Rectitud hacia la verdad y justicia para los socios
- f) Transparencia, Brindar información oportuna, precisa y clara a socios, reguladores y público en general
- g) Trabajo en Equipo, Todos somos parte de la Institución
- h) Constancia, Ser perseverante para el logro de objetivos

Objetivos Estratégicos

Para la definición de los objetivos estratégicos institucionales se han considerado como referencia cuatro dimensiones de análisis, esto es:

- a) Dimensión Financiera;
- b) Mercado – Clientes – Cobertura
- c) Estructura Organizacional – Tecnología
- d) Desarrollo Organizacional – normatividad interna – capacitación al cliente interno

En la consideración que una gestión eficiente en las diferentes dimensiones debe reflejarse en “resultados económicos positivos”, se ha definido un Objetivo Estratégico Macro vinculado con la “Rentabilidad” el cual no dispondrá de estrategias específicas dado que su logro es el efecto del cumplimiento de los restantes objetivos.

Análisis F.O.D.A.

El establecimiento del FODA institucional se realizó en dos etapas: la primera a través de recolección de información primaria de clientes externos e internos de la institución (personal operativo) utilizando la metodología de grupos focales; y la segunda en un Taller de Planificación de trabajo.

Los resultados que se presentan a continuación son el resultado del análisis y conclusiones considerando la información recopilada.

Análisis del Entorno: Oportunidades y Amenazas A partir de la evaluación con el grupo de trabajo se considera que el Entorno presenta un panorama en el cual “Prevalcen las Oportunidades”

Las **Oportunidades** que se presentan para la cooperativa son:

- Existencia de un mercado con alto potencial que aún no ha sido atendido.

- Servicios Interbancarios SPI a través del Banco Central del Ecuador.
- Creación de la Moneda Electrónica, lo cual podría brindar oportunidades de financiamiento y fortalecimiento institucional.
- Infraestructura vial en excelentes condiciones lo que permite acceder a nuevos mercados.
- Aprovechar la tecnología existente como coyuntura para los productos activos y pasivos.
- Participación de eventos cívicos locales y seccionales.
- Presencia de organismos de cooperación (nacionales e internacionales).

Las Amenazas para la cooperativa se presentan:

- Nivel de sobre endeudamiento de la población en áreas urbanas y de intervención de la cooperativa.
- Entrada de competidores con productos similares, pero sin regulación.
- Situación Política actual.
- Presencia de programas sociales por parte de organismos gubernamentales a sectores productivos.
- Plagas, sequías, especulaciones en sectores agrícolas y de producción.
- Pánico financiero que pueda afectar a la cooperativa.
- Competencia desleal.

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Para el análisis interno de la organización la metodología aplicada se basó en la identificación, en grupos de trabajo, de los factores internos claves que potencialmente influyen en la gestión institucional, en cuatro áreas o perspectivas de intervención

- **Gestión en Productos-Mercado:** a través de la cual se evalúa como se encuentra la Cooperativa respecto a la prestación de sus productos y servicios, conocimiento del mercado, posición y participación en sus mercados;

- **Gestión Financiera y productividad:** a través de la cual se evalúa como se encuentra la cooperativa en las principales áreas de gestión financiera y los resultados y tendencias alcanzadas en los principales indicadores financieros;

- **Gestión Organizacional:** a través de la cual se evalúa como se encuentra la cooperativa en los diferentes factores que comprende la organización interna, su enfoque de planificación, ejecución y seguimiento; y,

- **Gestión del Talento Humano:** a través de la cual se evalúa la gestión institucional del cliente interno como elemento clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Análisis Interno: Gestión en Productos-Mercado

En esta perspectiva se considera que la Cooperativa mantiene una situación que prevalecen las fortalezas:

Fortalezas

- Tasas de interés pasivas competitivas.
- Diversidad de productos activos y pasivos.
- Seguros de desgravamen, desempleo e incapacidad.
- Posicionamiento en el mercado.
- Ubicación geográfica y atención a comunidades rurales
- Importante participación en el mercado de microempresas.
- Prestación de servicios complementarios.
- Prestación de servicios no financieros.

Debilidades

- Tasas de interés de créditos.
- Calidad de la información al socio-cliente.
- Calidad de la atención al socio-cliente
- Falta de agilidad en prestación del crédito.
- Falta de control interno en la gestión de los productos existentes
- No contar con cajeros automáticos de la institución (Claves de las tarjetas deben ser cambiadas en el cajero automático de la matriz).
- Débil planificación institucional relacionada al lanzamiento y difusión de nuevos productos, campañas publicitarias, nuevos beneficios, etc.
- Base de datos desactualizada que no permite contar con información adecuada para diseñar nuevos productos.

Análisis Interno: Gestión Financiera y productividad

En esta perspectiva se considera que la Cooperativa mantiene una situación que prevalecen las debilidades:

Fortalezas

- Crecimiento de Activos y Pasivos.
- Crecimiento del Patrimonio.
- Nivel y evolución de liquidez.
- Eficiencia en el manejo de tesorería (se realizan inversiones con los excedentes)
Adecuado control de Ingresos y Gastos.

Debilidades

- Concentración de depósitos (DPF).

- Porcentaje de activos improductivos.
- Concentración de riesgo de crédito.
- Nivel de productividad de los asesores de crédito.
- Nivel de provisiones (cartera y cuentas por cobrar).
- Débil análisis de tendencias de mercado y competidores.
- Incremento de Gastos Judiciales, producto de la falta de control de los procesos de recuperación en los juicios ejecutivos. (Revisión de Contratos).

Análisis

Se pudo determinar que este plan ha sido elaborado de acuerdo a los diferentes análisis realizados por los directivos, pero enfocados solo en algunas falencias que han considerado necesarias, lo cual denota que el rendimiento actual de la cooperativa no está en un nivel superior en relación con las demás cooperativas, siendo necesario la implementación de un Cuadro de Mando Integral (BSC) para alcanzar una directriz enfocada a estratégicas que permitan obtener resultados internos dando cumplimiento y éxito a la institución.

En función del análisis de sus niveles de cobertura, la dinámica de sus operaciones financieras, captaciones, su participación, posicionamiento en el mercado, los resultados financieros, los puntos de riesgo que debe superar la cooperativa en el corto y mediano plazo, se ha determinado varios aspectos en los cuales debe mejorar; satisfaciendo de mejor manera las necesidades de los clientes internos y externos, en factores como:

Capacidad de Gestión Empresarial: La capacidad empresarial, referida a la toma de decisiones realizada por la gerencia, está basada en la experiencia adquirida en los diferentes años de la cooperativa sin tomar en cuenta que en la actualidad es necesario tener un enfoque más amplio, considerando factores internos y externos.

Capacidad de Gestión Financiera: Permitirá mejorar, organizar y sistematizar los recursos que posee la institución de forma eficiente mediante un manejo adecuado de los ingresos, egresos, saldos disponibles, la rentabilidad y liquidez; y todo lo referido al financiamiento que cuenta la empresa, sirviendo de base para realizar un análisis financiero exhaustivo.

Capacidad de Servicio: La necesidad de ofrecer un servicio de satisfacción para los clientes ayudará a la cooperativa Juan Pío de Mora a sobresalir, por poseer una adecuada atención por parte del personal, permitiendo que cada cliente tenga confianza al momento de abrir una cuenta, solicitar créditos que estén acordes a su perfil, obteniendo préstamos a corto y largo plazo con mejores facilidades de pago; de esta manera esta empresa atraerá nuevos clientes ayudando al crecimiento económico que necesita la cooperativa.

Capacidad Tecnológica: La cooperativa cuenta con un departamento sistemático que se encarga constantemente de las innovaciones de los diferentes sistemas en relación en hardware y software realizando por periodos actualizaciones tanto en lo financiero, administrativo y operativo, por lo que se considera necesario contar con diferentes claves para cada tipo de información en el sistema de los departamentos, generando seguridad absoluta de los programas para que exista de esta manera un mejor monitoreo por parte del departamento de sistemas.

Capacidad de Talento Humano: El talento humano es un factor clave para cualquier institución porque está basada en conocer toda la empresa interna enfocándose primordialmente en las metas que persigue la cooperativa y los objetivos que quiere alcanzar. Este departamento debe conocer cuáles son las fortalezas, debilidades de los funcionarios, en este caso saber sus perfiles, la experiencia que han ido adquiriendo a lo largo de los años, las capacitaciones, actualizaciones de sus conocimientos que genere un nivel competitivo no solo con el demás personal sino a nivel general.

Propuesta: Planeación estratégica con el Balanced Scorecard

Principios

Asociación voluntaria y abierta: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., es una organización voluntaria que abre sus puertas a todas las personas que deseen ser parte de esta prestigiosa institución, que además estén dispuestas a utilizar sus servicios y que acepten las diferentes responsabilidades al momento de asociarse.

Control democrático de los miembros: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., está controlada y regulada por los socios que participan activamente en la toma de decisiones, teniendo el derecho e igualdad de voto antes dichas decisiones.

Participación económica de los socios: Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., contribuyen de manera equitativa, controlan el capital que aportan, y participan con sus beneficios al desarrollo de la empresa.

Autonomía e independencia: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., es una entidad autónoma controlada por sus socios, realizando convenios o acuerdos que aseguren el control democrático por parte de los socios.

Cooperación entre cooperativas: La cooperativa conjuntamente con otras cooperativas fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando conjuntamente a nivel local, nacional, regional e internacionalmente.

Educación, formación e información: La cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., ofrece capacitaciones y entrenamiento a los miembros que la conforman, de forma que contribuyan al progreso de la institución. Además, brinda una información íntegra permitiendo el acceso de esta a todo tipo de personas.

Preocupación por la comunidad: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., trabaja para el desarrollo de las distintas comunidades del cantón San Miguel y demás cantones de la provincia Bolívar, promoviendo también la responsabilidad social, educación a los socios con respecto a temas financieros.

Valores

Ayuda mutua: alcanzar un desarrollo personal mediante la acción conjunta y colaboración mutua para lograr de manera eficaz el cumplimiento de los objetivos.

Responsabilidad: la cooperativa desde su creación debe asumir deberes para la entidad tales como: funcionamiento, fortalecimiento, promoción, gestión y dirección estratégica, garantizando la independencia de la institución.

Democracia: la participación democrática de los asociados es uno de los ejes fundamentales, convirtiéndose parte de la definición de la cooperativa.

Igualdad: los socios de la cooperativa cuentan con iguales derechos para participar en la misma, además de ser involucrados en cualquier aspecto referente a la institución.

Solidaridad: la cooperativa es más que una asociación de personas, es una colectividad.

Profesionalismo: atender a los socios de manera oportuna, confiable existiendo una capacitación constante que permita obtener nuevos y mayores logros.

Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., tiene como misión apoyar al desarrollo socioeconómico de los socios y clientes mediante productos y servicios financieros de calidad con eficiencia, construyendo leyendas de triunfo a través de la inclusión financiera.

Visión

Para el año 2025 ser conocida como una institución referente para futuras generaciones, líder en la oferta de productos financieros con innovaciones que contribuyan al desarrollo y crecimiento de sus zonas de influencia.

FODA institucional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., en base al diagnóstico realizado a través de un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas), podrá obtener beneficios de gran impacto que facilite el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

Es por ello que a continuación se detalla las distintas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que cuenta como institución, otorgándoles una ponderación acorde a la importancia y relatividad que tiene con cada factor. Mediante este análisis se puede llegar a plantear estrategias que corroboren al desarrollo de la empresa.

Tabla 16.
Matriz FODA.

FODA	OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
	Existencia de un mercado con alto potencial que aún no ha sido atendido	Creación de la Moneda Electrónica, lo cual podría brindar oportunidades de financiamiento y fortalecimiento institucional.	Infraestructura vial en excelentes condiciones lo que permite acceder a nuevos mercados	Crecimiento a través de alianzas estratégicas	Presencia de organismos de cooperación (nacionales e internacionales).	Total	Nivel de sobre endeudamiento de la población en áreas urbanas y de intervención de la cooperativa.	Situación Política actual.	Amenaza de nuevos competidores	Incertidumbre financiera que pueda afectar a la cooperativa.	Competencia desleal.	Total	
FORTALEZAS													
Posicionamiento en el mercado	5	4	5	5	4	23	4	3	4	4	5	20	43
Crecimiento del patrimonio	4	5	4	5	4	22	5	5	5	5	5	25	47
Adecuado control de ingresos y gastos	3	4	5	5	4	21	3	4	3	5	3	18	39
Infraestructura adecuada para la realización de labores	5	5	4	5	5	24	2	3	2	2	3	12	36
Situación financiera con alta ventaja competitiva	5	5	5	5	5	25	4	5	4	5	5	23	48
Total	22	23	23	25	22		18	20	18	21	21		

DEBILIDADES													
Desconocimiento u omisión de políticas internas por parte del personal.	3	4	3	4	4	18	4	4	5	4	3	20	38
Inexistencia de un plan estratégico con Balanced Scorecard	4	5	4	5	5	23	4	4	5	4	3	20	43
No se cuenta con procesos de retroalimentación entre jefaturas y personal operativo a fin de implementar mejoras y brindar mejores servicios.	5	4	2	4	4	19	3	4	4	3	4	18	37
Débil análisis de tendencias de mercado y competidores	5	5	5	4	4	23	3	5	5	4	5	22	45
Falta de control interno en la gestión de los productos existentes	2	1	2	2	1	8	3	2	3	3	2	13	21
Total	19	19	16	19	18		17	19	22	18	17		
	41	42	39	44	40		35	39	40	39	38		

Fuente: Investigación propia

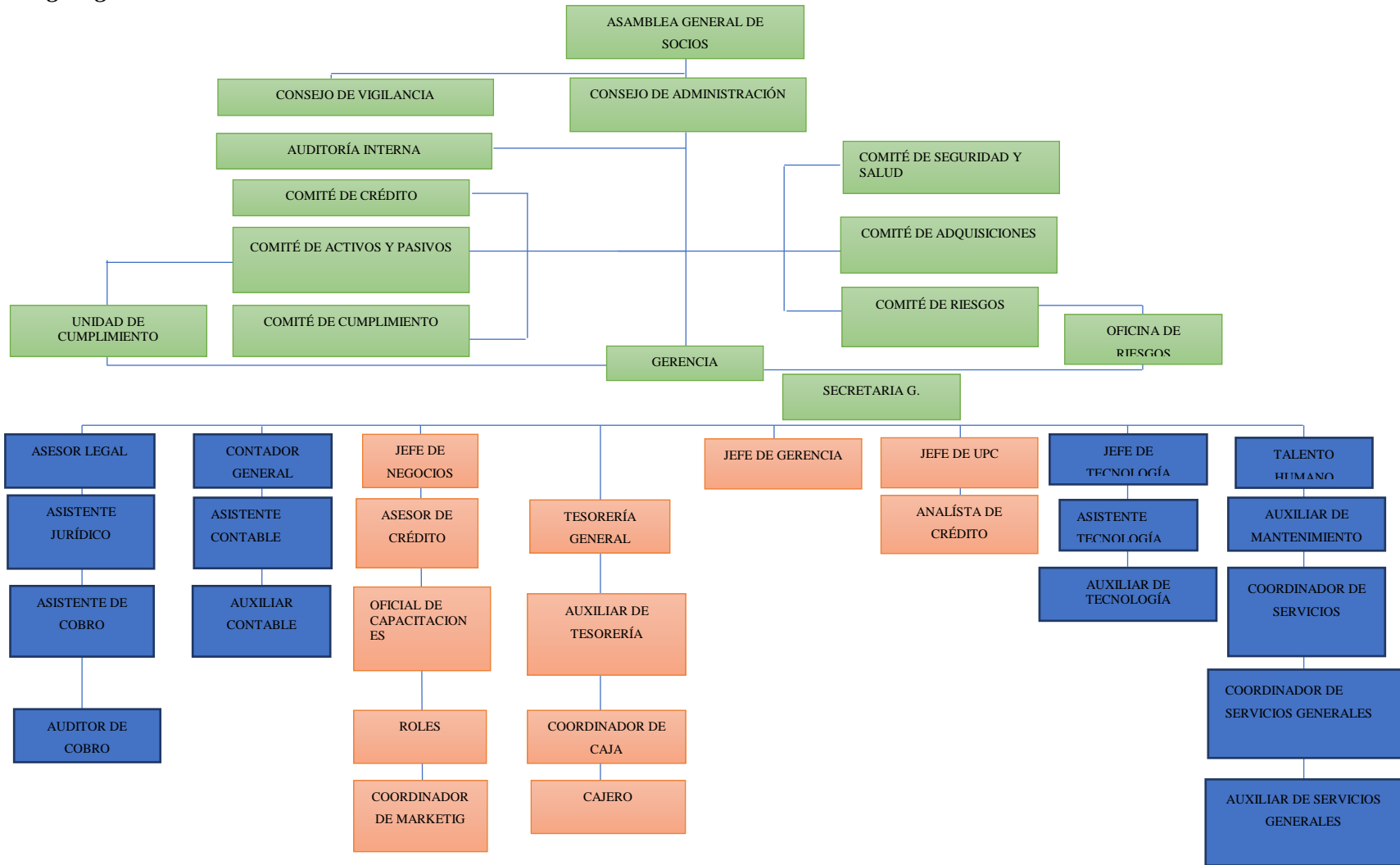
Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Tabla 17.
Estrategias Matriz FODA.

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Crecimiento a través de alianzas estratégicas	A1: Amenaza de nuevos competidores
	O2: Creación de la Moneda Electrónica, lo cual podría brindar oportunidades de financiamiento y fortalecimiento institucional.	A2: Situación Política actual.
	O3: Existencia de un mercado con alto potencial que aún no ha sido atendido	A3: Incertidumbre financiera que pueda afectar a la cooperativa.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO.	ESTRATEGIA FA
F1: Situación financiera con alta ventaja competitiva	Buscar alianzas estratégicas que permitan a la cooperativa tener un impacto nacional. (F1-O1)	Invertir en nuevos planes de marketing que permitan obtener una mayor ventaja competitiva a la institución. (F1-A1)
F2: Crecimiento del patrimonio	Invertir el Patrimonio obtenido en nuevas formas de atención al cliente y brindar mayores posibilidades de acceso a los socios. (F2-O2)	Salvaguardar e incrementar las reservas obtenidas en cada periodo y afronta el cambio de políticas económicas. (F2-A2)
F3: Posicionamiento en el mercado	Segmentar el mercado y llegar a la población no atendida por la institución. (F3-O3)	Planificar y analizar de mejor manera las nuevas ideas de segmentación para mantener su estancia en el mercado. (F3-A3)
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
D1: Débil análisis de tendencias de mercado y competidores	Desarrollar y recibir proyectos de inversión evaluando de mejor manera su impacto y dar a conocer a los aliados estratégicos. (D1-O1)	Realizar un mejor análisis sobre la competencia a recibir y plantear nuevas estrategias para afrontar dichas dificultades. (D1-A1)
D2: Inexistencia de un plan estratégico con Balance Scorecard	Innovar el plan estratégico con nuevas formas de atención al mercado que permita solventar las distintas necesidades presentadas. (D2-O2)	Considerar aspectos políticos a implementarse en el país y adaptarse de mejor manera mediante decisiones acertadas. (D2-A2)
D3: Desconocimiento u omisión de políticas internas por parte del personal.	Dar a conocer los distintos objetivos al personal que labora en la institución y capacitar en aspectos de atención al cliente para mejorar este factor. (D3-O3)	Brindar información sobre las decisiones tomadas para la realización y cumplimiento de las mismas. (D3-A3)

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Organigrama Institucional



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Presupuesto para la implementación del Balanced Scorecard

Para la implementación del Balanced Scorecard se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos para el mejor cumplimiento de objetivos, aplicando las nuevas estrategias.

Tabla 18.

Presupuesto BSC

Perspectiva	Actividades estratégicas	Inversión	Total
Clientes	Recorridos por la provincia para la captación de nuevos clientes (compra de vehículo)	\$ 40,000.00	
	Nuevo plan de marketing (diseñador gráfico)	\$ 5,000.00	
	<i>Total Invertido</i>		<i>\$45,000.00</i>
Procesos internos	Inversión en 1 cajero automático para el cantón San Miguel (Equipos)	\$ 37,000.00	
	Mantenimiento semestral del equipo durante 2 años	\$ 4,000.00	
	Tres personas para captación de clientes (semestral)	\$ 9,000.00	
	<i>Total Invertido</i>		<i>\$50,000.00</i>
Crecimiento y aprendizaje	Capacitación a todo el personal de la cooperativa	\$ 3,500.00	
	<i>Total Invertido</i>		<i>\$ 3,500.00</i>
Financiera	<i>Total Invertido</i>		<i>\$ -</i>
TOTAL PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACION			\$ 98,500.00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Estudio financiero

Tabla 19
Estado Financiero julio-noviembre 2019

Cuentas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTAL
1 Activo	\$ 33.589.640,27	\$ 33.761.346,07	\$ 33.904.868,98	\$ 34.549.790,30	\$ 35.087.298,61	\$ 170.892.944,23
1.1. Fondos disponibles	\$ 3.755.059,14	\$ 3.712.252,62	\$ 3.602.329,44	\$ 4.038.071,08	\$ 4.419.686,20	\$ 19.527.398,48
1.2. Operaciones interfinancieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.3. Inversiones	\$ 312.375,65	\$ 312.375,65	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 1.674.751,30
1.4. Cartera de créditos	\$ 26.969.204,62	\$ 27.197.317,31	\$ 27.458.150,64	\$ 27.706.892,04	\$ 27.904.868,59	\$ 137.236.433,20
1.5. Deudores por aceptación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.6. Cuentas por cobrar	\$ 586.409,63	\$ 591.132,10	\$ 590.677,79	\$ 553.579,75	\$ 528.304,76	\$ 2.850.104,03
1.7. Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución	\$ 67.952,50	\$ 67.952,50	\$ 67.952,50	\$ 67.952,50	\$ 67.952,50	\$ 339.762,50
1.8. Propiedades y equipo	\$ 1.600.500,21	\$ 1.593.344,15	\$ 1.585.582,49	\$ 1.584.175,29	\$ 1.580.287,83	\$ 7.943.889,97
1.9. Otros activos	\$ 298.138,52	\$ 286.971,74	\$ 250.176,12	\$ 249.119,64	\$ 236.198,73	\$ 1.320.604,75
2 Pasivo	\$ 28.104.132,73	\$ 28.237.600,21	\$ 28.339.680,62	\$ 28.938.203,54	\$ 29.426.069,42	\$ 143.045.686,52
2.1. Obligaciones con el público	\$ 27.432.163,35	\$ 27.638.534,33	\$ 27.710.612,28	\$ 28.174.418,36	\$ 28.701.481,26	\$ 139.657.209,58
2.2. Operaciones interfinancieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.3. Obligaciones inmediatas	\$ -	\$ -	\$ 5,00	\$ -	\$ -	\$ 5,00
2.4. Aceptaciones en circulación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.5. Cuentas por pagar	\$ 581.964,07	\$ 562.059,15	\$ 581.766,60	\$ 719.740,65	\$ 665.394,35	\$ 3.110.924,82
2.6. Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.7. Valores en circulación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.9. Otros pasivos	\$ 90.005,31	\$ 37.006,73	\$ 47.296,74	\$ 44.044,53	\$ 59.193,81	\$ 277.547,12
3 Patrimonio	\$ 5.485.507,54	\$ 5.523.745,86	\$ 5.565.188,36	\$ 5.611.586,76	\$ 5.661.229,19	\$ 27.847.257,71
3.1. Capital social	\$ 2.666.001,13	\$ 2.677.322,59	\$ 2.690.429,62	\$ 2.704.230,14	\$ 2.722.594,49	\$ 13.460.577,97
3.3. Reservas	\$ 2.819.506,41	\$ 2.846.423,27	\$ 2.874.758,74	\$ 2.907.356,62	\$ 2.938.634,70	\$ 14.386.679,74
3.4. Otros aportes patrimoniales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.5. Superávit por valuaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.6. Resultados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaborado por: Elvis Carrasco – María Gaibor

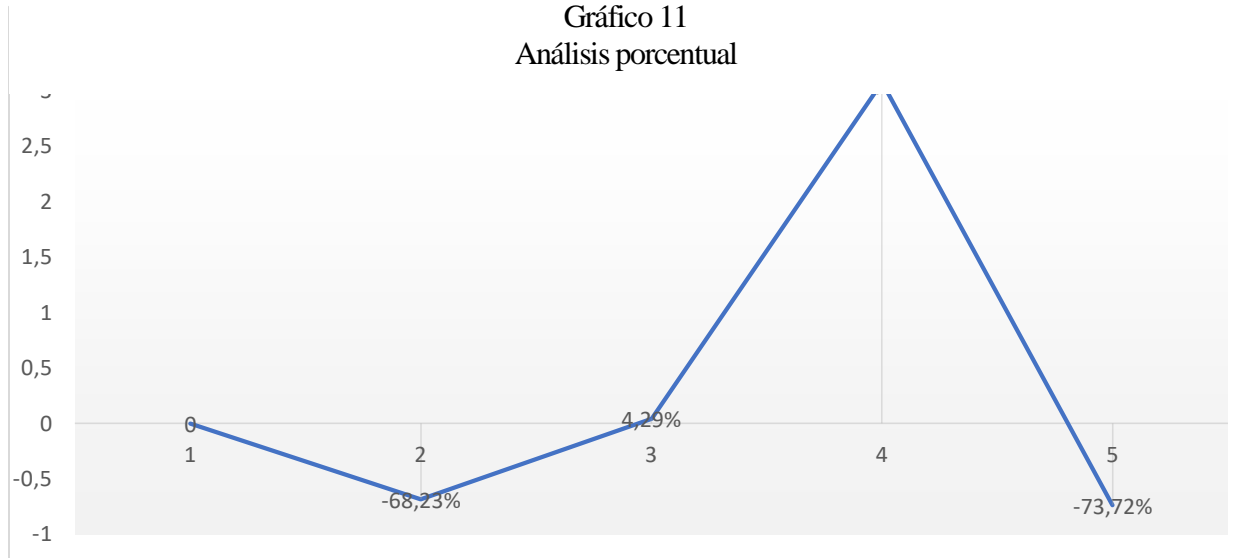
Tabla 20
Resultados del ejercicio julio-noviembre 2019

Cuenta	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	TOTAL
Ingresos	2.886.582,02	3.294.905,33	3.698.428,54	4.115.665,36	4.530.469,85	18.526.051,10
Intereses y descuentos ganados	2.634.053,40	3.022.352,85	3.401.785,25	3.791.581,03	4.170.254,40	17.020.026,93
Intereses causados	1.269.886,97	1.453.299,25	1.631.260,03	1.814.526,46	1.994.862,39	8.163.835,10
MARGEN NETO DE INTERESES	1.364.166,43	1.569.053,60	1.770.525,22	1.977.054,57	2.175.392,01	8.856.191,83
Comisiones ganadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos por servicios	4.202,11	4.706,62	5.137,02	5.460,21	6.387,34	25.893,30
Comisiones causadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidades financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdidas financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO FINANCIERO	1.368.368,54	1.573.760,22	1.775.662,24	1.982.514,78	2.181.779,35	8.882.085,13
Provisiones	345.439,68	383.612,10	433.612,10	495.612,10	557.612,10	2.215.888,08
MARGEN NETO FINANCIERO	1.022.928,86	1.190.148,12	1.342.050,14	1.486.902,68	1.624.167,25	6.666.197,05
Gastos de operación	1.146.773,08	1.320.699,00	1.483.812,88	1.643.898,08	1.807.479,30	7.402.662,34
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	-123.844,22	-130.550,88	-141.762,74	-156.995,40	-183.312,05	-736.465,29
Otros ingresos operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras pérdidas operacionales	0,00	0,00	0,00	0,10	0,10	0,20
MARGEN OPERACIONAL	-123.844,22	-130.550,88	-141.762,74	-156.995,50	-183.312,15	-736.465,49
Otros ingresos	248.326,51	267.845,86	291.506,27	318.624,12	353.828,11	1.480.130,87
Otros gastos y pérdidas	113.146,82	116.665,11	118.912,76	119.288,46	119.288,46	587.301,61
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	11.335,47	20.629,87	30.830,77	42.340,16	51.227,50	156.363,77
Impuestos y participación a empleados	10.032,94	20.216,08	30.399,22	40.582,36	50.765,50	151.996,10
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	1.302,53	413,79	431,55	1.757,80	462,00	4.367,67
ANALISIS		-68,23%	4,29%	307,32%	-73,72%	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Gráfico 11
Análisis porcentual



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Para realizar el estudio financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., se ha tomado como base datos de los últimos cinco meses del periodo fiscal 2019 excepto el mes de diciembre, dato que aún no consta en la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Para ello se ha considerado el estado de situación financiera y estado de resultados del ejercicio; obteniendo el gráfico, mostrando una gran variación con respecto a las ganancias de la institución, detectando un decrecimiento para el mes de agosto del 68.23% y el aumento considerable para los dos meses siguientes hasta un 307,32%, decayendo de manera abismal para el quinto mes a un 73.72%. Es por ello que se considera necesario observar la factibilidad que tendrá la implementación del Balanced Scorecard. De la misma forma se ve afectado el estado de situación financiera de la empresa, puesto que cuenta con diversos ingresos (altos y bajos), perjudicando de igual forma a las cuentas de activo.

Análisis comparativo de los estados financiero con BSC y sin BSC

Tabla 21

Estado financiero con BSC

1 ACTIVO	\$ 35,005,801.06	\$ 35,033,104.64	\$ 35,061,003.76	\$ 35,088,504.04	\$ 35,118,611.17
1.1. Fondos disponibles	\$ 4,202,734.69	\$ 4,236,345.92	\$ 4,270,522.42	\$ 4,304,269.79	\$ 4,340,593.68
1.2. Operaciones interfinancieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.3. Inversiones	\$ 350,000.00	\$ 350,000.00	\$ 350,000.00	\$ 350,000.00	\$ 350,000.00
1.4. Cartera de créditos	\$ 27,905,147.64	\$ 27,933,052.79	\$ 27,960,985.84	\$ 27,988,946.82	\$ 28,016,935.77
1.5. Deudores por aceptación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.6. Cuentas por cobrar	\$ 586,526.91	\$ 587,699.97	\$ 588,875.37	\$ 590,053.12	\$ 591,233.22
Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución	\$ 67,952.50	\$ 67,952.50	\$ 67,952.50	\$ 67,952.50	\$ 67,952.50
1.7. Propiedades y equipo	\$ 1,657,287.83	\$ 1,621,842.94	\$ 1,586,398.05	\$ 1,550,953.16	\$ 1,515,508.27
1.9. Otros activos	\$ 236,151.49	\$ 236,210.53	\$ 236,269.58	\$ 236,328.65	\$ 236,387.73
2 Pasivo	\$ 29,343,439.62	\$ 29,314,119.59	\$ 29,284,828.85	\$ 29,255,567.39	\$ 29,226,335.16
2.1. Obligaciones con el público	\$ 28,702,342.30	\$ 28,673,668.64	\$ 28,645,023.61	\$ 28,616,407.20	\$ 28,587,819.39
2.2. Operaciones interfinancieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.3. Obligaciones inmediatas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.4. Aceptaciones en circulación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.5. Cuentas por pagar	\$ 581,905.87	\$ 581,324.55	\$ 580,743.81	\$ 580,163.64	\$ 579,584.06
2.6. Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.7. Valores en circulación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.9. Otros pasivos	\$ 59,191.44	\$ 59,126.40	\$ 59,061.44	\$ 58,996.54	\$ 58,931.71
3 Patrimonio	\$ 5,662,361.44	\$ 5,718,985.05	\$ 5,776,174.90	\$ 5,833,936.65	\$ 5,892,276.02
3.1. Capital social	\$ 2,723,139.01	\$ 2,750,370.40	\$ 2,777,874.10	\$ 2,805,652.84	\$ 2,833,709.37
3.3. Reservas	\$ 2,939,222.43	\$ 2,968,614.65	\$ 2,998,300.80	\$ 3,028,283.81	\$ 3,058,566.64
3.4. Otros aportes patrimoniales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.5. Superávit por valuaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3.6. Resultados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaborado por: Elvis Carrasco – María Gaibor

Tabla 22
Resultados del ejercicio con BSC

Ingresos	\$ 4.555.896,29
Intereses y descuentos ganados	\$ 4.195.275,93
Intereses causados	\$ 1.996.657,77
MARGEN NETO DE INTERESES	\$ 2.198.618,16
Comisiones ganadas	\$ -
Ingresos por servicios	\$ 6.438,44
Comisiones causadas	\$ -
Utilidades financieras	\$ -
Pérdidas financieras	\$ -
MARGEN BRUTO FINANCIERO	\$ 2.205.056,60
Provisiones	\$ 563.188,22
MARGEN NETO FINANCIERO	\$ 1.641.868,38
Gastos de operación	\$ 1.807.840,80
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	-\$ 165.972,42
Otros ingresos operacionales	\$ -
Otras pérdidas operacionales	\$ -
MARGEN OPERACIONAL	-\$ 165.972,42
Otros ingresos	\$ 354.181,93
Otros gastos y pérdidas	\$ 163.973,92
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.235,59
Impuestos y participación a empleados	\$ -
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 24.235,59

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – María Gaibor

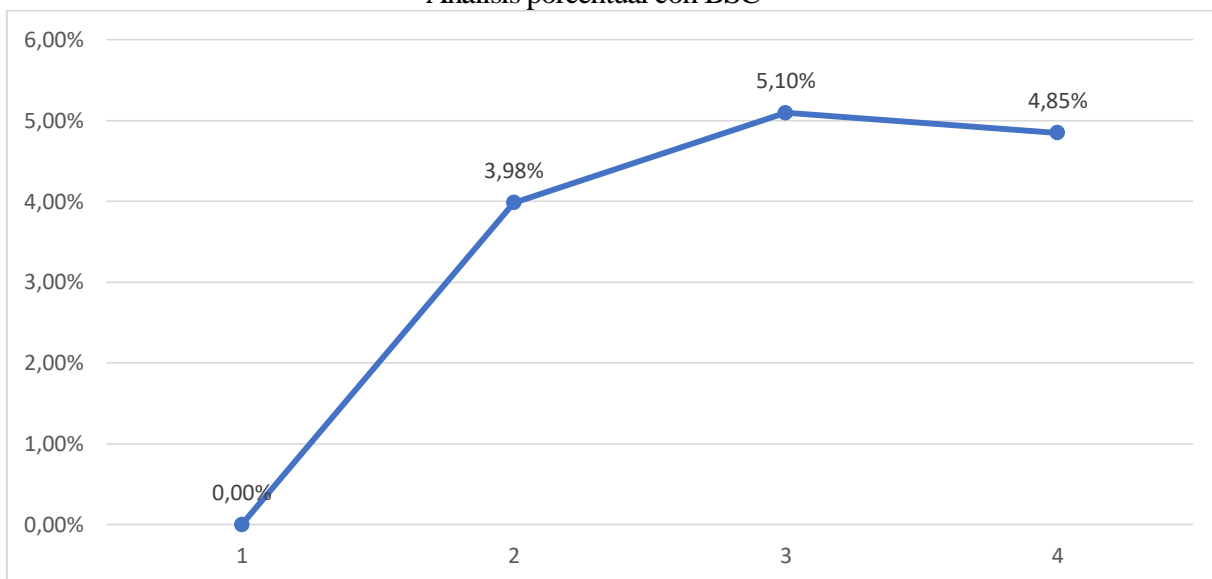
Tabla 23
Flujo del efectivo con BSC

		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
5	Ingresos	\$ 4.555.896,29	\$ 4.556.352,53	\$ 4.557.127,60	\$ 4.557.903,07	\$ 4.558.678,94
(+) 51	Intereses y descuentos ganados	\$ 4.195.275,93	\$ 4.195.695,45	\$ 4.196.115,02	\$ 4.196.534,64	\$ 4.196.954,29
	Fondo de salvamento					\$ 248.114,23
(-) 41	Intereses causados	\$ 1.996.657,77	\$ 1.996.458,10	\$ 1.996.258,45	\$ 1.996.058,83	\$ 1.995.859,22
	MARGEN NETO DE INTERESES	\$ 2.198.618,16	\$ 2.199.237,35	\$ 2.199.856,57	\$ 2.200.475,81	\$ 2.449.209,30
(+) 52	Comisiones ganadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) 54	Ingresos por servicios	\$ 6.438,44	\$ 6.439,73	\$ 6.441,01	\$ 6.442,30	\$ 6.443,59
(-) 42	Comisiones causadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) 53	Utilidades financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) 43	Pérdidas financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	\$ 2.205.056,60	\$ 2.205.677,08	\$ 2.206.297,58	\$ 2.206.918,11	\$ 2.455.652,89
(-) 44	Provisiones	\$ 563.188,22	\$ 563.075,58	\$ 562.962,97	\$ 562.850,38	\$ 561.724,67
	MARGEN NETO FINANCIERO	\$ 1.641.868,38	\$ 1.642.601,50	\$ 1.643.334,62	\$ 1.644.067,73	\$ 1.893.928,21
(-) 45	Gastos de operación	\$ 1.807.840,80	\$ 1.807.660,01	\$ 1.807.479,25	\$ 1.807.298,50	\$ 1.805.491,20
	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	-\$ 165.972,42	-\$ 165.058,52	-\$ 164.144,63	-\$ 163.230,76	\$ 88.437,01
(+) 55	Otros ingresos operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) 46	Otras pérdidas operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	MARGEN OPERACIONAL	-\$ 165.972,42	-\$ 165.058,52	-\$ 164.144,63	-\$ 163.230,76	\$ 88.437,01
(+) 56	Otros ingresos	\$ 354.181,93	\$ 354.217,35	\$ 354.571,56	\$ 354.926,14	\$ 355.281,06
(-) 47	Otros gastos y pérdidas	\$ 163.973,92	\$ 163.957,52	\$ 163.941,13	\$ 163.924,73	\$ 163.760,81
	GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.235,59	\$ 25.201,31	\$ 26.485,81	\$ 27.770,64	\$ 279.957,27
(-) 48	Impuestos y participación a empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 24.235,59	\$ 25.201,31	\$ 26.485,81	\$ 27.770,64	\$ 279.957,27
(+)	Depreciaciones	\$ 35.444,89	\$ 35.444,89	\$ 35.444,89	\$ 35.444,89	\$ 35.444,89
(+)	Amortización	\$ 987,64	\$ 987,64	\$ 987,64	\$ 987,64	\$ 987,64
	Inversión fija	-\$ 77.000,00				
	Inversión intangible	-\$ 12.500,00				
	Capital de trabajo	-\$ 9.000,00				
	Recuperación de capital de trabajo					\$ 6.000,00
	Flujo del Efectivo	-\$ 98.500,00	\$ 60.668,12	\$ 61.633,84	\$ 62.918,34	\$ 322.389,80

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Gráfico 12
Análisis porcentual con BSC



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Elvis Carrasco – María Gaibor

Una vez implementado el Balanced Scorecard se puede observar que las ganancias de cada mes se mantienen en una tendencia creciente ya que por medio de la implementación de las distintas estrategias planteadas tanto en el análisis FODA como en el mapa estratégico, ayuda a la empresa a tener un enfoque en sus clientes, situación financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento

Evaluación financiera

Mediante la evaluación financiera se conoce aspectos porcentuales sobre el aporte de capital de los accionistas en el tiempo de recuperación de la inversión y los beneficios que se obtendrán.

Para realizar el análisis correspondiente se considera como inversión inicial al costo que tiene la implementación del Cuadro de Mando Integral, y los estados financieros (situación financiera y estado de resultados).

Cálculo del Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable

Tabla 24

Porcentajes para el TREMA

Rentabilidad promedio del sector	30.00%
Inflación promedio	1.09%
Tasa libre de riesgo	5.00%
Tasa pasiva bancaria	4.28%
Tasa activa bancaria	8.68%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Tabla 25

Porcentajes de inflación anual

Períodos	Inflación anual
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	0,20%
2018	0,27%
2019	0,47%
Promedio	1,09%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Porcentajes del trema

$$\text{TREMA} = i+f+(i*f)$$

$$\text{TREMA} = 0,3+0,0109+(0,3*0,0109)$$

$$\text{TREMA} = 0,03142$$

$$\text{TREMA} = i+f+(i*f)$$

$$\text{TREMA} = 0,005+0,0109+(0,05*0,0109)$$

$$\text{TREMA} = 0,0614$$

$$\text{TREMA} = i+f+(i*f)$$

$$\text{TREMA} = 0,0428+0,0109+(0,0428*0,0109)$$

$$\text{TREMA} = 0,0542$$

PROMEDIO TREMAS = 0,1433

Determinar el costo de capital ajeno.

$$k_i = k_{dx} (1-t)$$

K_i = costos después de impuestos del financiamiento

K_{dx} = tasa activa bancaria

T = tasa fiscal impositiva por el estado 25%

$$k_i = 0,0868 * (1 - 0,25)$$

$$k_i = 0,0651$$

Cálculo del costo de capital promedio ponderado (CCPP).

$$CCPP = k_a$$

$k_a = (\% \text{deuda largo plazo} * \text{costo deuda largo plazo}) + (\% \text{capital propio} * \text{costo capital propio})$

$$k_a = (0,0 * 0,0651) + (1 * 0,1433)$$

$$k_a = 0,1433$$

Para el cálculo de la tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA) se ha tomado en consideración la tasa de inflación de los últimos cinco años, promediándolos y obteniendo un resultado de 1.09%, la rentabilidad promedio del sector es del 30%, tasa libre de riesgo del 5%, tasa pasiva bancaria 4.28 y la tasa activa bancaria del 8.68%; dando como resultado del TREMA el porcentaje de 14.33% que nos servirá para el cálculo del VAN.

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es un indicador que determina la viabilidad del proyecto, mediante el cálculo se puede observar si se recupera la inversión y además quedaría una ganancia para la empresa. Para el cálculo del VAN, previamente se obtuvo el porcentaje del TREMA que será i , y

además se tomarán en cuenta los resultados del flujo de efectivo obtenidos anteriormente, y la inversión inicial para la implementación del BSC.

Tabla 26
Cálculo del VAN

VAN	(-I ₀)	FFE1 (1+i) ¹	FFE2 (1+i) ²	FFE3 (1+i) ³	FFE4 (1+i) ⁴	FFE5 (1+i) ⁵
VAN	-\$ 98.500,00	\$ 60.668,12 (1+0,1433) ¹	\$ 61.633,84 (1+0,1433) ²	\$ 62.918,34 (1+0,1433) ³	\$ 64.203,17 (1+0,1433) ⁴	\$32 2.389,80 (1+0,1433) ⁵
VAN	-\$ 98.500,00	\$ 60.668,12 1,1433	\$ 61.633,84 1,30713489	\$ 62.918,34 1,49444732	\$ 64.203,17 1,708601621	\$ 322.389,80 1,953444233
VAN	-\$ 98.500,00	\$ 53.064,05	\$ 47.151,86	\$ 42.101,41	\$ 37.576,44	\$ 165.036,60
VAN	-\$ 98.500,00	\$ 344.930,36				
VAN	\$ 246.430,36					

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – María Gaibor

La ganancia que se obtendría es de 246.430,36 recuperando además la inversión inicial que sería el costo de implementación del BSC., mediante esto se puede deducir que la institución si obtendrá beneficios pese a la inversión realizada.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es el porcentaje de los beneficios recibidos incluyendo la recuperación de la inversión o retorno del dinero invertido. Para este cálculo se toma en cuenta el VAN con valor positivo (calculado anteriormente) y un VAN negativo que será el incremento de i , es decir un valor superior al 14,33%; que en este caso se ha tomado en cuenta el valor de 99%.

Tabla 27
VAN negativo

VAN	(-I0)+	FFE1 (1+i)1	FFE2 (1+i)2	FFE3 (1+i)3	FFE4 (1+i)4	FFE5 (1+i)5
VAN	-\$ 98.500,00	\$ 60.668,12 (1+0,99)1	\$ 61.633,84 (1+0,99)2	\$ 62.918,34 (1+0,99)3	\$ 64.203,17 (1+0,99)4	\$ 322.389,80 (1+0,99)5
VAN	-\$ 98.500,00	\$ 60.668,12 1,99	\$ 61.633,84 3,9601	\$ 62.918,34 7,880599	\$ 64.203,17 15,68239201	\$ 322.389,80 31,2079601
VAN	-\$ 98.500,00	\$ 30.486,49	\$ 15.563,71	\$ 7.983,95	\$ 4.093,97	\$ 10.330,37
VAN	-\$ 98.500,00	\$ 68.458,49				
VAN	\$ -30.041,51					

Fuente: Investigacion propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Fórmula y Cálculo de la TIR

$$R1 = 14,33\%$$

$$R2 = 99,00\%$$

$$VAN 1 = \$ 246.430,36$$

$$VAN 2 = -\$ 30.041,51$$

$$TIR = R1 + (R2 - R1) * \frac{VAN 1}{VAN1 - VAN2}$$

$$TIR = 0,143260507 + (0,99 - 0,1433) * \frac{\$ 246430,3605}{\$ 826718,98 - (-1546,53)}$$

$$TIR = 0,143260507 + 0,8467 * \frac{\$ 246.430,36}{\$ 276.471,87}$$

$$TIR = 0,143260507 + 0,8467 * 0,891339732$$

$$TIR = 0,143260507 + 0,754732553$$

$$TIR = 0,897993059$$

TIR 89,80%

Al determinar la TIR de 89,80% se puede observar que es superior a la tasa de rendimiento mínima aceptable de 14,33% indicando así que la implementación del BSC si es rentable.

Relación Beneficio-Costo

Para este cálculo se debe actualizar los ingresos, es decir, los flujos netos menos la tasa de rendimiento mínima aceptable del 14.33%, este indicador nos dará a conocer cuánto es el beneficio por cada dólar invertido.

Tabla 28

Flujos netos actualizados

AÑOS	FNE	FNEA (TREMA 14,33%)
0	-\$ 98.500,00	-\$ 98.500,00
1	\$ 60.668,12	\$ 51.976,78
2	\$ 61.633,84	\$ 52.804,15
3	\$ 62.918,34	\$ 53.904,63
4	\$ 64.203,17	\$ 55.005,39
5	\$ 322.389,80	\$ 276.204,07
		\$ 391.395,02

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Tabla 29

Relación beneficio costo

RBC	FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS
	INVERSION INICIAL
RBC	\$ <u>391.395,02</u>
	\$ 98.500,00
RBC	3,97

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

El valor de 3,97 indica que por cada dólar invertido se tendrá un beneficio de 2 dólares y 97 centavos.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión indica en que tiempo la inversión con la implementación del Balanced Scorecard.

$$PRI = n1 + \frac{FFEn0 - FFEn1}{FFEn2}$$

Tabla 30

Cálculo del PRI

PRI	\$	1,00 +	$\frac{\$ 98.500,00 - \$ 60.668,12}{\$ 61.633,84}$
PRI	\$	1,00 +	$\frac{\$ 37.831,88}{\$ 61.633,84}$
PRI	\$	1,00 +	0,613816626
PRI	\$	1,61	
MES		DIAS	
1		18	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

La inversión realizada para implementar el BSC., se recuperará en 1 mes 18 días.

Con los resultados obtenidos, la implementación del Balanced Scorecard tendrá beneficios a corto plazo, además de ganancias (VAN) de \$246.430,36; recuperando la inversión inicial equivalente a un 89,80% (TIR) indicador superior a la tasa de rendimiento mínima aceptable (14,33%).

Índices financieros

Los índices financieros son indicadores que ayudan a establecer la relación entre distintas cuentas para determinar su eficiencia, rentabilidad o liquidez. Se ha tomado en cuenta 3 índices muy importantes tales como: eficiencia microeconómica, rentabilidad y eficiencia financiera, basados en la situación actual de la institución y la que tendrá con la implementación del BSC.

Tabla 31
Comparación de índices

INDICES SIN BSC					
ENDEUDAMIENTO					
PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	83.67%	83.64%	83.59%	83.76%	83.87%
RENTABILIDAD					
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO (ROE)	0.02%	0.01%	0.01%	0.03%	0.01%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO (ROA)	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.00%
EFICIENCIA FINANCIERA					
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	-2.26%	-2.36%	-2.55%	-2.80%	-3.24%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	-0.37%	-0.39%	-0.42%	-0.45%	-0.52%
INDICES CON BSC					
ENDEUDAMIENTO					
PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	83.82%	83.68%	83.53%	83.38%	83.22%
RENTABILIDAD					
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO (ROE)	0.43%	0.44%	0.46%	0.48%	4.75%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO (ROA)	0.07%	0.07%	0.08%	0.08%	0.80%
EFICIENCIA FINANCIERA					
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	-2.93%	-2.89%	-2.84%	-2.80%	1.50%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	-0.47%	-0.47%	-0.47%	-0.47%	0.25%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Se puede observar que los índices financieros con la implementación del BSC aumentan de manera considerable y que son muy beneficiosos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora LTDA. Al hacer una comparación con el último mes evaluado, los índices con el Balanced Scorecard aumentan en beneficio de la empresa.

Evaluación de indicadores

Objetivo estratégico: Reducir las deudas incurridas en el periodo fiscal	
Meta: Disminuir las deudas de la cooperativa	
Construcción del indicador	
Nombre	ENDEUDAMIENTO
Función	Mide el porcentaje que tienen los pasivos sobre los activos.
Fórmula de cálculo	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de datos	Índices financieros
Rango del indicador	
límite inferior	Mayor a 83.87%
límite medio	Igual a 83.87%
límite superior	Menor a 83.87%
Comparación	
Febrero	83.82%
Marzo	83.68%
Abril	83.53%
Mayo	83.38%
Junio	83.22%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – María Gaibor

Con la implementación del BSC el índice de endeudamiento disminuye de tal manera que la cooperativa no tendrá tantas deudas y más fondos disponibles cuenta perteneciente al activo. Este porcentaje se muestra favorable a la institución con relación a los obtenidos en los meses anteriores.

Objetivo estratégico: Aumentar el porcentaje de rotación sobre el patrimonio	
Meta: Aumentar la ganancia de la cooperativa	
Construcción del indicador	
Nombre	RENTABILIDAD
Función	Mide la rotación sobre el patrimonio
Fórmula de cálculo	RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO (ROE)
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de datos	Índices financieros
Rango del indicador	
límite inferior	Menor a 0.01%
límite medio	Igual a 0.01%
límite superior	Mayor a 0.01%
Comparación	
Febrero	0.43%
Marzo	0.44%
Abril	0.46%
Mayo	0.48%
Junio	4.75%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Las ganancias de la cooperativa se ven incrementadas y de igual forma su patrimonio por la cuenta reservas, que provienen del resultado del ejercicio, en donde la rotación sobre el patrimonio incrementa con la aplicación de las estrategias planteadas-

Objetivo estratégico: Aumentar el porcentaje de eficiencia de los activos totales	
Meta: Aumentar la ganancia de la cooperativa	
Construcción del indicador	
Nombre	RENTABILIDAD
Función	Mide la rotación sobre el activos
Fórmula de cálculo	RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO (ROA)
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de datos	Índices financieros
Rango del indicador	
límite inferior	Menor a 0.00%
límite medio	Igual a 0.00%
límite superior	Mayor a 0.00%
Comparación	
Febrero	0.07%
Marzo	0.07%
Abril	0.08%
Mayo	0.08%
Junio	0.80%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

La rotación sobre los activos aumenta conforme se ven los resultados de ganancias para la empresa, es decir, que existirá un mayor porcentaje de eficiencia de los activos con la implementación del BSC.

Objetivo estratégico: Disminuir los gastos de operación de la institución	
Meta: Aumentar la ganancia de la cooperativa	
Construcción del indicador	
Nombre	EFICIENCIA FINANCIERA
Función	Mide la margen de intermediación sobre el patrimonio
Fórmula de cálculo	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de datos	Índices financieros
Rango del indicador	
límite inferior	Menor a -3.24%
límite medio	Igual a -3.24%
límite superior	Mayor a -3.24%
Comparación	
Febrero	-2.93%
Marzo	-2.89%
Abril	-2.84%
Mayo	-2.80%
Junio	1.50%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

El índice de eficiencia financiera encontrándose en un valor negativo alto se disminuye con la consecución de objetivos planteados en el mapa estratégico lo que permitirá en un tiempo tener un porcentaje positivo, que beneficie a la cooperativa.

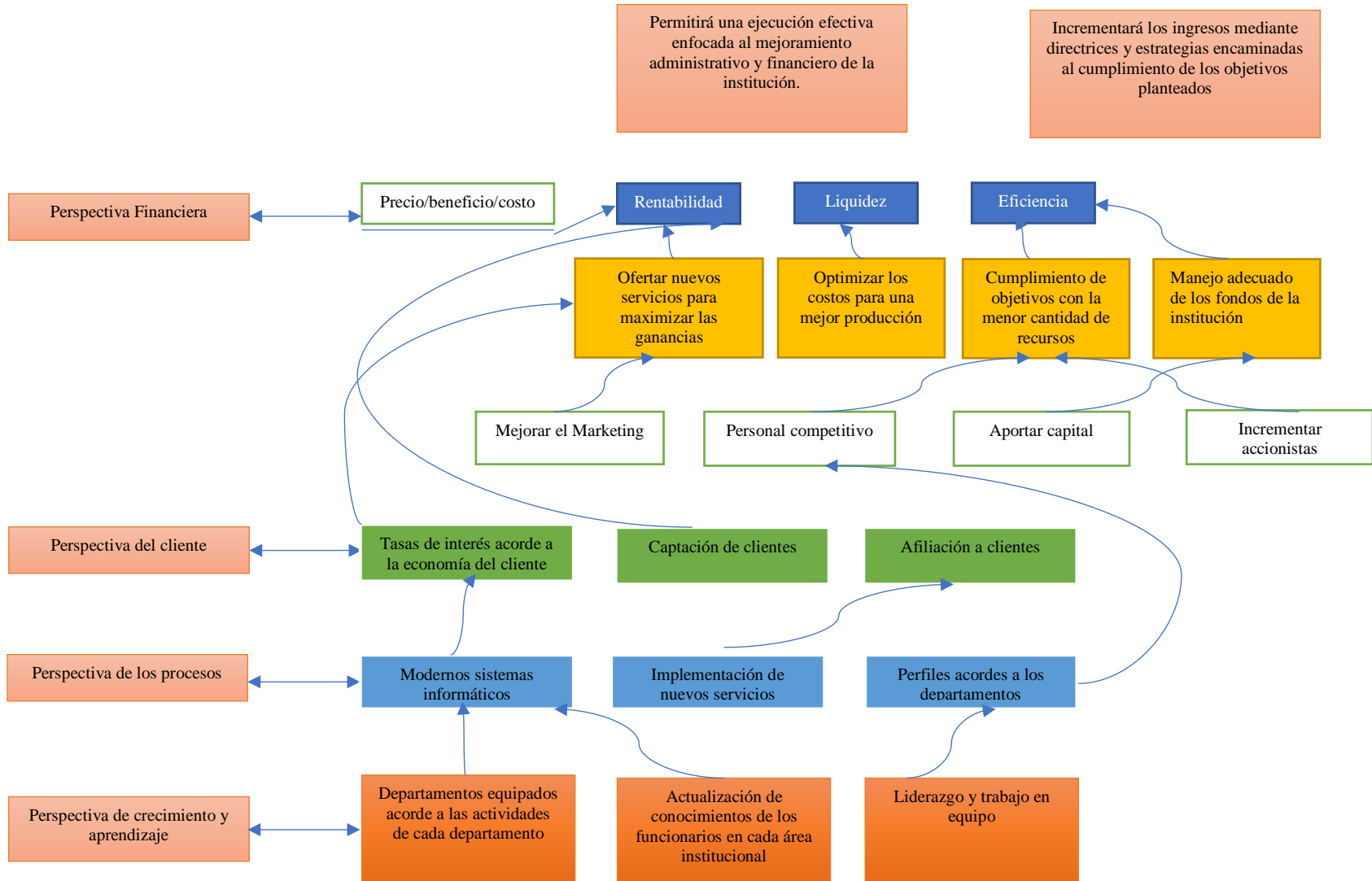
Objetivo estratégico: Disminuir los gastos de operación de la institución	
Meta: Aumentar la ganancia de la cooperativa	
Construcción del indicador	
Nombre	EFICIENCIA FINANCIERA
Función	Mide la margen de intermediación sobre el activo
Fórmula de cálculo	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO
Frecuencia	Mensual
Medida	Porcentual
Base de datos	Índices financieros
Rango del indicador	
límite inferior	Menor a -0.52%
límite medio	Igual a -0.52%
límite superior	Mayor a -0.52%
Comparación	
Febrero	-0.47%
Marzo	-0.47%
Abril	-0.47%
Mayo	-0.47%
Junio	0.25%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

La implementación del Balanced Scorecard nos permite superar los índices con los que la cooperativa se encuentra actualmente aumentando la eficiencia financiera en relación con el activo.

Mapa estratégico



Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

El mapa estratégico es un modelo que relaciona las causas y efectos sobre la realización de un proyecto y visualiza por medio de las actividades adoptadas dentro de una institución la consecución de las metas, lo cual permite evaluar los resultados de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral proporcionando objetivos esenciales para mejorar el rendimiento administrativo – financiero.

A continuación, se explica los objetivos que enmarca el mapa estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”.

Perspectiva Financiera.

Orientada a la descripción de resultados visibles de la estrategia mediante indicadores basados en la inversión, el valor agregado, las ganancias generadas para determinar el efecto y conocer la situación financiera de la cooperativa.

Objetivos enfocados a la perspectiva financiera.

- Implantar mecanismos para un mejor control de los gastos a través del presupuesto.
- Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras para incentivar a nuevos socios que aporten e inyecten capital.
- Reducir los índices de morosidad con los cuales han afectado a la institución para mejorar la cobertura de los créditos.

Perspectiva del cliente.

Determina la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento interno que posee una institución generando una mejor rentabilidad a base de mejores estrategias, incrementando el porcentaje de participación de un determinado segmento.

Objetivos de la perspectiva del cliente

- Mantener tasas de interés competitivas las cuales no afecten a la economía del cliente.
- Ofrecer una mejor atención acorde a las necesidades de los socios y de los clientes con los que cuenta la institución.
- Contar con personal altamente competitivo acorde a las necesidades que requiera la cooperativa.

Perspectiva de los procesos.

Este proceso es clave porque está enfocado a la innovación de capacidad tecnológica de la cooperativa y también al mejoramiento de las necesidades de los clientes, identificando procesos críticos en este caso se debe aplicar a la reducción de intereses, mejorar el servicio de parte del empleado al cliente para darle mejor satisfacción para mejorar la calidad de atención de la institución.

Objetivos de la perspectiva de los procesos

- Actualizar los sistemas de información constantemente a través del uso de tecnología de punta con el fin de obtener satisfacción de los clientes.
- Sincronizar de mejor manera todas las áreas para poder cumplir con la visión establecida.
- Mejorar la gerencia de nuevos proyectos para la cooperativa.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Permite tener un análisis al momento de crear una estructura sólida mediante la cual garantice mejores resultados a largo plazo, mediante esta perspectiva también se analiza la infraestructura de la institución, se determina también el clima organizacional (satisfacción de los empleados),

conocer su rendimiento y comportamiento para conocer el grado de cumplimiento de los empleados.

Objetivos de la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

- Diseñar y mejorar la infraestructura acorde a las actividades que desarrolle la institución para que sea competitiva a nivel de otras entidades financieras.
- Desarrollar planes de capacitaciones constante generando nuevos conocimientos a los empleados.
- Mejorar la capacidad de los sistemas de información de manera eficaz, oportuna y fiable actualizando la base de datos de los clientes con el fin de tener el perfil actualizado de los socios.

3.3. Conclusiones

- Con el diagnóstico situacional de la cooperativa se evidenció las falencias relacionadas con la gestión financiera y administrativa, por lo que conlleva un desorden en la administración de los recursos económicos, materiales y el talento humano, también el 69% de los funcionarios no cuentan con el conocimiento adecuado de los ejes estratégicos que tiene la cooperativa con las políticas y normas dentro de la institución.
- Se pudo contextualizar información indispensable para el desarrollo estructurado de la propuesta, dotando de los lineamientos necesarios para el diseño del Cuadro de Mando Integral.
- El Balanced Scorecard propuesto es una herramienta indispensable puesto que su implementación establece un manejo adecuado sustentado en la evaluación de indicadores financieros dotando a las empresas de un método más eficiente al momento de tomar decisiones. A través de la propuesta de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos, crecimiento y aprendizaje) del mapa estratégico se establecieron los objetivos que debe cumplir la cooperativa con el fin de mejorar su situación financiera y administrativa.

3.4. Recomendaciones

- Realizar un análisis constante sobre la administración y el manejo de los recursos económicos para obtener una mejor información sobre las inversiones y gastos que incurra la cooperativa de ahorro y crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.
- Mediante el Cuadro de Mando Integral se plantean estrategias satisfactorias que la gerencia debe socializar y aplicar con todo el personal del área financiera y administrativa, lo cual se podrá constatar semestralmente por los cambios percibidos en los ingresos y egresos debido a las nuevas decisiones adoptadas por la alta dirección.
- Se recomienda al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito “Juan Pío de Mora” Ltda. implementar el modelo de planeación estratégica a través de la herramienta de gestión financiera Balanced Scorecard.

Bibliografía

- Alomoto Amores, M. D., & Valarezo Enríquez, J. M. (s.f. de Julio de 2017). *Universidad de las Fuerza Armadas*.
- Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Araño Sapiro, I. C. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: The McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia : Pearson Educación.
- Córdoba Padilla, M. (2007). *Gestión Financiera*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Dávila Merino, E. G. (s.f. de s.f. de 2015). *Universidad Técnica de Ambato*.
- Díaz Brito, S. C., & Guanoluisa Rojas, M. (s.f de Febrero de 2015). *Universidad Técnica de Cotopaxi*.
- Dirección Nacional Jurídica. (20 de Agosto de 2018). *Dirección Nacional Jurídica*.
- Félix, M. V. (s.f de 11 de 2018). *Repositorio de la Universidad Autónoma del Estado de México*.
 Obtenido de
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.111799/95209/TESIS%20MIGUEL%20FELIX%20%20MARTINEZ%20VILLANUEVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández Collado, C., Hernández Sampieri, R., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Fred R., D., & Forest R., D. (2017). *Conceptos de Administracion Estrategica*. México: Pearson Educacion de México.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. México: Pearson Educación de México.

Guanín Pérez, X. G., & Ayala Imbaquingo, V. R. (s.f. de s.f. de 2013). *Universidad Central del Ecuador*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.

Lerma Gonzáles, H. D. (2012). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

López Carrasco, F. G. (s.f. de s.f. de 2019). *Universidad Tecnológica Israel*.

Ministerio de Inclusion Economica y Social. (29 de Agosto de 2001). *Ministerio de Inclusion Economica y Social*. Obtenido de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOLCIAL. (20 de Septiembre de 1966). *MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOLCIAL*. Obtenido de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

Ñaupas Paitan, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2013). *Metodología de la investigación*. Perú: Ediciones de la U.

Ortiz Ortiz, C. (Mayo de 2011). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/670/1/75490.pdf&ved=2ahUKEwiSivTKnLvnAhUwwVkKHVRnA1sQFjAAegQIBhAB&usg=AOvVaw3bHZYmghH4GNQ9MajS4tao>

Plataforma Nacional de Café. (s.f de Junio de 2015). *Manual de administración financiera*. Obtenido de <http://scanprogram.org/wp-content/uploads/2012/08/20150914-Conceptos-de-Admininitraci%C3%B3n-Financiera.pdf>

PRIMERA VICEPRESIDENCIA DE LA COMISIÓN LEGISLATIVA Y DE FISCALIZACIÓN.

(Noviembre de 2019). *PRIMERA VICEPRESIDENCIA DE LA COMISIÓN LEGISLATIVA Y DE FISCALIZACIÓN*. Obtenido de <http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/leyes/leysistemafinancieroultima.pdf>

Ríos, L. S. (2008). *Evolución de la Teoría Financiera*. En L. S. Ríos. Medellín: Ecos de Economía.

Solórzano Jácome, A. F. (s.f de s.f de 2014). *Universidad Politécnica Salesiana*.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación de México.

Anexos

Anexo 1

Presupuesto Ejecutado

Presupuesto Planificado						Presupuesto Real					
Nº	DETALLE	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	Nº	DETALLE	CANTIDAD	MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Copias	100	Copias	0.03	3	1	Copias	138	Copias	0.03	4.14
2	Impresiones	200	Impresión	0.1	20	2	Impresiones	410	Impresión	0.1	41
3	Transporte		Unidad	50	50	3	Transporte	-	Unidad	74	74
4	Alimentación		Unidad	40	40	4	Alimentación	-	Unidad	70	70
5	Anillados	2	Unidad	4	8	5	Anillados	3	Unidad	6	18
6	CD's	2	Unidad	0.5	2.5	6	CD's	3	Unidad	0.5	2.5
7	Empastado	3	Unidad	5	15	7	Empastado	3	Unidad	8	15
TOTAL					138.5	TOTAL					224.64

Elaborado por: Elvis Carrasco – Maria Gaibor

Técnicas e instrumentos de investigación aplicados

Anexo 2

Encuesta

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR



ENCUESTA N° __



OBJETIVO: Analizar la influencia del Balance Scorecard en la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., oficina matriz del Cantón San Miguel Provincia Bolívar, año 2019.

DATOS INFORMATIVOS:

GÉNERO: Femenino () Masculino ()

OCUPACIÓN: _____

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: _____

1. ¿Conoce usted acerca de los ejes estratégicos de la institución (misión, visión, objetivos organizacionales y valores)?

Si ()

No ()

2. ¿Qué grado de efectividad tiene la institución en la consecución de actividades requeridas a sus trabajadores?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

3. ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones por parte de la empresa?

Siempre ()

Regularmente ()

Nunca ()

4. ¿El grado de comunicación con los altos niveles jerárquicos es?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

5. ¿Cómo considera usted el clima laboral en su puesto de trabajo?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

6. ¿Considera usted que las decisiones tomadas por la gerencia son acertadas y generan rentabilidad a la institución?

Si ()

No ()

7. ¿Cree usted que la situación financiera de la institución brinda una ventaja competitiva ante la competencia?

Si ()

No ()

8. Para usted la gestión financiera que realiza el gerente es:

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

9. ¿Conoce las estrategias financieras que utiliza la institución para mejorar su rentabilidad?

Si ()

No ()

10. ¿Conoce o ha escuchado usted sobre la herramienta de planeación estratégica Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y su aplicación?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR



OBJETIVO: Analizar la influencia del Balance Scorecard en la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., oficina matriz del Cantón San Miguel Provincia Bolívar, año 2019.

1. ¿Cómo describe Usted el estado actual de la administración en la gestión financiera en la Cooperativa Juan Pío de Mora?

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué estrategias ha implementado en la Cooperativa Juan Pío de Mora en los últimos meses?

.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Cuáles son los objetivos financieros que se ha planteado la cooperativa? ¿y cumple con dichos objetivos?

.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Cuál es la proyección que tendrá la institución al mantener la gestión financiera actual?

.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Qué tipos de herramientas son las más utilizadas para la evaluación de la situación financiera de la institución?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Considera que la cooperativa satisface las necesidades del cliente y por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

7. ¿La información que brinda la cooperativa a sus clientes internos y externos es correcta y oportuna? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

8. ¿considera usted que la cantidad de objetivos logrados es menor que los objetivos planteados? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

9. ¿Considera que la implementación del Cuadro de Mando Integral mejorara la gestión financiera? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4
Entrevista aplicada



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR



OBJETIVO: Analizar la influencia del Balance Scorecard en la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., oficina matriz del Cantón San Miguel Provincia Bolívar, año 2019.

1. ¿Cómo describe Usted el estado actual de la administración en la gestión financiera en la Cooperativa Juan Pío de Mora?

Actualmente la administración manejada por nuestros altos directivos en este caso la gerencia mantiene lineamientos y administración considerables para nuestra institución, brindando a los clientes confianza y seguridad en nuestra cooperativa.

2. ¿Qué estrategias ha implementado en la Cooperativa Juan Pío de Mora en los últimos meses?

Por el momento no se implementado estrategias ya que el próximo año 2020 se piensa tomar mejores decisiones para ayudar a mejorar las falencias y crear mediante esto una estrategia acorde a lo que necesita la cooperativa.

3. ¿Cuáles son los objetivos financieros que se ha planteado la cooperativa? ¿y cumple con dichos objetivos?

Reducir el porcentaje de cartera vencida - no se ha podido reducir la cartera vencida a un nivel que desearía nuestra cooperativa.

Aumentar el número de socios de la cooperativa - en este año 2018 hemos podido incrementar un 8% más de socios.

Tener una tasa de interés accesible para los socios - no se puede porque está sujeto a las leyes y políticas que maneja la empresa.

4. ¿Cuál es la proyección que tendrá la institución al mantener la gestión financiera actual?

No se obtendrían los mismos ingresos que se generan actualmente.

5. ¿Qué tipos de herramientas son las más utilizadas para la evaluación de la situación financiera de la institución?

Se utiliza los índices financieros realizados cada período.

6. ¿Considera que la cooperativa satisface las necesidades del cliente y por qué?

Se considera que hasta ahora la cooperativa trata de beneficiar al cliente dándole seguridad al momento de brindar los anticipos en casos de emergencia para que el cliente pueda solventar sus necesidades; considero que la institución si aporta mucho a los socios no solo de nuestra matriz sino también de agencias.

7. ¿La información que brinda la cooperativa a sus clientes internos y externos es correcta y oportuna? ¿Por qué?

Si se brinda información clara y concreta a todos los clientes con auspicios también manejamos nuestra página virtual en donde cada socio puede conocer lo que ofrece la institución, se brinda atención en cada departamento que el socio acuda, tratando de darle satisfacción por parte de los empleados y más por los dirigentes.

8. ¿considera usted que la cantidad de objetivos logrados es menor que los objetivos planteados? ¿Por qué?

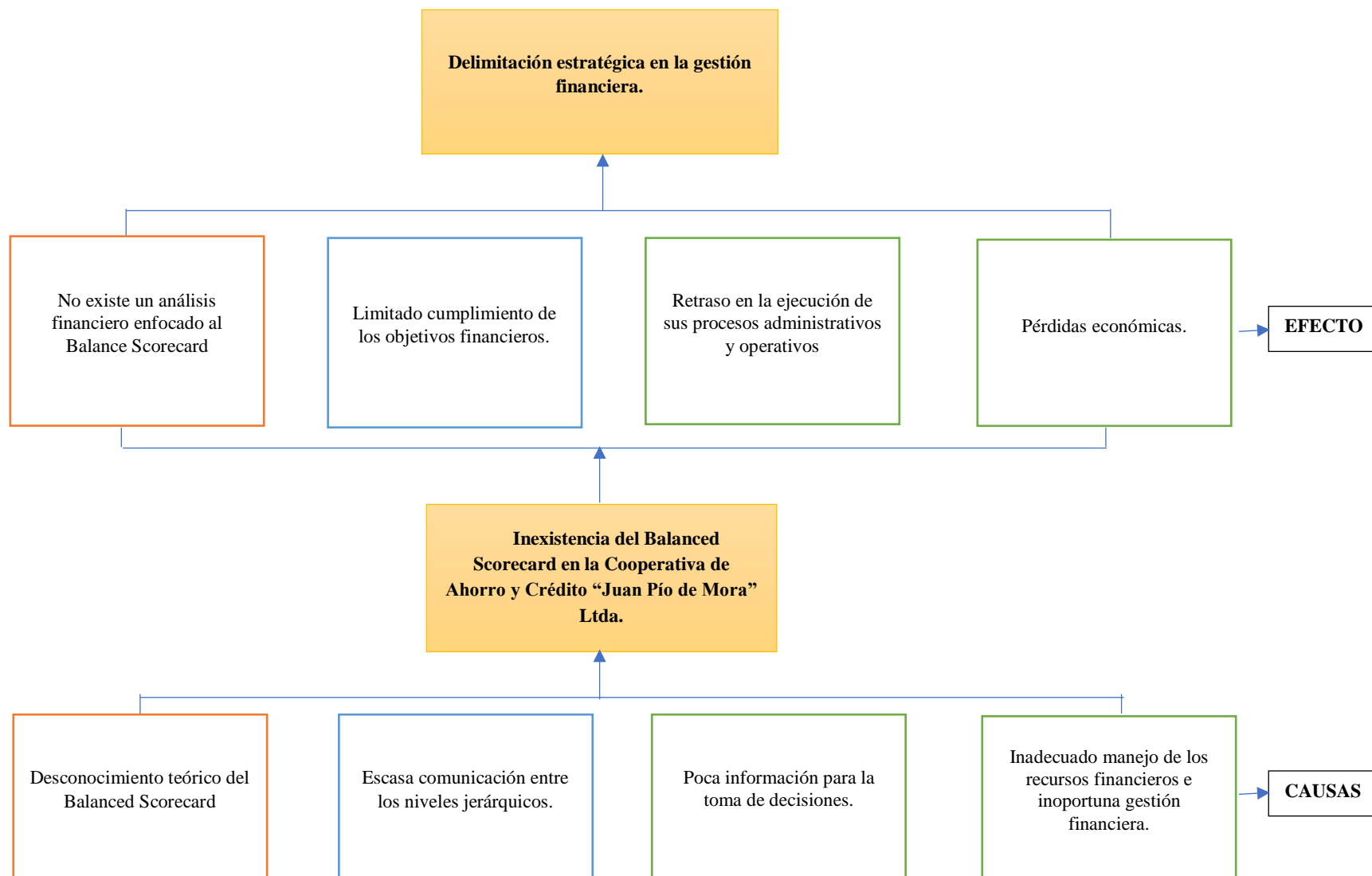
Se puede decir que los objetivos logrados han ido de la mano con los que se ha planteado la institución tratando cada día de mejorar y superar lo que en algún momento se mantuvo.

9. ¿Considera que la implementación del Cuadro de Mando Integral mejorara la gestión financiera? ¿Por qué?

Como jefa contable y financiera considero que ésta herramienta será muy útil para el mejoramiento interno y externo, mejorando la administración financiera y administrativa dándole una mejor estabilidad económica a nuestra cooperativa.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5
Árbol de problemas



Anexo 7

Ingreso de preguntas al SPSS

Balance preguntas.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Ejes	Númerico	8	0	1. ¿Conoce usted acerca de los ejes estratégicos de la institución (misión, visión, obj...	{1, Si}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
2	Efectividad	Númerico	8	0	2. ¿Qué grado de efectividad tiene la institución en la consecución de actividades requ...	{1, Alto}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
3	Capacitación	Númerico	8	0	3. ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones por parte de la empresa?	{1, Siempre}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
4	Comunicación	Númerico	8	0	4. ¿El grado de comunicación con los altos niveles jerárquicos es?	{1, Excelente}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
5	Clima	Númerico	8	0	5. ¿Cómo considera usted el clima laboral en su puesto de trabajo?	{1, Excelente}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
6	Decisiones	Númerico	8	0	6. ¿Considera usted que las decisiones tomadas por la gerencia son acertadas y gen...	{1, Si}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
7	Ventaja	Númerico	8	0	7. ¿Cree usted que la situación financiera de la institución brinda una ventaja competit...	{1, Si}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
8	Gestión	Númerico	8	0	8. Para usted la gestión financiera que realiza el gerente es:	{1, Excelente}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
9	Estrategias	Númerico	8	0	9. ¿Conoce las estrategias financieras que utiliza la institución para mejorar su rentab...	{1, Si}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
10	Herramienta	Númerico	8	0	10. ¿Conoce o ha escuchado usted sobre la herramienta de planeación estratégica B...	{1, Si}...	Ninguno	8	Centrado	Nominal	Entrada
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 8 Introducción de respuestas

Balance preguntas.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

14: Visible: 10 de 10 variables

	Ejes	Efectividad	Capacitación	Comunicación	Clima	Decisiones	Ventaja	Gestión	Estrategias	Herramienta	var	var	var	var	var	var
1	No	Medio	Regularme...	Regular	Malo	Si	No	Regular	No	No						
2	No	Bajo	Nunca	Regular	Regular	Si	Si	Buena	Si	Si						
3	No	Medio	Nunca	Buena	Bueno	No	No	Buena	No	No						
4	Si	Medio	Siempre	Buena	Regular	Si	Si	Regular	Si	Si						
5	Si	Medio	Regularme...	Buena	Bueno	Si	No	Buena	Si	No						
6	No	Medio	Regularme...	Regular	Excelente	Si	Si	Excelente	No	No						
7	Si	Alto	Siempre	Buena	Bueno	No	Si	Regular	Si	No						
8	No	Medio	Regularme...	Regular	Malo	Si	No	Buena	No	Si						
9	Si	Alto	Regularme...	Buena	Regular	Si	No	Buena	Si	No						
10	No	Medio	Siempre	Buena	Bueno	No	Si	Buena	Si	Si						
11	Si	Medio	Regularme...	Buena	Regular	No	No	Buena	No	No						
12	No	Bajo	Regularme...	Regular	Malo	No	Si	Buena	No	Si						
13	No	Bajo	Nunca	Mala	Regular	No	No	Regular	Si	No						
14	No	Medio	Regularme...	Mala	Malo	No	No	Regular	Si	No						
15	Si	Medio	Siempre	Regular	Regular	No	Si	Buena	Si	Si						
16	No	Bajo	Regularme...	Mala	Bueno	No	No	Buena	No	No						
17	Si	Medio	Siempre	Buena	Bueno	Si	Si	Regular	Si	Si						
18	No	Alto	Regularme...	Regular	Regular	No	Si	Buena	Si	Si						
19	Si	Alto	Regularme...	Buena	Malo	Si	No	Excelente	Si	No						
20	No	Alto	Siempre	Mala	Regular	No	Si	Buena	No	No						
21	Si	Alto	Regularme...	Buena	Regular	No	Si	Buena	Si	No						
22	No	Bajo	Regularme...	Mala	Regular	No	Si	Regular	No	No						

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 9

Análisis de fiabilidad

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado
 Registro
 Fiabilidad
 Titulo
 Notas
 Conjunto de datos
 Escala: ALL VARI/
 Titulo
 Resumen de
 Estadísticas

aja Gestión
 Estrategias Herramienta
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

→ Fiabilidad

[ConjuntoDatos1] C:\Users\Elvis\Desktop\TESIS\Balance preguntas.sav

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	42	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	42	100.0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.541	10

Área de información IBM SPSS Statistics Procesar está listo | Unidad: DM

Anexo 10 Chi Cuadrado

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de datos
 - Escala: ALL VARI/
 - Título
 - Resumen de
 - Estadísticas
- Registro
- Tablas cruzadas
 - Título
 - Notas
 - Resumen de proc
 - Tabla cruzada 2.0
 - Pruebas de chi-cu
 - Medidas simétricas

	Recuento esperado	16.0	26.0	42.0
% del total		38.1%	61.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.913 ^a	2	.633
Razón de verosimilitud	.908	2	.635
Asociación lineal por lineal	.058	1	.810
N de casos válidos	42		

a. 3 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es 3.05.

Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	.038	.160	.238	.813 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	.031	.161	.197	.845 ^c
N de casos válidos	42			

a. No se presupone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
c. Se basa en aproximación normal.

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 11

Tabla de distribución del Chi Cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Anexo 12

ING. SOLÍS MIRANDA ANDREA CECILIA, EN CALIDAD DE DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. A PETICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.

CERTIFICA

Que los señores **CARRASCO MUYULEMA ELVIS ALEXIS** y **GAIBOR VALVERDE MARÍA SOLEDAD**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación) ha cumplido con la revisión a través de la herramienta URKUND, el día 06 de febrero del 2020, del informe Final del Proyecto de Investigación denominado **"BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JUAN PÍO DE MORA" LTDA. OFICINA MATRIZ DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2019"**, dando como resultado el 6% de coincidencia; porcentaje que se encuentra dentro del parámetro legal establecido, en tal virtud faculto a los interesados seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 07 de febrero del 2020

Atentamente.


Ing. Andrea Cecilia Solís Miranda
C.I 0201570546

URKUND

Documento: [TESIS-BALANCED-SCORECARD ENTREGA.docx](#) (D63531225)

Presentado: 2020-02-06 09:00 (-05:00)

Presentado por: sol19gaibor@gmail.com

Recibido: asolis.ueb@analysis.urkund.com

Mensaje: [Verificar el mensaje completo](#)

6% de estas 53 páginas, se componen de texto presente en 12 fuentes.

Andrea Solis M

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	TESIS MANUEL LISTA.docx
	TESIS JENNY LEYLA YANZA 07 JUNIO 2018.docx
	TESIS JENNY DEL PILAR TESIS.docx
	https://docplayer.es/325907-Universidad-tecnica-de-ambato-facultad-de-contabilidad-y-auditoria-carrera-de-gest-
	http://it.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/95209/TESES%20MIGUEL%20PELLERIN%20%20MARTINEZ%20VILLA
	https://docplayer.es/34542648-Universidad-tecnica-de-ambato-facultad-de-contabilidad-y-auditoria-carrera-de-cont
	https://www.inclusion.ueb.ar/tes-coment/aplicado/download/2012-07-REG-AMEN-TO-GENERAL-A-LA-LEY-DE-CE
	https://docplayer.es/32617202-Trabajo-de-situacion.html
	tesis vivi sin preliminares.doc
	TESIS.docx

42% #1 Activo Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR / TESIS.docx 42%

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CP

TÍTULO DEL TRABAJO "BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUAN PÍO DE HORA LTDA, OFICINA MATRIZ EN EL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2019"

AUTORES: Gaibor Valverde María Soledad Carrasco Hoyulema Elvís Alexis

UNIVERSIDAD ESTATAL DE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

DE GESTIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CP.

TÍTULO DE TRABAJO: LA GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA DE INVERSIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK SANY LTDA. AGENCIA GUARANDA EN LA PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2019.