



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**FORMA: PROYECTO DE INVESTIGACION**

**TEMA:**

**LOS INDICADORES FINANCIEROS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE  
DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO KULLKI WASI, EN EL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA  
BOLÍVAR, EN EL AÑO 2023.**

**AUTORAS:**

**CHANAGUANO AYME MARCIA CAROLINA  
PACARI TICHE KATHERINE TAMARA**

**DIRECTOR:**

**ECON. RAÚL MARCELO CHÁVEZ BENAVIDES**

**GUARANDA – ECUADOR**

**2024**

LOS INDICADORES FINANCIEROS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI, EN EL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL AÑO 2023.

## **AGRADECIMIENTO**

*Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la oportunidad de vivir este proceso y culminar con éxito mis estudios universitarios alcanzando el objetivo de convertirme*

*En un profesional y superando cada desafío de la vida estudiantil que se presentaron durante los años de preparación. De la misma forma agradezco a mis padres por inculcarme valores y principios fundamentales ya que ellos son el motor principal en mi vida.*

*Extiendo mi gratitud a la prestigiosa Universidad Estatal de Bolívar por haberme brindado la oportunidad de formarme como profesional. A los catedráticos de la carrera de contabilidad y auditoría quienes nos inculcaron que la vida es un constante reto y que cada oportunidad debe ser aprovechada al máximo.*

*Mi agradecimiento también va dirigido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación universitaria.*

*De igual manera emito un agradecimiento especial al Econ. Raúl Chávez director de esta investigación por su constante apoyo, asesoría y correcciones, las cuales fueron esenciales para finalizar el presente trabajo de titulación. Finalmente expreso mi más profundo reconocimiento a mis pares académicos al Ing. Javier García López, a la Dra. Magdalena Valero, por su disposición, dedicación y guía que me inspiraron a finalizar con éxito este proyecto de titulación.*

**Marcia Chanaguano y Katherine Pacari**

**DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a mis padres, César Chanaguano y Célida Ayme, por su amor incondicional y su constante apoyo a lo largo de este camino. A mis hermanos Edwin Chanaguano y Tamara Chanaguano, quienes han sido una fuente de fortaleza y motivación inquebrantable. Asimismo, rindo homenaje a la memoria de mi tío y mi abuelita, quienes, aunque ya no están físicamente, continúan presentes en mi corazón.*

***Marcia Carolina Chanaguano Ayme***

*Dedico a mi Dios por permitirme llegar a cumplir mi meta, a mi padre Luis Pacari, a mi madre Josefina Tiche, por todo el apoyo incondicional y el sacrificio realizado, a mi hermana Nahomi Pacari por siempre alentarme y seguir adelante, y a mi familia por siempre confiar en mi capacidad de poder llegar a mis metas y de tal modo aquellas personas, docentes quienes colaboraron en desarrollo y finalización del presente proyecto.*

***Katherine Tamara Pacari Tiche***

## CERTIFICADO DE VALIDACION



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Econ. Chávez Benavides Raúl Marcelo, Ing. García López Nelson Javier MBA y Dra. Valero Camino Magdalena PhD, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular “LOS INDICADORES FINANCIEROS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI, EN EL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL AÑO 2023” desarrollado por las estudiantes Chanaguano Ayme Marcia Carolina y Pacari Tiche Katherine Tamara.

### CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la carrera CONTABILIDAD Y AUDITORIA, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 03 de octubre del 2024

Econ. Chávez Benavides  
Raúl Marcelo  
**Director**

Ing. García López Nelson  
Javier MBA.  
**Par Académico**

Dra. Valero Camino  
Magdalena PhD.  
**Par Académico**

## DERECHOS DE AUTOR



**BIBLIOTECA  
GENERAL**

### DERECHOS DE AUTOR

Nosotras Chanaguano Ayme Marcia Carolina y Pacari Tiche Katherine Tamara portador/res de la Cédula de Identidad No 0250345865 y 1850770098 en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: Los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi, en el cantón Guaranda, provincia Bolívar, en el año 2023 modalidad Proyecto de Investigación de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Chanaguano Ayme Marcia Carolina', written over a horizontal line.

**Chanaguano Ayme  
Marcia Carolina**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pacari Tiche Katherine Tamara', written over a horizontal line.

**Pacari Tiche  
Katherine Tamara**

## INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
CERTIFICADO DE VALIDACION .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
INDICE DE CONTENIDO.....	vi
INDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	13
RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	5
CAPITULO I.....	6
FORMULACION DEL PROBLEMA .....	6
1.1 Descripción del Problema .....	6
1.2 Formulación del Problema .....	9
1.3 Preguntas de investigación.....	9
1.4 Justificación.....	10
1.5 Objetivos .....	11
1.5.1 Objetivo General .....	11
1.5.2 Objetivos Específicos.....	12
1.6 Hipótesis.....	12
1.7 Variables .....	12
Operacionalización de variables .....	13
CAPITULO II .....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes .....	15
2.2 Científico.....	18
2.2.1 Cooperativa .....	18
2.2.2 Cooperativa de ahorro y crédito .....	21
2.2.3 Análisis financiero.....	24

2.2.4	Indicadores financieros .....	26
2.2.5	Toma de decisiones .....	43
2.3	Conceptual.....	54
2.4	Legal.....	56
2.5	Georreferencial.....	60
CAPITULO III	.....	63
METODOLOGIA	.....	63
3.1	Tipo de investigación .....	63
3.1.1	Investigación de campo.....	63
3.1.2	Investigación descriptiva.....	63
3.1.3	Investigación Correlacional .....	64
3.2	Enfoque de investigación .....	64
3.3	Métodos de investigación.....	65
3.4	Técnicas e instrumentos de investigación .....	66
3.4.1	Entrevista.....	66
3.4.2	Encuesta .....	66
3.4.3	Observación Directa.....	66
3.4.4	Análisis Documental: .....	67
3.5	Universo, población y muestra.....	67
3.6	Procesamiento de la información .....	69
3.7	Metodología de Software Empleada en el Desarrollo de la Aplicación. ..	69
CAPITULO IV	.....	70
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	.....	70
4.1	Análisis, Interpretación y Discusión de resultados .....	70
4.1.1	Análisis e interpretación de la encuesta .....	70
4.1.2	Cálculo de los Indicadores .....	86
4.1.3	Análisis de la entrevista .....	116
4.1.4	Análisis de la ficha de observación.....	117
4.2	Discusión.....	118
4.3	Verificación de Hipótesis .....	119

CAPITULO V .....	130
PROPUESTA .....	130
5.1 Título .....	130
5.2 Datos Informativos.....	130
5.3 Introducción .....	130
5.4 Beneficiarios .....	131
5.5 Antecedentes de la propuesta .....	131
5.6 Justificación.....	133
5.7 Objetivos .....	135
5.8 Fundamentación Teórica.....	135
5.9 Diagnóstico de la Situación Actual de la Cooperativa.....	141
5.9.1 Estado Actual de los Indicadores Financieros .....	142
5.9.2 Problemas o Desafíos Financieros .....	145
5.9.3 Análisis de los Procesos Internos.....	145
5.9.4 Percepción de los Socios y Empleados .....	146
5.10 Objetivo 1: <i>Desarrollar un cuadro de mando integral que facilite el monitoreo integral de la cooperativa, asegurando un control preciso y constante de su desempeño.</i> .....	146
5.11 Objetivo 2: <i>Redactar un manual de indicadores financieros para fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones de la directiva.</i> ....	149
Perspectiva Financiera .....	149
Perspectiva del Cliente/Socio.....	156
Perspectiva de Procesos Internos .....	159
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	162
5.12 Objetivo 3: <i>Establecer los objetivos estratégicos financieros de la cooperativa, con base en el manual de indicadores financieros.</i> .....	165
5.13 Aplicación del Cuadro de Mando Integral .....	169
5.14 Beneficios esperados.....	171
5.15 Conclusiones de la propuesta.....	172
5.16 Recomendaciones de la propuesta .....	174

CONCLUSIONES .....	176
RECOMENDACIONES .....	178
BIBLIOGRAFIA.....	180
ANEXOS.....	186

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Operacionalización de la Variable Independiente .....	13
<b>Tabla 2:</b> Operacionalización de la Variable Dependiente.....	14
<b>Tabla 3:</b> Estados Financieros .....	42
<b>Tabla 4:</b> Descripción de la población de estudio .....	68
<b>Tabla 5:</b> Indicadores Financieros .....	70
<b>Tabla 6:</b> Importancia y Aplicación.....	72
<b>Tabla 7:</b> Toma de decisiones.....	73
<b>Tabla 8:</b> Gestión Financiera .....	75
<b>Tabla 9:</b> Impacto de los indicadores Financieros.....	77
<b>Tabla 10:</b> Alternativas de solución.....	78
<b>Tabla 11:</b> Análisis de los Indicadores .....	80
<b>Tabla 12:</b> Decisiones financieras .....	81
<b>Tabla 13:</b> Asignación de recursos .....	83
<b>Tabla 14:</b> Métodos y Procedimientos.....	84
<b>Tabla 15:</b> Liquidez Corriente .....	86
<b>Tabla 16:</b> Prueba Acida.....	89
<b>Tabla 17:</b> Endeudamiento del Activo.....	91
<b>Tabla 18:</b> Endeudamiento Patrimonial.....	93
<b>Tabla 19:</b> Apalancamiento .....	95
<b>Tabla 20:</b> Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont).....	97
<b>Tabla 21:</b> Margen Neto .....	99
<b>Tabla 22:</b> Rendimiento sobre el Patrimonio ROE .....	101
<b>Tabla 23:</b> Ratios de Eficiencia Operativa .....	104
<b>Tabla 24:</b> Ratio de Costos Administrativos .....	106
<b>Tabla 25:</b> Ratio de Costos de Personal.....	108
<b>Tabla 26:</b> Costos Operativos por socios.....	110
<b>Tabla 27:</b> Rotación de Cartera .....	112
<b>Tabla 28:</b> Periodo Medio de Cobranza .....	114

<b>Tabla 29:</b> Pruebas de Correlación .....	121
<b>Tabla 30:</b> Mapa de Calor Pruebas de Correlación .....	129
<b>Tabla 31:</b> Perspectivas del CMI.....	140
<b>Tabla 32:</b> Cuadro Resumen Indicadores CMI.....	147
<b>Tabla 33:</b> Liquidez Corriente .....	149
<b>Tabla 34:</b> ROA .....	150
<b>Tabla 35:</b> ROE .....	151
<b>Tabla 36:</b> Tasa de morosidad .....	152
<b>Tabla 37:</b> Rotación de activos.....	153
<b>Tabla 38:</b> Margen de Utilidad Operativa .....	154
<b>Tabla 39:</b> Capitalización .....	155
<b>Tabla 40:</b> Índice de Satisfacción de los socios.....	156
<b>Tabla 41:</b> Crecimiento del número de socios.....	157
<b>Tabla 42:</b> Tasa de Retención de socios .....	157
<b>Tabla 43:</b> Participación en servicios .....	158
<b>Tabla 44:</b> Eficiencia en la concesión de créditos .....	159
<b>Tabla 45:</b> Tiempo Promedio en procesar solicitudes.....	160
<b>Tabla 46:</b> Tasa de aprobación de créditos.....	160
<b>Tabla 47:</b> Costo operativo por transacción .....	161
<b>Tabla 48:</b> Inversión en formación del personal.....	162
<b>Tabla 49:</b> Índice de satisfacción laboral.....	163
<b>Tabla 50:</b> Capacidad de Innovación.....	163
<b>Tabla 51:</b> Tasa de retención del talento .....	164
<b>Tabla 52:</b> Objetivos Estratégicos .....	165
<b>Tabla 53:</b> Fases de aplicación .....	169

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Geo localización de la Cooperativa.....	61
<b>Figura 2:</b> Fachada de la Cooperativa .....	62
<b>Figura 3:</b> Indicadores Financieros.....	71
<b>Figura 4:</b> Importancia y Aplicación.....	72
<b>Figura 5:</b> Toma de decisiones .....	74
<b>Figura 6:</b> Gestión Financiera.....	75
<b>Figura 7:</b> Impacto de los Indicadores Financieros.....	77
<b>Figura 8:</b> Alternativas de solución.....	79
<b>Figura 9:</b> Análisis de los Indicadores.....	80
<b>Figura 10:</b> Decisiones financieras.....	82
<b>Figura 11:</b> Asignación de recursos.....	83
<b>Figura 12:</b> Métodos y procedimientos .....	85
<b>Figura 13:</b> Liquidez Corriente.....	87
<b>Figura 14:</b> Prueba Acida .....	90
<b>Figura 15:</b> Endeudamiento del Activo .....	92
<b>Figura 16:</b> Endeudamiento Patrimonial.....	94
<b>Figura 17:</b> Apalancamiento.....	96
<b>Figura 18:</b> Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) .....	98
<b>Figura 19:</b> Margen Neto.....	100
<b>Figura 20:</b> Rendimiento sobre el Patrimonio ROE.....	102
<b>Figura 21:</b> Ratios de Eficiencia Operativa.....	105
<b>Figura 22:</b> Ratio de Costos Administrativos.....	107
<b>Figura 23:</b> Ratio de Costos de Personal.....	109
<b>Figura 24:</b> Costos Operativos por socios .....	111
<b>Figura 25:</b> Rotación de Cartera.....	113
<b>Figura 26:</b> Periodo Medio de Cobranza.....	115

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda la incidencia de los indicadores financieros en la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, ubicada en el Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, durante el año 2023. Las cooperativas de ahorro y crédito, especialmente en contextos locales, juegan un papel crucial en la inclusión financiera y el desarrollo económico. Sin embargo, la correcta aplicación de los indicadores financieros es vital para asegurar una gestión eficiente y la sostenibilidad de estas entidades. Este estudio se enfoca en analizar cómo dichos indicadores influyen en las decisiones estratégicas de la cooperativa.

La motivación para realizar esta investigación radica en los desafíos que enfrenta la Cooperativa Kullki Wasi en cuanto a la optimización de su gestión financiera. Las decisiones basadas en datos imprecisos o en una interpretación inadecuada de los indicadores financieros pueden llevar a una administración deficiente, afectando la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus socios. Dada la creciente competencia en el sector financiero y los constantes cambios en el entorno económico, es imperativo que Kullki Wasi fortalezca sus procesos de toma de decisiones mediante la correcta utilización de herramientas financieras.

En cuanto a la metodología, se ha adoptado un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se realizó una investigación de campo para obtener datos directamente de los actores involucrados en la cooperativa, se utilizó un enfoque descriptivo para detallar el perfil financiero de la cooperativa. Además, se empleó un análisis correlacional para determinar la relación entre los indicadores financieros y la toma de decisiones. Este enfoque integral permitió una visión completa del estado financiero y la gestión de la Cooperativa Kullki Wasi.

El objetivo principal de este estudio es identificar los indicadores financieros claves utilizados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi y analizar su

incidencia en la toma de decisiones. Se espera que este análisis brinde recomendaciones para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión financiera, con el fin de fortalecer la posición competitiva de la cooperativa en el mercado y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

El contenido de este trabajo se estructura en cinco capítulos de la siguiente manera:

El Capítulo I aborda la formulación del problema, donde se describe la situación actual de la cooperativa, de la misma forma se justifica la necesidad de este estudio, preguntas de investigación, objetivos y la operacionalización de las variables.

El Capítulo II está dedicado al marco teórico, que presenta los conceptos y teorías relacionadas a las dos variables tanto los indicadores financieros y la toma de decisiones, de tal manera se presenta los antecedentes, marco científico, marco conceptual, marco legal y marco georreferencial dicha información serán de fuentes actualizados.

El Capítulo III detalla la metodología empleada, describiendo los enfoques, técnicas y procedimientos, la muestra utilizados para recopilar y analizar los datos mismos que nos permitieron un análisis del tema de investigación y de la problemática con el fin de establecer de establecer distintas modalidades y ejecución de la investigación.

El Capítulo IV Resultados y discusión, radica a presentar y analizar los resultados obtenidos mediante las entrevistas, encuestas y revisión documental. La presente fase nos permitió obtener datos necesarios tanto de la Cooperativa como de los funcionarios de la misma.

Finalmente, el Capítulo V propuesta, presenta la elaboración de una propuesta de indicadores financieros para la toma de decisiones en la cooperativa a través de un cuadro de mando integral, seguido de las conclusiones y recomendaciones que buscan mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa Kullki Wasi.

Este estudio no solo proporcionará herramientas valiosas para la gestión financiera de la cooperativa, sino que también contribuirá al conocimiento general sobre el uso de

indicadores financieros en las cooperativas de ahorro y crédito, promoviendo mejores prácticas en el sector.

## RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo fue evaluar la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi y proponer un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita mejorar la toma de decisiones estratégicas. Se utilizó una metodología de campo y descriptiva, basada en el análisis de indicadores financieros y no financieros, así como en encuestas a personal, entrevista al jefe de agencia y la revisión documental. Los principales resultados revelaron una tendencia negativa en indicadores clave como la liquidez y rentabilidad, así como un aumento en la morosidad. Se concluyó que la implementación del CMI proporcionará un marco estructurado para monitorear el desempeño financiero y fortalecer la relación con los socios. La prueba de hipótesis realizada mostró que existe una correlación significativa entre la satisfacción de los socios y el rendimiento financiero de la cooperativa. Las recomendaciones incluyen la implementación progresiva del CMI, la capacitación continua del personal, la mejora de la comunicación con los socios y el establecimiento de un sistema de retroalimentación constante. Estas acciones permitirán a la cooperativa optimizar su gestión y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando Integral, indicadores financieros, toma de decisiones, gestión estratégica, sostenibilidad financiera.

## **ABSTRACT**

The general objective of this work was to evaluate the financial situation of the Kullki Wasi Savings and Credit Cooperative and propose a Balanced Scorecard (BSC) to improve strategic decision-making. A descriptive and analytical methodology was employed, based on the analysis of financial and non-financial indicators, as well as on staff surveys, an interview with the head of the agency and a documentary review. The main results revealed a negative trend in key indicators such as liquidity and profitability, as well as an increase in delinquency. It was concluded that the implementation of the BSC would provide a structured framework for monitoring financial performance and strengthening the relationship with members. The hypothesis test conducted showed a significant correlation between member satisfaction and the cooperative's financial performance. Recommendations include the gradual implementation of the BSC, continuous staff training, improving communication with members, and establishing a constant feedback system. These actions will enable the cooperative to optimize its management and ensure its long-term sustainability.

**Keywords:** Balanced Scorecard, financial indicators, decision making, strategic management, financial sustainability.

# CAPITULO I

## FORMULACION DEL PROBLEMA

### **1.1 Descripción del Problema**

#### **Contexto Macro**

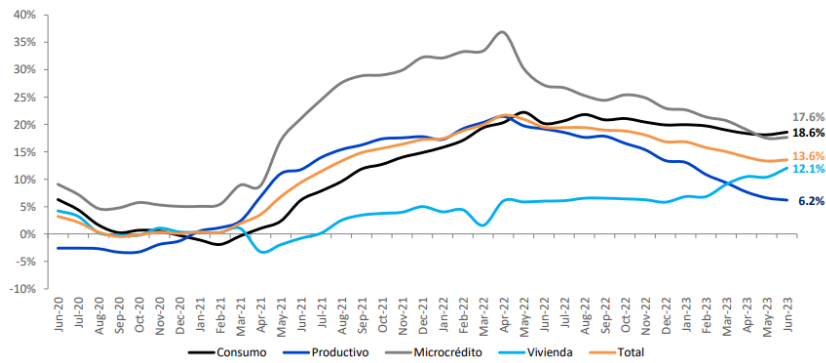
A lo largo de la historia las cooperativas del Ecuador ha experimentado continuos cambios debido a factores políticos, económicos y diversas circunstancias que afectan al sistema financiero, de tal modo que las decisiones económicas del gobierno como las políticas fiscales y monetarias, afectan a la estabilidad económica general del país debido a que estas políticas pueden influir en la inflación, el tipo de cambio y las tasas de interés ya que son factores que impactan a las cooperativas de ahorro y crédito.

En la actualidad, las Cooperativas de Ahorro y Crédito forman parte de la economía del país y en el entorno actual donde se caracteriza como uno de los actores claves para el desarrollo social del mismo. Una de las capacidades de las cooperativas es promover las inclusiones financieras y ser un apoyo para el desarrollo local, de tal modo buscan el mantener una sostenibilidad que de una u otra forma permita llegar al éxito por medio del tiempo, a través de una buena gestión y decisiones administrativas, mismas que serán el reflejo en los resultados económicos, con la finalidad de hacer cumplir la misión, visión y los objetivos que como empresas tienden a crearlas. Las cooperativas no solo deben ser económicamente viables, sino que también tienen la misión de generar beneficios sociales para sus miembros y la comunidad en general.

El sector financiero ecuatoriano está conformado por las cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y otras instituciones financieras, pero en gran medida el mayor segmento de activos se centra en la banca privada. Alcanzando para el año 2023 un saldo de 60.759 millones, representando alrededor del 60% de los activos totales del sistema financiero. En este contexto la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) emerge como un organismo clave para la supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y otras entidades de la economía popular y solidaria.

La Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) es un ente regulador del sistema bancario ecuatoriano por ende resguarda los intereses de los clientes y a la vez fortalece el sistema, cabe recalcar que este conjunto de instituciones y entes de regulación tienen por objetivo facilitar y asegurar el movimiento de dinero y el sistema de pagos dentro de la economía nacional. (Ordóñez et al.,2020).

Tras un importante crecimiento de cartera de créditos en el año 2021 y 2022 para el año 2023 se observa una desaceleración dentro de la tasa de crecimiento anual, tomando en cuenta que su variación fue del 13,6% anual de la misma forma los microcréditos mostraron una variación del 17,6%, créditos de consumo 18,6% y créditos productivos en un 6,2%. (Banco Central del Ecuador BCE, 2023)



Fuente: SB y SEPS

### Contexto Meso

En el contexto de la Provincia de Bolívar en cuanto al progreso económico es sobresaliente en el ámbito de la agricultura y ganadería contribuyendo al crecimiento de la economía local y el bienestar de las comunidades. Esto conlleva a que varios miembros de la Provincia dependan de ingresos estacionales y tienden a tener necesidades financieras específicas como la obtención de créditos, inversiones para poder emplear en diferentes actividades del campo, como la compra de maquinarias, insumos, expansión de tierras, capital de trabajo, diversificación de cultivos, etc. Es por esa razón que las cooperativas de ahorro y crédito en esta región son cruciales ya que ayuda a fomentar el desarrollo económico local, proporcionando acceso a financiamientos para agricultores y pequeños empresarios.

Las Cooperativas de ahorro y crédito a nivel de la Provincia Bolívar no solo ha sido un aporte para el sector financiero local, sino que también presenta un impacto positivo en la economía y bienestar social de la provincia. Al emplear estos beneficios en la comunidad, tales como la educación financiera, el apoyo a las PYMEs y agricultores así contribuyendo al desarrollo económico sostenible y a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Sin embargo, los acontecimientos actuales han generado impactos negativos en los indicadores financieros de las cooperativas de ahorro y crédito en la Provincia Bolívar es significativo y multifacético. Contrayendo problemas como la alta morosidad, la insuficiente liquidez, la baja rentabilidad, incumplimiento normativo, la falta de inversión en tecnología, la baja educación financiera en los socios. Estos factores no solo afectan la estabilidad financiera de las cooperativas, sino que también influyen en la confianza de los socios y en la capacidad de las cooperativas para cumplir su papel en el desarrollo local.

### **Contexto Micro**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi se encuentra ubicada en el Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador, como una entidad financiera, ejerce un papel muy importante en la economía local al brindar servicios financieros a sus socios proporcionando alternativas de ahorros (ahorros vista, hormiguita, domicilio, cooperativo, empresarial, programado, ecológico y cuenta básica), inversiones (depósitos en largo plazo), y la misma forma fácil acceso a créditos (efectivo, consumo, inversiones, automático). De cierto modo durante el contexto del año 2023, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi de cierta forma ha enfrentado a un entorno económico desafiante, caracterizado por la volatilidad económica, cambios regulatorios y una gran competencia en el sector financiero de tal modo estos factores han afectado significativamente para seguimiento y evaluación de su desempeño financiero que de una u otra forma afectan en la toma de decisiones.

Durante el periodo mencionado la cooperativa ha presentado variaciones significativas en mención a su rentabilidad, solvencia y eficiencia operativa, en las

áreas de créditos e inversiones lo que resalta la necesidad de herramientas analíticas para mejorar su gestión.

Es evidente que el problema que aborda la Cooperativa al no aplicar los indicadores financieros de manera adecuada ha dificultado la evaluación precisa de la salud financiera generando un impacto negativo que de tal modo obliga a tener un análisis empírico a los estados financieros al no analizar el comportamiento actual de la cooperativa con los años anteriores, para así tener una referencia sobre la situación económica de la misma y de tal modo facilite la identificación oportuna de áreas críticas que requieren intervención y ser una ayuda para la correcta toma de decisiones, mismas que conllevaran al crecimiento y desarrollo sustentable de la cooperativa. Esto ha generado incertidumbre en la dirección y en la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades de sus miembros. Sin embargo, la Cooperativa Kullki Wasi tiende a tener dificultades para la toma de decisiones informadas, medir su rendimiento de forma efectiva, y responder adecuadamente a los cambios del entorno financiero.

Al ser deficiente la toma de decisiones involucra los costos ya que se invertirán recursos humanos y económicos en propósitos sin obtener un resultado positivo que aporten al crecimiento institucional, a su vez al realizar un análisis de desempeño netamente aplicado a la parte administrativa sería nulo porque no demostrara responsabilidad a las gestiones ejecutadas.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo los indicadores financieros repercuten en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en el cantón Guaranda, Provincia de Bolívar en el año 2023?

## **1.3 Preguntas de investigación**

- ¿Qué indicadores financieros utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi para medir su salud financiera?
- ¿Qué factores influyen en la toma de decisiones tomadas por la directiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi?

- ¿Cómo se pueden aplicar el uso de indicadores financieros en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi?

#### **1.4 Justificación**

El constante cambio del mundo en actividades económicas a nivel mundial ha influido para que las cooperativas, como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi incrementen una mayor competitividad donde puedan subsistir y maximizar sus rendimientos financieros de una manera ágil y oportuna. Dicha competitividad interpreta la capacidad para tomar decisiones fundamentadas y efectivas apoyándose a través de un análisis de los estados financieros. Por lo tanto, el desconocimiento y la incorrecta aplicación de los indicadores financieros ha conllevado al cierre de muchas cooperativas.

La aplicación y el uso adecuado de los indicadores financieros en Cooperativas de Ahorro y Crédito es un tema de vital importancia para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de estas instituciones, que juegan un rol crucial en el desarrollo económico y social de comunidades locales.

Al estudiar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, misma que está localizada en el Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, se identifican desafíos significativos en la optimización de su gestión, donde la principal causa es la inadecuada aplicación de los indicadores financieros que limita la capacidad de la cooperativa para dar seguimiento de su situación económica, monitoreo de áreas con necesidades de mejoramiento y la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en información actual y relevante.

La idea principal del proyecto investigativo tiene por finalidad determinar los indicadores financieros aplicables para poder identificar las falencias internas que mantiene la entidad y como estas inciden en la toma de decisiones en el año 2023, dicho análisis es fundamental para abordar desafíos actuales y de tal forma mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi. Esto es importante para fortalecer la confianza y el compromiso de sus miembros.

En cuanto a la importancia de la presente investigación se radica en la en que la aplicación de los indicadores financieros de manera adecuada aporta con un base objetiva y transparente para la evaluación del desempeño económico de la cooperativa. Cabe recalcar que las cooperativas de ahorro y crédito son reconocidas como motores de inclusión financiera ofreciendo servicios a diversos sectores de la población que no tienen acceso a la banca tradicional. Por ende, la Cooperativa Kullki Wasi busca complementar esta misión, y este estudio contribuirá a mejorar su operatividad y capacidad para satisfacer las necesidades de sus socios.

La utilización y aplicación correcta de los indicadores financieros es importante para cualquier organización ya que busca optimizar su gestión y asegurar su sostenibilidad a largo plazo, los indicadores financieros permiten a las organizaciones medir y monitorear aspectos clave de su desempeño, como la rentabilidad, la liquidez, la solvencia y la eficiencia operativa.

Al aplicar los indicadores financieros correctos y adaptando a las necesidades específicas de la cooperativa Kullki Wasi se logrará identificar el impacto, con el fin de emitir un esquema de trabajo tecnificado que estén orientados a mejorar la calidad de servicio, esta investigación no solo proporcionará una solución a estos problemas, sino que también contribuirá al conocimiento en el campo de la gestión financiera en cooperativas de ahorro y crédito.

Finalmente, el desarrollo del trabajo de investigación sobre los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones en la Cooperativa Kullki Wasi es viable, por que cuenta con la apertura y el apoyo incondicional del jefe de agencia y personal que forma parte de la entidad, para la ejecución de la investigación de campo, recolección de la información general, financiera y administrativa.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Identificar los indicadores financieros para la determinación de su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, año 2023.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Conocer los indicadores financieros que se aplican en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, año 2023.
- Analizar los indicadores que inciden en la toma de decisiones financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en el Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, año 2023.
- Elaborar un manual de indicadores financieros para la toma de decisiones en la cooperativa a través de un cuadro de mando integral.

### 1.6 Hipótesis

H1: Los indicadores financieros tienen una incidencia significativa en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, en el año 2023.

H0: Los indicadores financieros no tienen incidencia significativa en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, en el año 2023.

### 1.7 Variables

- **Variable Independiente:** Indicadores Financieros
- **Variable Dependiente:** Toma de decisiones

## Operacionalización de variables

**Variable Independiente:** Indicadores Financieros

*Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente*

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica
<b>Indicadores financieros</b>	Los indicadores financieros son herramientas utilizadas para medir, evaluar la situación financiera y el rendimiento de una organización, mismas que permiten analizar aspectos como la rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa.	Rentabilidad	Al primer semestre del año 2023, el 50% de los directivos conocerán y entenderán la información relacionada con la rentabilidad de la cooperativa	- ¿En qué medida se utilizan los indicadores financieros para evaluar la situación económica de la cooperativa? - ¿Cuál ha sido el ROA y ROE de la cooperativa en el último año?	Revisión de documentación interna
		Liquidez	Al primer trimestre del 2023 los directivos de la cooperativa conocerán el 100% de resultados de la liquidez	- ¿Qué tan efectiva ha sido la cooperativa en mejorar su eficiencia operativa en los últimos 12 meses? - ¿Cómo ha impactado la aplicación de la Prueba Ácida y la Liquidez Corriente en la toma de decisiones de la cooperativa?	Entrevista
		Solvencia	Al finalizar el año 2023, se evaluarán un conjunto de medidas que mejoren la gestión de la solvencia asegurando que al menos el 80% de pago de intereses se realicen a tiempo.	- ¿Con qué frecuencia la cooperativa revisa y ajusta su ratio de endeudamiento y apalancamiento? - ¿Cuáles han sido los resultados más relevantes obtenidos al comparar los indicadores de eficiencia operativa y costos administrativos?	Encuesta
		Eficiencia Operativa	Al 2023 el 50% de los directivos conocerán la eficiencia operativa si se está utilizando eficientemente sus recursos humanos y materiales para producir resultados.	- ¿Qué mejoras operativas se han implementado a partir del análisis de los indicadores financieros? - ¿Cuál es el indicador financiero más utilizado por la cooperativa para la toma de decisiones estratégicas?	

Elaboración propia

**Variable Dependiente:** Toma de Decisiones

**Tabla 2:** Operacionalización de la Variable Dependiente

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica
<b>Toma de decisiones</b>	La toma de decisiones ocurre en todos los niveles de una organización, independientemente de su importancia, es crucial que los administradores comprendan los procesos necesarios para tomar decisiones operativas y financieras, ya que estas decisiones implican acciones dirigidas a alcanzar un fin u objetivo específico.	Organización	El 90% de los directivos conocerán si el nivel de desarrollo y complejidad en su estructura organizacional es alto al finalizar el año 2023.	- ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones estratégicas para la toma de decisiones? - ¿Cómo evalúa la claridad en la definición de roles y responsabilidades dentro de la cooperativa? - ¿Cuál ha sido el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el último año?	Observación Directa
		Toma de decisiones operativas	El 50% de los directivos estarán al tanto de la eficiencia en la implementación de decisiones operativas realizadas en el año 2023.	- ¿Qué impacto han tenido las decisiones operativas en el rendimiento de la cooperativa? - ¿Qué tan efectivas han sido las decisiones financieras en la mejora de los resultados económicos de la cooperativa? - ¿Cómo evalúa la eficiencia en la asignación de recursos financieros para implementar las decisiones tomadas?	Encuesta
		Toma de decisiones financieras	Al 2023 el departamento de la comisión de cobranzas recuperará un 80% de la cartera vencida.	- ¿Existen procesos de revisión y ajuste de las decisiones financieras basados en indicadores financieros clave?	Entrevista

Elaboración propia

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

Las primeras cooperativas de ahorro y crédito surgieron en el siglo XIX en Europa en específico en Alemania inspiradas por las ideas de Friedrich Wilhelm y Hermann Schulze los cuales fundaron las cooperativas rurales en la década de 1860, con el objetivo de ayudar a los agricultores como una respuesta a la necesidad de acceso a servicios financieros por parte de las poblaciones rurales y urbanas de bajos ingresos. Estos modelos se extendieron rápidamente por Europa y otros continentes adaptándose a las necesidades locales. Estas instituciones se basaron en principios de autoayuda, control democrático y beneficio mutuo (Birchall, 1997).

En América Latina, el movimiento cooperativo cobro fuerza a mediados del siglo XX, impulsadas por la necesidad de ofrecer servicios financieros accesibles países como México, Colombia y Ecuador vieron un crecimiento significativo en el número de cooperativas no solo promoviendo el ahorro y el crédito, sino también jugaron un papel crucial en el desarrollo comunitario y la mejora de la calidad de vida de sus miembros. (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito han sido fundamentales para la inclusión financiera, cubren un periodo de 86 años desde la fundación desde la primera cooperativa en 1919, el movimiento avanza con un crecimiento paulatinamente hasta alcanzar en 1985 un total aproximado de 3522 cooperativas con 190.955 socios. Asimismo, la legislación ha evolucionado para apoyar y regular estas instituciones, garantizando su estabilidad y sostenibilidad. (Mills, 1986)

Los estudios sobre los indicadores financieros en cooperativas de ahorro y crédito han sido objeto de atención tanto en la literatura académica como en la investigación aplicada. Investigaciones previas han destacado la importancia de implementar los indicadores financieros para mejorar la toma de decisiones y la gestión estratégica en este tipo de instituciones financieras cooperativistas. Por ejemplo, estudios han

resaltado la relevancia de los indicadores financieros en la evaluación del desempeño y la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en contextos latinoamericanos, subrayando su papel en la promoción de la transparencia y la eficiencia (Pelaez & Villacís, 2021). Estas investigaciones proporcionan un marco empírico y teórico para el análisis y la implementación de prácticas de gestión financiera efectivas en cooperativas.

Desde un enfoque científico, el marco teórico se fundamenta en diversas disciplinas, incluyendo la gestión empresarial, la economía financiera y la contabilidad. Teorías como la Teoría de la Agencia, que examina las relaciones y los conflictos de interés entre los gestores y los miembros de la cooperativa, y la Teoría de la Organización, que analiza cómo las estructuras organizativas y los incentivos afectan el comportamiento y la eficiencia operativa, son fundamentales para comprender la dinámica interna de las cooperativas de ahorro y crédito (Iza & Erazo, 2021). Además, los modelos de evaluación de desempeño financiero, como el Modelo de DuPont, ofrecen herramientas analíticas para descomponer y entender los diferentes aspectos de la rentabilidad y la eficiencia operativa en estas instituciones (Becerra et al., 2020).

El propósito del estudio llevado a cabo por (Garcés, 2019) consistió en examinar la relevancia de los indicadores financieros en el proceso de toma de decisiones en las pequeñas empresas; para ello, se utilizó una metodología mixta, empleando tanto encuestas como análisis documental que permitieron investigar a la entidad e identificar los factores que inciden de manera directa e indirecta en las decisiones empresariales. Al concluir la investigación, se logró que el sector administrativo esté debidamente capacitado para la toma de decisiones, considerando información pertinente, oportuna y relevante presentación en tableros de control. Estos reportes comunican de forma selectiva los indicadores financieros que reflejan, en términos numéricos, la situación económica de la organización en el pasado, presente y futuro; guiando de esta manera a la organización hacia un crecimiento continuo y sostenible a largo plazo.

El artículo académico de Hilario et al. (2020) fue realizado en una empresa de transporte con el objetivo principal de analizar su situación financiera y cómo esta influye en la toma de decisiones. Se hizo uso de una metodología mixta y descriptiva, en el que se comparó los periodos 2017 y 2018 respectivamente, tomando como referencia la población de la unidad empresarial. Se empleó las razones financieras aplicadas en el estado de pérdidas y ganancias de ambos años como instrumentos para el análisis. Se logró medir los resultados mediante la aplicación de las razones financieras fundamentales. Se deduce que el uso de herramientas financieras es útil para obtener una visión más clara de la organización.

Lucas y Veiga (2021) en su trabajo mostró la importancia de los indicadores financieros a la hora de tomar de decisiones de gestión por parte de los directivos y accionistas de las empresas. Una vez que se conoce la situación económico-financiera de la empresa, evidenciada por los indicadores, la actuación oportuna de estos colectivos, mediante la adopción de las medidas correctoras adecuadas, evitará problemas futuros a la empresa analizada, manteniéndola en niveles adecuados de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. En este trabajo también se seleccionaron algunos indicadores generales capaces de proporcionar información complementaria para este proceso de toma de decisiones, sin restar importancia a la información relacionada con el mercado empresarial y la economía en general. Las principales fuentes de datos para el cálculo de los indicadores económicos y financieros son: el Balance y la Estado de Resultados. Los datos obtenidos a través de la investigación permitieron concluir que el mantenimiento de los productos y servicios de acuerdo con las normas del mercado es realizado por los gestores utilizando indicadores económicos y financieros.

El propósito del estudio realizado por Macías y Delgado (2023) consistió en analizar el impacto de los indicadores financieros en el proceso de toma de decisiones de la empresa Fabrez S.A. Se argumentó que los indicadores financieros son de vital importancia debido a la conveniencia que ofrecen en la realización del análisis financiero y contribuyen a respaldar las decisiones tomadas en las empresas. A través de la utilización simultánea de los enfoques inductivo, deductivo, analítico y sintético

junto con diversas técnicas de investigación, se logró recopilar información Con el propósito de realizar el estudio financiero. Este análisis, realizado desde una perspectiva cualitativa, permitió una descripción propositiva y cuantitativa al examinar los indicadores financieros y evaluar el desempeño en términos de eficacia en las actividades financieras. El análisis concluyó al determinar el nivel de actividad en el que se encuentra la empresa, demostrando la rápida acción de los altos mandos con el fin de asegurar la continuidad de una actividad económica viable a lo largo del tiempo. Esto ha impulsado la toma dinámica de decisiones tanto operativas como financieras, que se sitúan por debajo de los niveles establecidos por los indicadores. Esto se vinculó con el alto índice de endeudamiento, que es uno de los más elevados y refleja un alto nivel de dependencia en términos de financiamiento. Asimismo, la compañía exhibe niveles de rentabilidad operativa, bruta y neta, especialmente en la generación de utilidades, lo que refleja el monitoreo de sus operaciones basado en la práctica empírica en lugar de la aplicación de herramientas financieras.

## **2.2 Científico**

### **2.2.1 Cooperativa**

El cooperativismo es antiguo y el resultado de siglos de evolución humana, en términos del arte de sobrevivir, o incluso de vivir con más dignidad, frente a las dificultades inherentes a cada momento emergente. Según Vargas (2020), el cooperativismo consiste en la unión de personas que tienen como objetivo el bien común y actúan de forma solidaria e igualitaria, haciendo hincapié en la justicia y la ética.

Las cooperativas tienen su propia naturaleza y forma jurídica y se crean para prestar servicios a los socios, constituidos por un mínimo de 20 personas. Como socio, la cooperativa practica el mutualismo, es decir, aporta recursos para aplicarlos en favor del grupo al que pertenece (Romero, 2021).

#### **2.2.1.1 Características**

Las principales características de una cooperativa de ahorro y crédito son:

1. Propiedad y Control Democrático: Los socios de la cooperativa actúan como propietarios y consumidores al mismo tiempo. Cada asociado tiene derecho a

un voto en las decisiones clave, sin importar la cantidad de fondos que haya aportado.

2. **Participación Voluntaria y Abierta:** La pertenencia a la cooperativa está disponible para cualquier individuo que pueda hacer uso de sus servicios y esté dispuesto a asumir las obligaciones que conlleva ser miembro.
3. **Beneficio a los Miembros:** El propósito fundamental que persiguen es la maximización del bienestar de sus miembros en lugar de perseguir beneficios económicos. Las utilidades obtenidas son repartidas entre los miembros, generalmente en la forma de dividendos.
4. **Servicios Financieros:** La compañía ofrece una amplia variedad de servicios en el ámbito financiero, incluyendo cuentas de ahorro, préstamos, tarjetas de crédito y diversos productos y servicios financieros.
5. **Educación y Formación:** Por lo general, las cooperativas implementan programas educativos destinados a sus asociados, promoviendo el desarrollo de habilidades financieras y la implicación activa en la cooperativa.
6. **Cooperación entre Cooperativas:** Las cooperativas tienden a asociarse con otras con el objetivo de incrementar la excelencia de los servicios ofrecidos y potenciar los ingresos económicos.
7. **Compromiso con la Comunidad:** Frecuentemente, presentan un marcado interés en respaldar y potenciar la comunidad local en la que llevan a cabo sus actividades (Romero, 2021).

#### **2.2.1.2 Tipos**

Las cooperativas son entidades flexibles que pueden ser categorizadas en diversos tipos dependiendo de su objetivo y modalidad de funcionamiento. A continuación, se presentan su clasificación

##### **1. Cooperativas de Ahorro y Crédito:**

- Las instituciones mencionadas proporcionan servicios financieros a sus asociados, tales como cuentas de ahorro, préstamos y otros productos financieros.
- Algunos ejemplos son las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

## 2. **Cooperativas de Trabajo:**

- Los integrantes de la cooperativa son los trabajadores mismos. Su objetivo principal es generar empleo y mejorar las condiciones laborales.
- Algunos ejemplos incluyen las cooperativas de producción y las cooperativas industriales.

## 3. **Cooperativas de Consumo:**

- Los participantes son individuos que se unen para adquirir bienes y servicios de manera colectiva, con el objetivo de obtener precios más favorables y condiciones de compra ventajosas.
- Ejemplos de este tipo de organizaciones incluyen supermercados cooperativos y cooperativas de vivienda.

## 4. **Cooperativas Agrícolas:**

- Las cooperativas agrícolas son organizaciones conformadas por agricultores que se unen con el propósito de mejorar la producción, comercialización y distribución de sus productos.
- Algunos ejemplos comunes de este tipo de cooperativas incluyen las cooperativas de productores lácteos y las cooperativas de cultivos.

## 5. **Cooperativas de Servicios:**

- Las cooperativas brindan una variedad de servicios a sus asociados, como atención médica, educación, transporte, entre otros.

- Algunos ejemplos de estas son las cooperativas de salud y las cooperativas de transporte.

#### **6. Cooperativas de Vivienda:**

Las organizaciones se centran en la edificación, compra y administración de residencias para sus asociados. Su objetivo principal es brindar viviendas accesibles y de alta calidad.

Entre los ejemplos se encuentran las cooperativas de propiedad horizontal y las cooperativas de alquiler.

#### **7. Cooperativas Multisectoriales:**

Las organizaciones mencionadas proporcionan una variedad de servicios y productos que buscan cubrir las múltiples necesidades de sus asociados. Ejemplos de estas entidades incluyen cooperativas que fusionan servicios financieros como ahorro y crédito con beneficios relacionados con el consumo y la vivienda (Instituto Nacional de la Economía Social, 2022).

##### **2.2.2 Cooperativa de ahorro y crédito**

El cooperativismo es una forma en que la sociedad se organiza, mediante la ayuda mutua, para resolver diversos problemas comunes vinculados con la vida cotidiana. Aunando esfuerzos en un empeño colectivo, las personas llevan a cabo acciones y obtienen resultados que difícilmente podrían alcanzar individualmente (Cuadros, 2023).

Históricamente, uno de los problemas comunes a los que se han enfrentado los empresarios y propietarios de pequeñas empresas ha sido el acceso al crédito con tipos, plazos y garantías compatibles con sus necesidades. En este contexto, las cooperativas de crédito han surgido como una respuesta adecuada a este problema.

Las cooperativas organizadas tuvieron su origen el 21 de diciembre de 1844 en el distrito de Rochdale, en Manchester (Inglaterra). Ese día, 28 tejedores fundaron la

“Sociedad de Probables Pioneros de Rochdale”. Una sencilla tienda, diseñada para ofrecer a sus miembros artículos de primera necesidad y otros servicios, se convirtió en el germen del movimiento cooperativo (Hinostraza, 2021).

En la actualidad, las cooperativas están presentes en varias naciones y sectores de la economía. Esto demuestra que es viable en cualquier cultura, régimen económico o político, como respuesta o solución a los problemas socioeconómicos.

### **2.2.2.1 Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito**

#### **Según el Ámbito Operacional:**

- **Locales:** funcionan dentro de una comunidad o región en particular, brindando servicios a los habitantes de esa zona.
- **Nacionales:** abarcan todo el territorio nacional, permitiendo la afiliación y operación en cualquier parte del país.
- **Internacionales:** Gestionan en varios países, ofreciendo sus servicios a una membresía global.

#### **Según el Tipo de Membresía:**

- **De Comunidad:** estas están disponibles para cualquier individuo que resida o labore en una región geográfica específica.
- **De Empleados:** se restringen a los trabajadores de una empresa o conjunto de empresas.
- **De Profesionales:** están abiertas a personas que ejerzan una misma profesión o pertenezcan a una asociación de profesionales.
- **De Asociaciones:** Constituidas por individuos pertenecientes a una entidad organizada, tales como sindicatos, iglesias o asociaciones.

### **Según el Tamaño:**

- **Pequeñas:** Estas organizaciones tienen un número reducido de miembros y activos, generalmente centrados en servir a comunidades locales específicas.
- **Medianas:** Poseen una membresía y activos de nivel moderado, con operaciones que se extienden más allá del ámbito local en comparación con las cooperativas pequeñas.
- **Grandes:** Se caracterizan por contar con una gran cantidad de miembros y activos significativos, llevando a cabo sus operaciones a nivel nacional o internacional.

### **Según el Objetivo o Propósito:**

- **De Ahorro y Préstamo:** se dedican principalmente a promover el ahorro y facilitar la obtención de préstamos para sus asociados
- **De Desarrollo Comunitario:** tienen como objetivo principal el fomento económico y social en una comunidad en particular.
- **Educativas:** ofrecen servicios financieros en el ámbito educativo.
- **De Inversión:** asisten a sus socios en la inversión en proyectos o negocios con el propósito de obtener un rendimiento financiero favorable.

### **Según la Regulación y Supervisión:**

- **Reguladas:** son aquellas que están bajo la supervisión gubernamental, en conformidad con rigurosas normativas y reglamentos financieros.
- **No Reguladas:** Las operaciones se llevan a cabo con un nivel reducido de vigilancia por parte del gobierno, generalmente en regiones donde la regulación financiera es menos rigurosa.

### **Según el Modelo Operativo:**

- **Tradicionales:** Realizan sus operaciones de forma tradicional, ofreciendo servicios en ubicaciones físicas.
- **Digitales:** Hacen uso de plataformas tecnológicas para brindar sus servicios, frecuentemente prescindiendo de locales físicos (Ochoa, 2018).

### **2.2.3 Análisis financiero**

El análisis económico y financiero procede del análisis y la interpretación de los estados financieros. Estos análisis muestran la eficacia financiera de una empresa y los resultados obtenidos tienen como objetivo demostrar el mejor desempeño para la gestión de los recursos, la búsqueda de resultados favorables y la preservación del principio contable de continuidad empresarial.

Según Barreto (2020) el análisis económico-financiero señala limitaciones y problemas, pero cuando se maneja convenientemente, puede convertirse en una solución preventiva para sus usuarios. Las limitaciones de las investigaciones y aplicaciones del análisis de balances son esencialmente de naturaleza financiera. De este modo, al procesar, trabajar y analizar los datos de los estados financieros, se puede añadir

El análisis económico y financiero es una herramienta importante en el proceso de gestión de una empresa. Es un proceso de verificación y comprensión de los estados contables, obteniendo la situación de la empresa en sus aspectos operativos, económicos, patrimoniales y financieros (Flores, 2021).

Los resultados obtenidos se interpretan con el fin de obtener un conocimiento de los hechos que conducen a la evolución del patrimonio de la empresa y, al mismo tiempo, verificar las tendencias futuras. No existen criterios ni normas que determinen si el diagnóstico del analista es correcto. A pesar de las técnicas y herramientas existentes, los analistas pueden tener conclusiones y visiones diferentes de una misma empresa (Flores, 2019).

En la práctica, estos conceptos son muy relevantes para lograr eficiencia y eficacia en la gestión empresarial. Para ello, es necesario centrarse en los resultados y no en las expectativas del mercado. El análisis financiero puede aplicarse a cualquier tipo de organización, sea rentable o no, porque su uso no está orientado a encontrar cifras exactas y perfectas que retraten una empresa perfecta, sino a comprobar si los resultados obtenidos están dentro de lo normal en empresas del mismo sector (Macías, 2022).

### **2.2.3.1 Objetivos del análisis económico y financiero**

El análisis económico y financiero utiliza datos e información contable para diagnosticar la situación puntual en la que se encuentra la entidad. En segundo lugar, proyecta el futuro utilizando los activos y los resultados extraídos de los estados financieros, lo que permite definir las decisiones que deben tomarse a corto, medio y largo plazo (Macías, 2022).

Susanti y Aldi (2021) citan los principales objetivos que deben ser considerados en los análisis económico-financieros y patrimoniales en la organización:

- a) Analizar la capacidad de generar resultados (rentabilidad) en el período;
- b) Evaluar las condiciones de pago puntual de las obligaciones (flujo);
- c) Calcular la rentabilidad del capital propio y total invertido;
- d) Definir los mejores indicadores para medir el desempeño empresarial;
- e) Estudiar las piezas contables para fines de asociación, fusión, escisión o incorporación.

En este sentido, se puede ver que el objetivo del análisis económico y financiero es evaluar, calcular y definir los indicadores que muestran la situación financiera de la entidad. Una vez más, se observa que, para la empresa, el análisis económico y financiero aborda los acontecimientos pasados y muestra las tendencias futuras, contribuyendo a maximizar los beneficios y a preservar el principio contable de continuidad (Cedeño et al., 2021).

#### **2.2.4 Indicadores financieros**

Garcés (2019) define los índices como relaciones que se establecen entre dos cantidades, facilitando significativamente el trabajo del analista, ya que la apreciación de ciertas relaciones o porcentajes es más significativa que la sola observación de cantidades.

Hilario et al. (2020) los Índices son relaciones entre cuentas o grupos de cuentas de los Estados Financieros, cuya característica principal es proporcionar y evidenciar la situación económica o financiera de la empresa.

El uso de indicadores como elemento analítico y de corrección de las tendencias de gestión se está produciendo en todo el mundo, lo que refuerza la necesidad de que los estados financieros, principales fuentes de información para el cálculo de índices, sean cada vez más transparentes, oportunos y cumplan las normas mundiales de comparabilidad.

##### **2.2.4.1 Características de los indicadores financieros**

Los indicadores financieros son instrumentos esenciales para examinar la condición financiera de una empresa; posibilitan la evaluación del desempeño, la eficacia y la sostenibilidad económica, simplificando el proceso de toma de decisiones fundamentadas (Huacchillo et al., 2020). Se presentan las siguientes características:

- Es fundamental que los indicadores sean adecuados y relevantes para el análisis específico que se pretende llevar a cabo. Su función principal es ofrecer datos que contribuyan a comprender la situación tanto financiera como operativa de la entidad en cuestión.
- La información empleada para elaborar los indicadores debe ser exacta y verificable, proviniendo de fuentes confiables y exenta de errores. Asimismo, es crucial que los indicadores mantengan una coherencia temporal y comparativa entre distintas entidades, facilitando así la realización de comparaciones válidas y la obtención de conclusiones significativas.
- Resulta primordial que los indicadores sean de fácil comprensión e interpretación. Tanto los cálculos como los resultados deben presentarse de manera clara y concisa para garantizar su correcta comprensión por parte del usuario.

- Los indicadores financieros deben ser calculados y actualizados periódicamente, ya sea mensual, trimestral o anualmente. Esto permite monitorear cambios y tendencias a lo largo del tiempo, reflejando así la situación presente o más reciente con el fin de facilitar la toma de decisiones basadas en información actualizada (Garcés, 2019).

#### **2.2.4.2 Indicadores de liquidez**

Estos indicadores de liquidez son utilizados para evaluar la capacidad de pago de las empresas, por tanto, es considerada como una evaluación donde si la empresa tiene la capacidad para cumplir sus compromisos. Dicha capacidad de pago puede proyectarse en términos de largo y corto plazo.

Para Garcés (2019) los índices de liquidez se extraen del balance de la empresa y no del flujo de caja, por lo que sirven para medir si la base financiera de la empresa en el periodo analizado es sólida o no.

La comparación de estos indicadores con los indicadores estándar de los sectores en los que opera la empresa y su evolución a lo largo de al menos tres ejercicios (análisis horizontal) proporciona una visión más adecuada de la situación de la empresa, apuntando a una posición más apropiada para la toma de decisiones de gestión (Casas y Pastor, 2022).

##### **2.2.4.2.1 Índice de Liquidez General**

También conocido como Índice de Liquidez Financiera, muestra la capacidad de pago de la empresa a largo plazo, relacionando, a corto y largo plazo, todo lo que se convertirá en efectivo con todo lo que ya se ha asumido como deuda. Define de cuánto dispone la empresa en Activo Corriente y Activo a Largo Plazo para pagar el total de su deuda (Macías y Delgado, 2023).

$$Liquidez\ general = \frac{Activo\ circulante + Activo\ a\ largo\ plazo}{Pasivo\ corriente + Pasivo\ a\ largo\ plazo}$$

Las divergencias en las fechas de cobro y de pago tienden a acentuarse cuando se analizan periodos largos, es decir, el cobro de los Activos puede divergir considerablemente del pago de los Pasivos. Estas desviaciones pueden conducir a un análisis erróneo. Las comparaciones históricas facilitan el análisis de este ratio para la

toma de decisiones de gestión; sin embargo, es importante que estos valores históricos se calculen correctamente y, si es posible para una mejor comparación, traer estas cantidades a valor presente, especialmente en casos de inflación (Casas y Pastor, 2022).

#### **2.2.4.2.1 Índice de Liquidez corriente**

Expone la aptitud de la entidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Esta información se halla registrada en el Estado de Situación Financiera de la organización. La fórmula se expresa así:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Muestra la cantidad de efectivo y valores que pueden transformarse en efectivo para pagar la deuda a corto plazo de una empresa. Dado que este ratio muestra si la empresa podrá o no pagar sus compromisos a corto plazo, es importante que los empresarios (directivos) responsables de las finanzas de la empresa estén siempre mejorándolo (Casas y Pastor, 2022).

Sin embargo, al analizar este indicador se debe considerar la falta de sincronización entre cobros y pagos, es decir, no es posible saber si los cobros llegaran a tiempo para pagar las horas vencidas. Por otra parte, es primordial identificar algunos puntos como la imposibilidad de vender existencias y recibir efectos comerciales al instante, si existe la necesidad de saldar las deudas de la empresa. Cabe recalcar que el presente u otro indicador deben evaluarse constantemente en conjunto con otros indicadores e informaciones contables de la empresa.

#### **2.2.4.2.2 Índice de Prueba Acida**

El índice de la prueba acida también conocida como liquidez seca se calcula utilizando datos extraídos del Balance; representa de cuánto dispone la empresa en activo circulante menos las existencias para pagar su pasivo circulante. Evidencia la capacidad de la empresa para liquidar sus obligaciones en el corto plazo, excluyendo el valor de los inventarios (Garcés, 2019).

Se debe tomar algunas precauciones para analizar correctamente este ratio, debe analizarse conjuntamente con otros indicadores. Se considera muy conservador, ya que elimina una fuente de incertidumbre (existencias) al momento de examinar la posición financiera de la compañía (Casas y Pastor, 2022).

La importancia de analizar los componentes del activo corriente es que incluyen las inversiones con diferentes riesgos los autores citados anteriormente coinciden en cuán importante es la eliminación de las existencias del cálculo, ya que son una fuente incierta para analizar la liquidez

$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

#### **2.2.4.2.3 Índice de Liquidez Inmediata**

Al hablar del índice de Liquidez Inmediata es poder identificar la capacidad de pago inmediata de la empresa para el pago de obligaciones a corto plazo. Por ende, se debe considerar que los ratios de liquidez inmediata cuando son demasiados elevados tampoco son adecuados, teniendo en cuenta que el mantener los recursos en caja y bancos más allá de lo necesario puede resultar en que la empresa no tenga su capital adecuadamente protegido de la inflación.

Al analizar este ratio, hay que tener en cuenta que se está comparando una partida inmediatamente disponible con una partida con un vencimiento de hasta 360 días. Sería más adecuado, a efectos de toma de decisiones, relacionar los activos disponibles con el valor actual de los pasivos corrientes, utilizando una tasa de descuento para traer los vencimientos futuros a valor (Garcés, 2019).

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Activos liquidos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **2.2.4.3 Indicadores de solvencia**

Los ratios de endeudamiento, al igual que los de liquidez, evidencian la situación financiera de la entidad y también deben analizarse en comparación con las medias de las empresas del mismo segmento, además de abarcar más de un ejercicio (tres o

más). En otras palabras, muestran el grado (cantidad) de endeudamiento de la empresa y la composición (calidad) de dicho endeudamiento (Duque et al., 2020).

Para analizar correctamente el endeudamiento, es necesario detectar las características de las empresas en cuanto al uso de los recursos. El endeudamiento de las empresas que utilizan la deuda como complemento de los fondos propios se considera sano, aunque sea elevado, porque las aplicaciones productivas deben generar recursos que amorticen el compromiso en el futuro. Sin embargo, las deudas contraídas por las empresas sólo para pagar otras deudas pueden ser viciosas, ya que estas deudas no generan recursos y pueden llevar a la empresa a la quiebra (Paulino, 2021).

Es necesario comprobar si las cargas impuestas a la deuda, contraída como complemento de los fondos propios, no alcanzan el margen de beneficio obtenido por la empresa en su volumen de negocios de explotación.

#### **2.2.4.3.1 Endeudamiento del Activo**

Facilita el análisis del grado de autonomía financiera de una empresa. Una lectura elevada del índice indica una considerable dependencia de los acreedores y una capacidad restringida para contraer deudas, lo que conlleva a una reducción del patrimonio y a una estructura financiera más vulnerable al riesgo. Por el contrario, un índice bajo señala un alto nivel de independencia de la entidad en relación con sus acreedores (SuperCias, 2019).

$$\textit{Endeudamiento del activo} = \frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo total}}$$

#### **2.2.4.3.2 Endeudamiento Patrimonial**

El indicador en cuestión evalúa el nivel de responsabilidad del patrimonio hacia los acreedores de la empresa. Es importante destacar que esto no implica que los pasivos puedan ser saldados utilizando el patrimonio, ya que en esencia ambos representan una obligación para la empresa (SuperCias, 2019).

$$\textit{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Patrimonio}}$$

#### **2.2.4.3.3 Endeudamiento del Activo Fijo**

Evidencia la relación entre la cantidad de unidades monetarias de capital que se poseen por la inversión en activos fijos (unidad). Cuando el índice es igual o superior a 1, indica que el activo fijo podría haber sido financiado en su totalidad con el capital de la entidad, sin requerir préstamos externos (SuperCias, 2019).

$$\text{Endeudamiento del activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

#### **2.2.4.3.4 Apalancamiento**

Es adecuada cuando el rendimiento de la inversión supera el costo de los préstamos; en este contexto, el rendimiento del capital propio se ve favorecido por lo que se conoce como “efecto de palanca”. De manera general, en una compañía con un elevado nivel de deuda, una leve reducción en el valor de los activos podría prácticamente anular por completo su patrimonio; en contraste, un pequeño incremento podría traducirse en una significativa valorización de dicho patrimonio (SuperCias, 2019).

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

#### **2.2.4.3.5 Apalancamiento Financiero**

Señala los beneficios o inconvenientes de adquirir deudas con terceros y cómo estas contribuyen a la rentabilidad empresarial, considerando la estructura financiera específica de la compañía. La evaluación de este aspecto es crucial para comprender el impacto de los costos financieros en las ganancias. De hecho, conforme aumentan las tasas de interés de los préstamos, se vuelve más complejo para las empresas lograr un apalancamiento financiero adecuado (SuperCias, 2019).

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e interes}}{\text{Activo total}}}$$

#### **2.2.4.3.6 Ratio de Capitalización**

El objetivo de este indicador es medir la proporción de deuda existente en la estructura de capital en el contexto de una cooperativa de ahorro y crédito, por tanto, el presente indicador es crucial para poder evaluar la estabilidad financiera de la

cooperativa y la capacidad que sostiene para poder afrontar obligaciones a largo plazo (Skilling, 2024).

$$\text{Ratio de Capitalizacion} = \frac{\text{Capital Regulado}}{\text{Activos ponderados por riesgo}}$$

#### **2.2.4.4 Indicadores de gestión**

El propósito de estos indicadores es evaluar la eficacia con la que las empresas aprovechan sus recursos. En este sentido, se evalúa el grado de rotación de los distintos elementos del activo, la capacidad de recuperación de un crédito y el cumplimiento de obligaciones. La eficiencia de una empresa se mide por la rapidez con que recupera el valor invertido en sus activos y la proporción de gastos respecto a los ingresos generados por las ventas (Rueda et al., 2020).

Se busca otorgar un enfoque dinámico al análisis del uso de recursos a través de la comparación entre cuentas estáticas de balance y cuentas dinámicas de resultado en varios indicadores. El argumento previo se deriva de un principio fundamental en el ámbito de las finanzas, el cual establece que todos los activos de una empresa deben ser aprovechados al máximo para alcanzar sus metas financieras. En consecuencia, no es recomendable mantener activos que no generen beneficios o que no sean necesarios. En situaciones similares se evidencia una gestión deficiente en el ámbito financiero cuando los gastos superan significativamente a los ingresos (Párraga et al., 2021).

##### **2.2.4.4.1 Rotación de Cartera**

Expone o mide la frecuencia con la que se remueve la cartera de crédito, durante un lapso específico de tiempo, que por lo general suele ser de manera anual (SuperCias, 2019).

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Creditos otorgados en el Periodo}}{\text{Cartera promedio de credito}}$$

##### **2.2.4.4.2 Rotación del Activo Fijo**

Especifica el cociente entre la cantidad de unidades monetarias vendidas y la cantidad de unidades monetarias invertidas en activos inmovilizados. Además, se destaca la posibilidad de una insuficiencia en las ventas, en este sentido, es fundamental que las

ventas guarden proporción con la inversión realizada en la planta y el equipo. En contraparte, las ganancias disminuirán debido a que se verían impactadas por la depreciación de un equipo excesivo o costoso, los intereses de los préstamos adquiridos y los costos de mantenimiento (SuperCias, 2019).

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Activo fijo promedio}}$$

#### **2.2.4.4.3 Rotación de ventas**

Este parámetro es denominado como “eficiencia directiva”, aunque “rotación de ventas” es un término más utilizado en el contexto de empresas comerciales para evaluar la eficacia de la gestión mayor sea el nivel de ventas generadas con una inversión específica, más efectiva será la dirección de la empresa. Con el fin de realizar un análisis más exhaustivo, se puede vincular con los índices de rentabilidad operativa sobre las ventas, rentabilidad sobre los activos y el plazo promedio de cobro, en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito hace referencia a la eficiencia de generar ingresos mediante sus operaciones financieras a partir de sus activos totales (SuperCias, 2019).

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ingresos Operativos Totales}}{\text{Activo total}}$$

#### **2.2.4.4.4 Provisión para créditos incobrables:**

Mediante el presente indicador se evalúa la cantidad de las reservas que la cooperativa de ahorro y crédito ha dispuesto para cubrir las posibles pérdidas por aquellos créditos incobrables (SuperCias, 2019).

$$\text{Provision para creditos incobrables} = IM (\text{indice de morocidad}) * \text{Prestamos otorgados}$$

#### **2.2.4.4.5 Período Medio de Cobranza**

Facilita la evaluación del nivel de liquidez (en términos de días) de las cuentas y documentos pendientes de cobro de créditos otorgados, lo cual es indicativo de la eficacia y solidez operativa de la organización empresarial. En la realidad operativa, este comportamiento puede incidir en la capacidad de una empresa para hacer frente a

sus obligaciones financieras cuando existe un periodo considerablemente extenso entre el momento en que se emiten las facturas por ventas y el momento en que se realiza el cobro correspondiente (SuperCias, 2019).

$$\text{Período Medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{creditos otorgados}} \times 365$$

#### **2.2.4.4.6 Período Medio de Pago**

El objetivo de este indicador es señalar la cantidad de días que la empresa requiere para satisfacer sus compromisos o sus cuentas por pagar con sus proveedores o sus acreedores. La relevancia de este coeficiente se destaca al compararlo con los niveles de liquidez y el tiempo promedio necesario para cobrar las cuentas pendientes y mantener el flujo de caja (SuperCias, 2019).

$$\text{Período Medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{compras a creditos}}$$

#### **2.2.4.4.7 Índice de recuperación de cartera**

La importancia de anticipar esta situación resalta la relevancia del cálculo de este índice es que mide la efectividad de las cooperativas de ahorro y crédito en cuando a la recuperas de los créditos que sean otorgados, (SuperCias, 2019).

$$\text{Indice de recuperación de cartera} = \frac{\text{créditos recuperados}}{\text{créditos otorgados}} \times 100$$

#### **2.2.4.4.8 Tasa de morosidad**

Es considerado indicador clave que se radica para medir el porcentaje de la cartera de créditos que se encuentra la morosidad y de tal manera ayuda a evaluar el riesgo crediticio de la cooperativa (SuperCias, 2019).

$$\text{Tasa de morosidad} = \frac{\text{Total de Creditos en mora}}{\text{Total de creditos otorgados}}$$

#### **2.2.4.4.9 Impacto de la Carga Financiera**

El resultado obtenido evidencia el porcentaje que los gastos financieros representan en relación con los ingresos operativos del período correspondiente. En otras

palabras, permite calcular la influencia de los gastos financieros en los ingresos de la organización (SuperCias, 2019).

$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{ingresos totales}}$$

#### **2.2.4.4.10 Margen de Intermediación Financiera**

Según (Altamirano, et al., 2018) manifiesta que el Margen de intermediación financiera representa la diferencia entre los ingresos generados por las operaciones de crédito y todos los recursos percibidos, de tal manera refleja la eficiencia de la cooperativa en cuanto a sus funciones de intermediación, midiendo los beneficios que hayan obtenido mediante la actividad de captación y colocación de recursos financieros.

$$\begin{aligned} \text{Margen de intermediación financiera} \\ = \frac{\text{Ingresos por intereses} - \text{Costos por intereses}}{\text{Activos Generados de Ingresos}} \end{aligned}$$

#### **2.2.4.5 Indicadores de rentabilidad**

Los ratios de rentabilidad se centran en el potencial de ventas de la empresa, su capacidad para generar fondos, la evolución de los gastos, entre otros; muestran el rendimiento del capital invertido, es decir, cuánto han rendido las inversiones y, por tanto, el grado de éxito económico de la empresa (Macías y Delgado, 2023).

Además, se centran en los aspectos económicos, es decir, valores que se encuentran a través de los resultados, es decir, de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. El objetivo es calcular la tasa de beneficio, es decir, comparar el beneficio en cifras absolutas con cifras que guardan cierta relación con él (López et al., 2020).

Para calcular los índices de rentabilidad se pueden utilizar varios conceptos de beneficio, como el beneficio neto, el beneficio de explotación y el beneficio bruto. Sin embargo, para que el análisis de este índice no se vea distorsionado, el numerador debe ser coherente con el denominador. El tipo de beneficio utilizado en el denominador debe ser el mismo que el utilizado en el numerador (Vargas D. , 2021).

#### **2.2.4.5.1 Rentabilidad neta del activo (Dupont)**

Esta evidencia la aptitud del activo para generar ganancias, sin importar la manera en que haya sido financiado, ya sea a través de préstamos o de fondos propios. La rentabilidad neta del activo se calcula dividiendo la utilidad neta entre el total de activos. El "Sistema Dupont" es una fórmula que relaciona la rentabilidad de las ventas y la rotación de los activos totales, lo que facilita la identificación de los campos o elementos responsables del rendimiento de la rentabilidad del activo (Garcés, 2019).

*Rentabilidad neta del activo (Dupont)*

$$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} * \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Activo total}}$$

#### **2.2.4.5.2 Margen bruto**

El margen bruto o beneficio bruto mide la rentabilidad básica de las operaciones principales de la cooperativa. Es importante analizar la evolución del beneficio bruto de un periodo a otro y, en su caso, realizar los ajustes necesarios (SuperCias, 2019).

Los resultados obtenidos se pueden evaluar por medio del método de comparación con otras organizaciones y períodos, es decir Cuanto más alto, mejor.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ingresos Totales} - \text{Gastos financieros}}{\text{Ingresos Totales}}$$

#### **2.2.4.5.3 Margen Operativo**

La rentabilidad operativa es uno de los indicadores cruciales que se mide la rentabilidad de las operaciones que la misma, considerando los ingresos y costos financieros como los gastos operativos. Los costos financieros no deben ser clasificados como gastos operativos, ya que en teoría no son indispensables para el funcionamiento de la empresa. Una empresa podría llevar a cabo sus actividades sociales sin generar desembolsos financieros, un ejemplo de ello es cuando no recurre a deudas para financiarse o cuando las deudas adquiridas no generan costos financieros al proceder de proveedores o gastos acumulados (Macías y Delgado, 2023).

$$\text{Margen operativo} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos Totales}}$$

#### **2.2.4.5.4 Margen Neto**

Refleja todos los ingresos totales que se convierte en utilidades netas, el margen neto alta radica en indicar que la cooperativa ese eficiente en cuanto a la gestión de sus ingresos y gastos, para así generar una mayor proporción de utilidades a partir de sus ingresos totales. La desventaja de estos últimos radica en que este tipo de ganancias tienden a ser variables o intermitentes y no representan la rentabilidad real del negocio. Es posible que una empresa informe de una ganancia neta aceptable después de haber tenido pérdidas operativas. Por lo tanto, si se enfocara únicamente en el margen neto, las conclusiones serían insuficientes y equivocadas (Garcés, 2019).

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}}$$

#### **2.2.4.5.5 Ratio de Eficiencia**

El indicador de ratio de eficiencia se asemeja a los ingresos obtenidos con los gastos necesarios para obtener dichos ingresos dentro de un periodo determinado, el ratio de eficiencia de una cooperativa de ahorro y crédito al expresar en porcentaje, es el resultado del cociente entre los gastos y el margen bruto (Alvarez, 2024)

$$\text{Ratios de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$$

#### **2.2.4.5.6 Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)**

El ROE es uno de los indicadores más utilizados para determinar el nivel de rentabilidad que tienden a tener las cooperativas de ahorro y crédito, determina la capacidad que tiene en generar valor para sus accionistas, mientras más se mayor el rendimiento sobre patrimonio mayor será la rentabilidad que puede generar en relación con los recursos propios que son empleadas para ser financiadas. (Alvarez, 2024).

Es un indicador que tiende a medir la capacidad de la cooperativa para poder generar de cierta forma beneficios utilizando en capital aportado para sus socios y evaluar la eficiencia con la que la cooperativa utiliza los fondos propios con la finalidad de generar utilidades

Así, la rentabilidad financiera se convierte en un indicador de gran relevancia, ya que evalúa el beneficio neto (descontando los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) obtenido en comparación con la inversión realizada por los accionistas de la organización (Garcés, 2019).

También refleja las expectativas del socio, las cuales mayormente son representadas por el concepto conocido como costo de oportunidad. Este hace referencia a la rentabilidad que dejan de obtener al elegir no invertir en otras alternativas riesgosas.

La rentabilidad neta puede calcularse de manera sencilla dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio, sin embargo, la siguiente fórmula permite discernir cuáles son los factores que están incidiendo en la rentabilidad de los propietarios (SuperCias, 2019).

$$ROE = \frac{\text{Utilidad o perdida del ejercicio}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

#### **2.2.4.5.7 Rentabilidad Operacional del Patrimonio**

Permite calcular la rentabilidad que obtienen los socios o accionistas en relación con el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los costos financieros, fiscales y la participación de los empleados. En este sentido, es crucial diferenciar entre este índice y el de rentabilidad financiera al estudiarlo, con el propósito de evaluar el impacto que tienen los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los socios (SuperCias, 2019).

$$ROP = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Mediante el examen de dichas interacciones, los gerentes estarán en posición de diseñar estrategias que refuercen, modifiquen o reemplacen aquellas adoptadas por la empresa.

#### **2.2.4.5.8 Rentabilidad sobre activos (ROA)**

La presente razón evalúa la capacidad de los activos para generar recursos, es decir, los beneficios derivados de la inversión total. Su expresión matemática se representa de la siguiente manera:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad o Perdida del ejercicio}}{\text{Activo total}} \times 100$$

En este indicador financiero, los estándares ideales son determinados por la política de la empresa. Al decidir invertir en un activo fijo, la organización tiene una estimación de los beneficios que este activo debe generar, lo cual sirve como base para establecer los estándares correspondientes a dicho indicador (Garcés, 2019).

#### **2.2.4.6 Indicadores de Eficiencia Operativa**

La capacidad de una organización para fabricar bienes o servicios de calidad superior de forma consistente y a un costo adecuado, se logra al optimizar la producción y reducir los costos mediante la adopción de prácticas y procesos eficaces. Existen múltiples métodos para llevar a cabo dicha medición. Asimismo, es posible alcanzar este objetivo mediante la adopción de prácticas y procesos eficaces que promuevan un rendimiento máximo en la producción y reduzcan los costos asociados (Barrera, 2020).

##### **2.2.4.6.1 Ratios de eficiencia Operativa**

El presente indicador se radica en medir la relación que existe entre los gastos operativos y los ingresos operativos, mediante ello reflejar la eficiencia con la que manejan las cooperativas. Mediante el presente indicador refleja que mientras mayor sea el indicador, representa que la cantidad de gastos operativos son utilizados en la administración del activo total.

$$\text{Ratios de E. O} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Total Activos}}$$

#### **2.2.4.6.2 Retorno de inversión (ROI)**

Este indicador establece el periodo en que una herramienta, tecnología, técnica o incluso recurso humano debe generar las ganancias suficientes para justificar su adopción (Barrera, 2020).

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{inversión}}{\text{inversión}} \times 100$$

#### **2.2.4.6.3 Flujo de Caja Operativo**

El beneficio operativo se refleja según su liquidez, teniendo en cuenta todos los insumos y productos disponibles a partir de tres elementos: la utilidad antes de impuestos, la devaluación de la moneda en curso e impuestos netos (Barrera, 2020).

$$EBIT = (\text{Beneficio antes de impuestos e intereses}) + \text{amortización} - \text{impuestos}.$$

#### **2.2.4.6.4 Gestión financiera**

Para que una empresa permanezca en un mercado cada vez más duro, los administradores necesitan tomar decisiones basadas en información veraz y actualizada, para que puedan gestionar de manera eficiente, además, para administrar las finanzas de una empresa, es necesario utilizar informes que indiquen el desempeño de la organización y así monitorear su evolución (Párraga et al., 2021).

El conocimiento de las técnicas administrativas es de suma importancia, pero no es el único requisito para una carrera adecuada y exitosa en la administración; su forma de actuar, de pensar y su personalidad también son fundamentales; su actitud como administrador es muy significativa en el desempeño de sus funciones (Huacchillo et al., 2020).

López et al. (2020) señala que sin capital para atender a las necesidades de desarrollo de la empresa y cumplir con las ejecuciones del día a día, no se pueden desarrollar nuevos productos, construir o reformar la empresa, por ejemplo. El papel del gestor es garantizar que el capital circulante esté siempre disponible en el momento adecuado y al menor coste, ya que es la única forma de que la empresa sobreviva.

#### **2.2.4.6.5 Ratio de Costos Administrativo a Ingresos**

El presente ratio es fundamental para evaluar la capacidad de la cooperativa de ahorro y crédito para poder controlar sus costos operativos respecto a los ingresos totales que genera mismas que son destinados para cubrir los gastos administrativos, la representación de un ratio elevado indica ineficiencia en cuanto a la gestión o la necesidad de revisar la estructura de costos de la organización para tomar decisiones para mejorar la gestión operativa y financiera.

$$\text{Ratios de Costos administrativos} = \frac{\text{Costos Administrativos}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$$

#### **2.2.4.6.6 Ratio de costos de personal a Ingresos**

La importancia de los ratios de costos de personal radica en medir la eficiencia operativa de una cooperativa de ahorro y crédito, por tanto, el dar continuidad del presente ratio bajo es importante para la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la entidad, respectivamente las cooperativas deben monitorear regularmente para tomar decisiones para mejorar la gestión de recursos humanos y financieras. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2019)

$$\text{Ratios de Costos de Personal} = \frac{\text{Costos del personal}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$$

#### **2.2.4.6.7 Costos Operativos por Socios**

Los costos operativos por socios dentro de una cooperativa de ahorro y crédito, es considerado como uno de los indicadores de eficiencia, por tanto el cálculo se lo realiza dividiendo los gastos operativos totales por el números de socios, proporcionando medir la eficiencia con que la cooperativa diligencia sus recursos en relación a su organización, por tanto un costo operativo por socio más bajo indica una mayor eficiencia operativa y una fuente de mejora en cuanto a la utilización de los recursos de la cooperativa

$$\text{Costos operativos por socios} = \frac{\text{Costos Operativos Totales}}{\text{Número de socios}}$$

#### 2.2.4.6.8 Ratios de costos de servicios

Los ratios de costos de servicios en una cooperativa de ahorro y crédito tiende a medir los ingresos totales que son destinados a cubrir los costos que están asociados con la prestación de servicios, por tanto este ratio es crucial para evaluar la eficiencia operativa y la gestión de todos los costos relacionados con los servicios ofrecidos por la cooperativa.

$$\text{Ratios de costos de servicios} = \frac{\text{Costos de servicios}}{\text{Ingresos por servicios}}$$

#### 2.2.4.7 Estados financieros

El Sistema Contable como la obra original para la formación de cualquier empresa. Corresponde al gestor realizar un estudio de la naturaleza de los hechos que ocurren en la empresa, que culmina con la planificación de los informes y formularios necesarios para registrar las transacciones (Garcés, 2019).

*Tabla 3: Estados Financieros*

Estado	Definición
<b>Balance general</b>	Estado contable que muestra, cuantitativa y cualitativamente, en una fecha determinada, el patrimonio y el estado financiero de la organización, con su estructura formada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio neto.
<b>Estado de resultados</b>	Representa la formación de diferentes niveles de resultados a través de la confrontación entre ingresos, costes y gastos, formados en un determinado periodo de operaciones de la Entidad.
<b>Estado de cambios en el patrimonio neto</b>	Estado contable que muestra, en un periodo determinado, el movimiento de las cuentas que componen el patrimonio de la Entidad.
<b>Estado de ingresos y gastos</b>	Estado contable que muestra, en un período determinado, los cambios que dieron lugar a variaciones en el capital circulante neto de la Entidad.

<b>Estado de flujos de caja</b>	Presenta los flujos de caja del periodo, clasificados por actividades de explotación, inversión y financiación, esta información constituye el fundamento sobre el cual los usuarios pueden valorar la habilidad de la entidad para generar efectivo, así como evaluar su nivel de liquidez.
<b>Notas explicativas</b>	Forman parte integrante de los estados financieros y contienen información relevante, complementaria y/o suplementaria a la que no está suficientemente divulgada o no figura en los propios estados financieros, como información de carácter patrimonial, económico, financiero, jurídico, físico y social, así como los criterios utilizados en el desarrollo de los estados financieros y los acontecimientos posteriores al balance.

**Fuente:** (Bender y de Faria, 2020)

### **2.2.5 Toma de decisiones**

En el ámbito de la gestión, es el proceso mental a través del cual se elige una opción entre varias disponibles (considerando diversos escenarios, contextos, análisis y variables) frente a una situación problemática. Todo este proceso da lugar a una elección final. En otras palabras, la toma de decisiones se refiere al proceso de elección del curso de acción más apropiado para la empresa en una circunstancia determinada (Huacchillo et al., 2020).

Según Barreto (2020), los ejecutivos eficaces no toman demasiadas decisiones, se concentran en lo importante. Buscan abordar las escasas decisiones significativas desde una perspectiva conceptual superior, buscan identificar lo que permanece constante en una situación, reflexionan sobre aspectos estratégicos y generales en lugar de centrarse en “solucionar problemas”. La antigua forma de tomar decisiones no satisface las necesidades de un mundo con tanta información y tan poco tiempo para tomarlas. La llamada toma de decisiones racional, que antaño era el ideal, exige una comprensión completa de todas las facetas de un problema.

### 2.2.5.1 Características de la toma de decisiones

La adopción de decisiones es un procedimiento esencial en toda entidad organizativa y presenta una serie de atributos fundamentales que la delimitan y condicionan. A continuación, se presentan las características primordiales de la toma de decisiones:

- El proceso de toma de decisiones se rige por una secuencia lógica y organizada que comúnmente abarca la identificación del problema, la recolección de información, la evaluación de opciones, la selección de una alternativa y la puesta en práctica de la decisión tomada.
- La toma de decisiones eficaz se fundamenta en información exacta y pertinente. La recolección y el examen de datos son indispensables para adquirir comprensión del entorno y las posibles ramificaciones.
- Es fundamental que las decisiones se ajusten a los objetivos y metas de la organización o del individuo, garantizando así su contribución al cumplimiento de los resultados esperados.
- El proceso implica la consideración de varias opciones y alternativas con anterioridad a la elección de la más apropiada. Cada una es analizada con base en criterios previamente definidos, tales como beneficios y/o riesgos.
- Cada elección conlleva un nivel de riesgo e incertidumbre, dado que los resultados por venir no son siempre anticipados. Es esencial la habilidad para administrar y reducir tales riesgos (Barreto, 2020).

### 2.2.5.2 Tipos de toma de decisiones

**Tipo racional:** El decisor establece entonces opciones precisas para el crecimiento de la organización, basándose en seis pasos del método racional: definir el problema que se considera cuando se percibe un desacuerdo entre la posición actual y la posición esperada, identificar los criterios para la decisión que determinan lo que interesa decidir, asignar pesos específicos a cada uno de estos criterios que conciben adecuadamente la prioridad en las decisiones, desarrollar alternativas que sólo se desarrollan sin ningún tratamiento, evaluar las alternativas para verificar sus puntos

positivos y negativos y elegir la mejor alternativa que se considera la más adecuada entre todas ellas (Ríos, 2020).

**Tipo procesual:** Los métodos procedimentales de toma de decisiones se basan en las fases y la dinámica del comportamiento decisorio. Mintzberg fue uno de los desarrolladores del método procedimental y es el más conocido, teniendo la capacidad de identificar fases y rutinas que muestran una estructura incluida en los procesos estratégicos. El método procedimental es racional porque sigue un patrón que requiere lógica y procedimientos bien estructurados (Carreño, 2022).

**Tipo anárquico:** Describe que en un método anárquico las decisiones se interpretan en tres etapas: Resolución, que se produce después de pensar en el problema durante cierto tiempo; Inadvertencia, en la que se adopta una elección rápida para poder tomar otras; y Escape, que se produce cuando los problemas abandonan la elección. Se considera que este método es como una papelera, ya que los problemas y las soluciones se distribuyen entre los miembros a medida que se generan, de modo que las decisiones se toman cuando el problema y la solución coinciden (Carreño, 2022).

**Tipo político:** Como este método presenta un desacuerdo de opiniones, es posible observar que los decisores anteponen los objetivos de la organización a los objetivos personales, para no superponerse, ya que las elecciones individuales tienen mayor poder e influencia. En un método anárquico, los decisores tienen claridad en sus acciones, que buscan alcanzar, por lo que la incertidumbre se vuelve irrelevante (Canós, 2018).

### **2.2.5.3 Organización**

En una cooperativa de ahorro y crédito, una organización se refiere a la estructura y disposición de sus componentes y procesos con la finalidad de alcanzar sus objetivos, es crucial para asegurar la eficiencia operativa, promoviendo el cumplimiento de las normas y la satisfacción de los socios. (Sánchez, 2021)

#### **2.2.5.3.2 Planes de expansión de crecimiento**

Las estrategias y acciones diseñadas son para el aumento de su tamaño, alcance y capacidad operativa en cuanto a la expansión del crecimiento de una cooperativa de ahorro y crédito, dichos planes buscan mejorar la posición competitiva de la

cooperativa, proporcionando mejores servicios a sus socios. (Pérez, Innovación y Expansión en el Sector Financiero Cooperativo, 2022)

#### **2.2.5.4 Toma de decisiones Operativas**

La toma de decisiones operativas en una cooperativa de ahorro y crédito mantiene un proceso de establecer directrices que afectan las actividades diarias, implica seleccionar entre diferentes alternativas para lograr resolver problemas o de tal modo mejorar todos los procesos relacionados con la gestión diaria de la entidad, tomando en cuenta que mayor impacto de este tipo de toma de decisiones implican más en aspectos como el servicio al cliente, la gestión de préstamos y la administración de recursos (Ramírez, 2023)

##### **2.2.5.4.1 Características**

###### **1. Frecuencia**

Las decisiones operativas dentro de una cooperativa de ahorro y crédito son frecuentes debido a que están relacionados con la gestión diaria y esta abarca actividades rutinarias como la administración de cuentas, procesamiento de transacciones, la gestión de inventarios, turnos de trabajo y atención al cliente.

###### **2. Impacto**

Tienen un impacto inmediato y tangible en la operación diaria de la cooperativa. La eficiencia, la satisfacción del cliente y la productividad general depende de la calidad de estas decisiones.

###### **3. Riesgo**

Las decisiones operativas pueden involucrar riesgos y consecuencias no deseadas, por lo que es importante considerar las posibles consecuencias y tomar medidas para minimizar el riesgo.

###### **4. Evaluación continua**

Las decisiones operativas deben ser evaluadas y ajustadas constantemente para asegurarse de que se están alcanzando los objetivos y se están minimizando los riesgos.

## **5. Colaboración**

Las decisiones operativas a menudo requieren la colaboración y la comunicación efectiva con otros miembros del equipo y departamentos. (Concepto, 2021)

### **2.2.5.4.2 Estrategias de recuperación de cartera**

Las cooperativas de ahorro y crédito necesariamente deben disponer de estrategias integrales para la recuperación de cartera que incluyan la segmentación de los deudores, la implementación de acuerdos de pagos adecuados y el uso correcto de las técnicas de las negociaciones efectivas, la capacitación del personal encargado de la recuperación de cartera es muy importante para asegurar un manejo adecuado y eficiente (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2021).

### **2.2.5.4.3 Gestión de la cartera de crédito**

Hace referencia al procedimiento mediante el cual una entidad financiera gestiona los préstamos y créditos que ha concedido a sus clientes. Esta gestión es esencial para garantizar que los riesgos vinculados a los créditos sean supervisados y reducidos, al mismo tiempo que se buscan maximizar los beneficios financieros (Contreras, 2021).

#### **Componentes**

##### **1. Evaluación de Riesgos:**

Se procederá a examinar la solvencia crediticia de los individuos que solicitan créditos a través de la evaluación de su historial crediticio, sus ingresos, su capacidad de pago y las garantías que puedan ofrecer.

##### **2. Establecimiento de Políticas de Crédito:**

Es necesario establecer parámetros precisos para la aprobación de préstamos, los cuales deben contemplar límites para el monto del crédito, las tasas de interés aplicables y los plazos de pago correspondientes.

##### **3. Monitoreo y Control:**

Es fundamental llevar a cabo una supervisión constante de la cartera de créditos con el fin de detectar precozmente posibles problemas de pago o un empeoramiento en la calidad crediticia.

#### **4. Recuperación de Créditos:**

- Llevar a cabo tácticas con el fin de recuperar créditos impagos, las cuales pueden abarcar negociaciones, reorganizaciones de deuda o procedimientos legales (Jacobe, 2024).

##### **2.2.5.4 Optimización de la eficiencia**

Constituye un procedimiento constante y estratégico por medio del cual las entidades procuran perfeccionar la gestión de sus recursos con el propósito de obtener mayores resultados con menor esfuerzo y reducción de costos (Torres, 2020).

##### **Beneficios**

- La reducción de costos resulta en una mejora en la gestión de los recursos y procesos, lo que se refleja en una disminución de los costos operativos y un aumento en la rentabilidad.
- Este proceso de optimización también conduce a una mejora en la calidad del servicio ofrecido, permitiendo entregar productos y servicios de mayor calidad en menos tiempo.
- Además, al mejorar la eficiencia se logra un aumento significativo en la competitividad de la empresa. Esto se debe a que se incrementa la capacidad de respuesta y adaptación al mercado, lo que mejora su posición competitiva frente a otras organizaciones del mismo sector.
- Por último, pero no menos importante, es importante destacar que mejorar la eficiencia también contribuye a la sostenibilidad y al crecimiento sostenible. Esto se logra al utilizar los recursos de manera más efectiva y eficiente, facilitando el crecimiento continuo de la organización sin comprometer su viabilidad a largo plazo (Torres, 2020).

##### **2.2.5.5 Toma de decisiones Financieras**

Dentro de la toma de decisiones financieras implica el proceso de planificación, control y evaluación de todas las actividades financieras que aseguren la estabilidad y el crecimiento de las cooperativas, se refiere a la selección de alternativas que afectan a la estructura del capital, la gestión de activos y pasivos y las inversiones que

se hayan realizado, con la finalidad de maximizar el valor para los socios y mantener la estabilidad, crecimiento y manejo adecuado de los recursos y alcanzar sus objetivos específicos (Pérez, 2019)

#### **2.2.5.5.1 Características**

##### **1. Frecuencia**

A diferencia de las decisiones operativas tienden a ser menos frecuentes, pero con mayor impacto, ya que involucran consideraciones de estrategias a largo plazo, donde pueden incluir la planificación de inversiones, la obtención de financiamiento, estructuración del capital y la asignación de recursos financieros.

##### **2. Impacto**

Esta característica afecta la salud financiera y la capacidad de inversión de organización, en las decisiones financieras influyen directamente en la estabilidad económica y la capacidad de crecer y cumplir los objetivos propuestos por la cooperativa, ya que estas decisiones garantizan que la cooperativa tenga un equilibrio eficiente y adecuado entre los ingresos y gastos y que la gestión de recursos y obligaciones financieras se gestionen de manera eficiente.

##### **3. Riesgo**

Dentro de las decisiones financieras la presente característica implica mayor nivel de riesgo y complejidad a diferencia de las otras decisiones tomadas en la organización, involucran grandes sumas de dinero, compromiso a largo plazo y un análisis detallado de las variables económicas.

##### **4. Dimensión**

En la toma de decisiones financieras se proyectan en un tiempo donde se debe considerar el valor temporal del dinero, indicando que una unidad monetaria en el presente tiene más valor que la misma cantidad de dinero en el futuro, por lo que es importante tomar en cuenta para la planificación de inversiones y la evaluación de proyectos.

#### **2.2.5.5.2 Decisiones de otorgamiento de préstamos**

Las decisiones de los otorgamientos de préstamos son proceso de aprobación o rechazo de las solicitudes de préstamos por tanto es muy importante a que las

cooperativas de ahorro y créditos implementen un sistemas que aseguren la evaluación y seguimiento de los préstamos a que sean utilizados de manera efectiva y el riesgo de créditos sean gestionados de manera correcta y adecuada así promoviendo un equilibrio entre la evaluación de riesgo y la promoción del acceso al crédito, contribuyendo a la salud financiera y la misión social de la cooperativa.

#### **2.2.5.5.3 Políticas de tasas de interés**

Las tasas de intereses que son aplicables a los productos financieros de las cooperativas deben ser establecida en cuanto a la función de la situación del mercado, la capacidad de pago de los socios y los costos operativos, además estas políticas son una ayuda para garantizar a que ellas puedan de tal manera cumplir con su misión de proporcionar los servicios financieros accesibles y así promover el desarrollo económico y bienestar social, continuamente las tasa de interés son fundamentales de que se revisen periódicamente para así adaptarse a las condiciones económica y de tal forma mantener la competitividad y la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC), 2023)

#### **2.2.5.5.4 Estrategias de inversión**

Una estrategia de inversión en una cooperativa de ahorro y crédito son para equilibrar la necesidad de liquidez con la finalidad de obtener rendimientos deseados, de tal modo implica una planificación y evaluación de todas las oportunidades de inversión, por tanto, las estrategias deben ser revisadas y ajustadas para adaptarse a todas las condiciones del mercado y de acuerdo a las necesidades de los socios.

#### **2.2.5.5.5 Decisiones de distribución de excedentes**

En una cooperativa de ahorro y crédito las decisiones de distribución de excedentes son aspectos sustanciales para la gestión financiera y operativa, son ingresos netos como resultado después de cubrir todos los costos y gastos operativos. (Molina, 2020).

#### **2.2.5.5.6 Políticas de gestión de riesgos**

Son políticas de directrices y procedimientos diseñados para identificar, evaluar y mitigar riesgos financieros y operativos que afectan la estabilidad y desempeño de las

cooperativas, de tal manera son esenciales para proteger los activos y de esta manera garantizar su sostenibilidad y salvaguardar lo interés de socios (Hernández, 2021)

#### **2.2.5.5.7 Gestión de liquidez**

Es fundamental que las instituciones financieras dispongan de la liquidez necesaria para que lleven a cabalidad sus transacciones diarias que se manejan en sus negociaciones, cubrir la demanda de retiros, cubrir emergencia de necesidades de fondos, satisfacer la demanda de créditos de sus socios y tener la flexibilidad necesaria y beneficiarse de las oportunidades de inversión que sean favorables (Muñoz, 2020).

Es el procedimiento que garantiza que una entidad financiera cuente con la cantidad suficiente de efectivo o activos líquidos a su disposición para el cumplimiento de instancias financieras a corto plazo. Se trata de una tarea fundamental que requiere la planificación y supervisión de los flujos de efectivo con el fin de asegurar que la empresa pueda mantener sus operaciones sin contratiempos y prevenir dificultades de solvencia (Latorre et al., 2021).

#### **Componentes**

##### **1. Planificación del Flujo de Efectivo:**

Es fundamental anticipar y organizar con antelación los movimientos de dinero que ingresan y salen para garantizar la disponibilidad constante de efectivo.

##### **2. Mantenimiento de Reservas de Liquidez:**

Es importante conservar una cantidad apropiada de activos líquidos, tales como efectivo y equivalentes a este, se busca la capacidad de poder ser transformados en efectivo de manera veloz sin experimentar una reducción sustancial en su valía.

### **3. Control de Cuentas por Cobrar y por Pagar:**

Es necesario manejar de forma eficiente las cuentas por cobrar con el fin de agilizar la recepción de fondos, así como administrar las cuentas por pagar para mejorar los tiempos de pago sin afectar las relaciones con los proveedores.

### **4. Acceso a Líneas de Crédito:**

El establecimiento y mantenimiento de líneas de crédito y otras fuentes de financiamiento son fundamentales para ser utilizadas en situaciones imprevistas de escasez de efectivo (Ruiz et al., 2020).

#### **2.2.5.5.8 Control de endeudamiento**

Es el procedimiento mediante el cual se administra y controla el endeudamiento de una entidad, ya sea empresa, organización o individuo, con el fin de garantizar que se mantenga en un nivel razonable. Este manejo es esencial para asegurar la estabilidad financiera y prevenir problemas relacionados con la disponibilidad de efectivo y la capacidad de pago (Soncco, 2022). **Componentes**

#### **1. Análisis de Capacidad de Pago:**

Analizar la habilidad de la organización para producir un flujo de efectivo operativo adecuado que permita hacer frente a los compromisos financieros, como los pagos de intereses y la devolución del capital prestado.

#### **2. Establecimiento de Límites de Endeudamiento:**

Establecer límites precisos en cuanto a la capacidad total de endeudamiento que la empresa puede adquirir, fundamentándose en indicadores financieros importantes y directrices internas.

#### **3. Monitoreo y Evaluación Continua:**

Es importante realizar una supervisión periódica de los niveles de endeudamiento y contrastarlos con los límites fijados y las metas financieras de la compañía.

#### **4. Gestión de Plazos y Condiciones de Deuda:**

Garantizar que los plazos de pago y los términos de la deuda sean viables y acordes con la capacidad de generación de ingresos de la Corporación (Soncco, 2022).

#### **2.2.5.5.9 Mejora de rentabilidad**

Se convierte en un objetivo primordial para toda empresa u entidad, dado que refleja la eficacia con la que se obtienen beneficios a partir de los recursos empleados. Existen múltiples estrategias y medidas que las empresas pueden aplicar con el fin de fortalecer su rentabilidad (Garcés, 2019).

##### **Componentes**

##### **1. Sostenibilidad Financiera**

Implica que la empresa cuente con una rentabilidad superior que le permita mantener su operatividad y solvencia en el futuro.

##### **2. Capacidad de Inversión y Crecimiento**

Puede destinarse a apoyar la expansión, la investigación y desarrollo (I+D) y el mejoramiento de la infraestructura. Por otro lado, un mayor rendimiento financiero posibilita asignar fondos hacia la innovación y la creación de nuevos productos y servicios.

##### **3. Atracción de Inversionistas**

La confianza de los inversionistas en el mercado se manifiesta en el interés que despiertan las empresas rentables, lo que aumenta las oportunidades de acceder a financiamiento adicional. Del mismo modo, una mayor rentabilidad suele traducirse en una valoración más positiva de la organización en los mercados financieros.

#### 4. Mejora de la Competitividad

Las compañías que logran altos márgenes de rentabilidad están en condiciones de proporcionar precios más competitivos, realizar inversiones para mejorar la calidad y los servicios, y responder de manera ágil a las demandas del mercado. Todo esto les otorga una ventaja competitiva significativa (Macías y Delgado, 2023).

#### 2.3 Conceptual

**Activo Corriente:** El activo corriente de una cooperativa básicamente son todos los recursos financieros que tienden a transformarse en efectivo, comercializar o utilizar en un lapso de un año o menos, por tanto, dentro de los activos corrientes pueden incluir las cuentas por cobra, inventarios o inversiones a corto plazo y otros activos que pueden ser convertidos en efectivo fácilmente.

**Análisis Financiero:** El procedimiento de analizar o evaluar los estados financieros de una organización con el fin de efectuar decisiones económicas fundamentadas (Solis y Montenegro, 2019)

**Estados financieros:** Los estados financieros son reconocidos como cuentas anuales o también como informes financieros ya que proporcionan con una vista directa a la estructura de la situación económica que tiende a tener la empresa, dentro de su contenido se basa en las actividades financieras internas durante el periodo determinado, proporcionando así mayor confianza en los inversores de la situación de la empresa.

**Balance General:** Un informe contable que exhibe los recursos, obligaciones y la inversión neta de una entidad en una fecha determinada. El balance general se caracteriza por representarse a través de los estados como el comportamiento de la situación financiera de una empresa de tal manera ofrece precauciones a sus beneficiarios sobre la veracidad de la situación financiera de la misma por ende permite tomar decisiones adecuada por parte de gerentes o administradores.

**Estado de Resultados:** Un informe contable que expone los ingresos, egresos y de una organización a lo largo de un lapso determinado con la finalidad de cerrar y

determinar si ha existido pérdida o ganancia en el correspondiente ejercicio económico.

**Flujo de Caja:** El flujo de efectivo y sus equivalentes que ingresan y egresan de una entidad empresarial. Su análisis es fundamental para la evaluación de la liquidez y la sostenibilidad a corto plazo de la compañía.

**Ciclo Operativo:** El lapso transcurrido desde la compra de inventarios hasta la obtención del efectivo como efecto de las ventas efectuadas, de tal manera existen elementos claves que conforman como son las cuentas por cobrar e inventario es decir el ciclo operativo indica que tan rápido la empresa puede convertir su inventario en dinero.

**Capital de Trabajo:** Es la cantidad de recursos necesarios para que una empresa realice sus actividades a corto plazo es decir el dinero que tiene la empresa para hacerle frente a diferentes situaciones que puedan ocurrir en la empresa sin recurrir a préstamos la distinción entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de una compañía radica en la liquidez que proporcionan a corto plazo a la entidad.

**Deuda a Largo Plazo:** Compromisos financieros de una entidad que deben ser saldados en un lapso que excede un año, se contabilizan como pasivos no corriente dentro del balance de las empresas donde una parte de la deuda vence dentro del plazo de un año por tanto se considera como pasivo corriente.

**Deuda a Corto Plazo:** Compromisos financieros de una entidad empresarial que deben ser honrados en un lapso menor a doce meses.

**Liquidez:** La habilidad de una organización para transformar sus activos en efectivo de manera ágil sin disminuir su valor. De tal manera hace referencia a la capacidad para enfrentar a sus obligaciones a corto plazo, una empresa tiene liquidez cuando el valor de sus activos líquidos es superior a todos sus gastos y deudas a corto plazo.

**Rentabilidad:** La habilidad de una compañía para producir beneficios en proporción a sus ingresos, activos o patrimonio neto (Solis y Montenegro, 2019).

**Endeudamiento:** Es el proceso mediante el cual un individuo, empresa u otra entidad obtiene recursos financieros a través de préstamos o anticipos estos recursos se

pueden utilizar para diversos fines como financiar proyectos, comprar bienes o servicios o cubrir gastos operativos.

## **2.4 Legal**

El presente estudio se basará en el marco legal que debe seguirse para garantizar un adecuado desarrollo del mismo. Existen diversas normativas que deben aplicarse a los estados financieros con el fin de asegurar la veracidad informativa.

### **2.4.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)**

#### **Sección cuarta**

##### **Superintendencias**

**Art. 213.-** Las superintendencias constituyen organismos técnicos con la función de vigilar, examinar, intervenir y regular las actividades económicas, sociales y medioambientales, así como los servicios ofrecidos por entidades tanto gubernamentales como privadas. Su propósito es velar porque dichas actividades y servicios cumplan con la normativa vigente y sirvan al bienestar público. Las superintendencias pueden actuar de oficio o responder a solicitudes de la ciudadanía. Las competencias específicas de estas instituciones y las áreas sometidas a su control, auditoría y supervisión se determinarán en concordancia con lo estipulado por la legislación correspondiente.

#### **Sección primera**

**Art 283.-** El sistema económico social y solidario reconoce a cada individuo como sujeto y fin, estableciendo un vínculo entre la sociedad dinámica y equilibrada, el Estado y el mercado, en consonancia con la naturaleza. Su objetivo es garantizar la generación y mantenimiento de las circunstancias tangibles e intangibles para fomentar el bienestar. (Const., 2008)

### **2.4.2 Código Orgánico Monetario y Financiero (2014)**

**Art 445.-** Las cooperativas están formadas por individuos y entidades legales que se unen de forma voluntaria según lo establecido en la Ley. El propósito es realizar actividades financieras e intermediarias, así como acciones sociales para sus miembros. Incluso podrían involucrar a clientes o terceros con la aprobación previa

de la Superintendencia. Estas entidades deben cumplir con las regulaciones emitidas por la normativa legal. (Codigo Organico Monetario y Financiero, 2014)

#### **2.4.3 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011)**

**Art. 1.-** Esta Ley tiene por objeto normar la organización, desarrollo, actividades y fortalecimiento de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

**Art. 10.-** Las entidades del sector financiero popular y solidario deberán contar con sistemas adecuados de gestión financiera, que incluyan, entre otros, la administración de riesgos, la contabilidad conforme a normas internacionales y el manejo eficiente de sus recursos.

**Art. 21.- Sector Cooperativo.** - Las cooperativas son asociaciones de personas que deciden unirse de forma voluntaria a fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante la gestión colectiva y democrática de una empresa. Estas entidades cuentan con personalidad jurídica propia y persiguen objetivos de interés social, debiendo ajustarse a la normativa legal vigente, así como a los principios universales del cooperativismo y a las directrices de Buen Gobierno Corporativo en su operación y relaciones internas.

**Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.** - Las cooperativas son organizaciones compuestas por personas o entidades jurídicas que optan por asociarse de manera voluntaria con la finalidad de realizar labores de intermediación financiera y promover la responsabilidad social entre sus asociados, y, previa aprobación por parte de la Superintendencia, también con clientes u otras partes interesadas.

**Art. 83.- Actividades financieras.** - Las cooperativas tienen la facultad, previa autorización otorgada por la Superintendencia correspondiente, de realizar las siguientes acciones: (...) b) Otorgar préstamos a los miembros de la cooperativa. (Ley Organica de Economia Popular y Solidaria, 2011)

#### **2.4.4 NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA A (2015)**

- **La NIF A3 necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros.**  
Por consiguiente, el objetivo de los estados financieros se deriva de la demanda

de información necesaria por parte de diversos interesados tanto dentro como fuera de una organización. La información financiera constituye un elemento fundamental para los individuos en el ámbito económico al momento de tomar decisiones.

- **La NIF A4 características cualitativas de la Información Financiera.** El propósito de esta regulación es definir las cualidades que la información financiera incluida en los estados financieros debe tener para satisfacer adecuadamente las necesidades comunes de cualquier usuario y, por ende, garantizar el logro de los objetivos establecidos para dichos los mismos.
- **La NIF A5 Elementos básicos de los estados financieros.** La meta es establecer los componentes fundamentales que integran los estados financieros, con el fin de garantizar coherencia en cómo se elaboran, analizan e interpretan, entre todos los usuarios que acceden a la información financiera.
- **La NIF A6 Reconocimiento y evaluación.** Define los principios generales que deben emplearse en la valoración, tanto en el momento de su reconocimiento inicial como posteriormente, de transacciones y cambios, además de precisar y uniformizar los fundamentos esenciales de valoración, aplicables a los diversos elementos que conforman los estados financieros.
- **La NIF A7 Presentación y revelación.** Se establecen las normas generales que deben ser aplicadas en relación a la presentación y divulgación de la información financiera incluida en los estados financieros y sus respectivas notas.

#### **2.4.5 Normas Ecuatorianas de Auditoria (NEA, 2002).**

La información financiera proyectada puede comprender estados financieros completos o fragmentos de elementos financieros individuales, y ser elaborada:

- a) Como instrumento interno de la gestión, por ejemplo, para facilitar la evaluación de una potencial inversión de capital;
- b) Con el propósito de ser entregado a terceros, como, por ejemplo:
  - Un documento destinado a ofrecer detalles acerca de las previsiones futuras a posibles inversionistas.

- Un reporte anual elaborado con el propósito de suministrar datos a los socios o propietarios, entes reguladores y demás partes interesadas.
- Un escrito destinado a la provisión de datos a los acreedores, el cual podría contener, por ejemplo, proyecciones de flujos financieros.

#### **2.4.6 Ley de Cooperativas**

Art. 4.- Las cooperativas son organizaciones de interés social, integradas por personas naturales o jurídicas que, sobre la base de esfuerzos propios y la ayuda mutua, tienen por objeto mejorar la situación económica y social de sus miembros y de la comunidad.

Art. 54.- Las cooperativas deberán llevar contabilidad en la forma establecida por la Ley de Régimen Tributario Interno y las normas internacionales de información financiera (NIIF) adoptadas por el país. (Ley de Cooperativas, 2012)

#### **2.4.7 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

##### **Objetivo 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)**

Se orienta a promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Esto incluye el apoyo a las cooperativas de ahorro y crédito para mejorar el acceso a servicios financieros y fomentar la estabilidad económica de sus miembros.

##### **Objetivo 9 (Industria, innovación e infraestructura)**

Busca construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Para las cooperativas, esto implica mejorar sus sistemas de gestión financiera e implementar tecnologías modernas que optimicen sus operaciones.

##### **Objetivo 12 (Producción y consumo responsable)**

Propone asegurar modalidades de consumo y producción sostenibles. En el contexto de una cooperativa de ahorro y crédito, esto significa adoptar prácticas financieras responsables que aseguren la sostenibilidad a largo plazo. (La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2018)

#### **2.4.8 Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025**

El plan establece políticas y estrategias para fomentar el desarrollo sostenible y la inclusión financiera. Se destaca la importancia de fortalecer el sector financiero popular y solidario, incluyendo a las cooperativas de ahorro y crédito, como medio para mejorar el acceso al crédito y promover la equidad económica. (Secretaría Nacional de Planificación, 2021)

#### **2.4.9 COOTAD**

Art. 4.- El objetivo de las instituciones descentralizadas incluye la promoción del desarrollo económico local y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, a través de la gestión eficiente de los recursos y la implementación de políticas inclusivas.

Art. 64.- Las entidades de la economía popular y solidaria, incluidas las cooperativas de ahorro y crédito, deben contribuir al desarrollo de la producción social, la preservación de la biodiversidad y la protección del medio ambiente, integrando estos principios en su gestión empresarial. (COOTAD., 2010).

Este marco legal y normativo proporciona las bases para la implementación y gestión de un sistema de indicadores financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, asegurando que sus prácticas sean sostenibles, inclusivas y alineadas con los objetivos de desarrollo del país y la comunidad internacional.

#### **2.5 Georreferencial**

El marco teórico también debe considerar el contexto georreferencial en el que se encuentra la cooperativa. Factores como la ubicación geográfica, el entorno

económico y social, y las características demográficas de la población pueden influir en la gestión empresarial y en la relevancia de los indicadores financieros. En el caso de la Cooperativa Kullki Wasi, ubicada en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar en Ecuador, es importante tener en cuenta las particularidades de este contexto para comprender mejor sus desafíos y oportunidades en términos de gestión financiera. La región presenta características socioeconómicas específicas que pueden afectar la demanda de servicios financieros cooperativos y la capacidad de la cooperativa para implementar sus programas y políticas.

**Figura 1:** Geo localización de la Cooperativa



*Nota.* Tomado de (GOOGLE MAPS)

*Figura 2: Fachada de la Cooperativa*



*Nota. Tomado de (GOOGLE MAPS)*

## **CAPITULO III METODOLOGIA**

En este capítulo se determina que métodos son más eficientes para llevar a cabo y ejecutar en el proceso investigativo, Por lo tanto, se aplicará los tipos, enfoques, métodos y técnicas de investigación que de una u otra manera se utilizará para la resolución del problema a lo largo del proceso de investigación.

### **3.1 Tipo de investigación**

Para llevar a cabo este estudio, se utiliza tres tipos de investigación: de campo, exploratoria y descriptiva. Cada uno de estos enfoques tiene un propósito específico y contribuye de manera única al análisis y comprensión del diagnóstico financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi.

#### **3.1.1 Investigación de campo**

La investigación de campo estudia el fenómeno u objeto de estudio en su ambiente natural y a la vez involucra a que el investigador obtenga datos directamente de fuentes originales. En esta investigación no se modifican ni se manipulan variables ya que el investigador obtiene la información sin alterar las condiciones existentes. (Bustamante et al., 2020)

En el desarrollo de la investigación se aplicó este método para su respectivo estudio ya que se llevó a cabo en el lugar de los hechos, constando las diferentes actividades como la visita a la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi, con la finalidad de obtener información pertinente sobre los indicadores financieros y la toma de decisiones. Por esa razón fue sumamente necesario aplicar este instrumento debido a que permite tener mayor entendimiento del problema y a la vez facilita el contacto directo del investigador con la realidad.

#### **3.1.2 Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva se centra en proporcionar una descripción detallada de las características más importantes y variables relevantes en el contexto de estudio. Este enfoque permite recolectar datos cuantitativos y cualitativos que delinear un panorama claro de la situación actual de la cooperativa, incluyendo su estructura

organizacional, procesos de gestión financiera y perfil de los miembros. De la misma manera esta investigación cuenta con un proceso en donde se evidencia que el investigador sustenta de manera concreta la situación preocupante del problema, precisa un contexto e identifica necesidades lo que permite desarrollar la intención de la investigación y llevarlo a la delimitación de la misma teniendo en cuenta de lo que se pretende realizar en el estudio. (Carhuacho et al., 2019)

Posteriormente, se aplicó este tipo de investigación para recopilar datos mediante encuestas a los miembros y análisis de documentos internos de la cooperativa, lo que permite delinear un perfil detallado de los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones, mediante los resultados obtenidos se pudo detectar falencias dentro de la entidad.

### **3.1.3 Investigación Correlacional**

La investigación correlacional también se enmarca dentro de la metodología no experimental, y su cometido es hallar explicaciones mediante el estudio de relaciones entre variables en marcos naturales, sin que exista la manipulación de dichas variables este tipo de investigación informa en qué medida un cambio en una variable es debido a la modificación en otra. Esta investigación se utilizó para verificar si existe correlación entre la variable independiente los indicadores financieros y variable dependiente la toma de decisiones en la Cooperativa Kullki Wasi.

### **3.2 Enfoque de investigación**

El enfoque de la investigación será mixto, combinando tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Esto permitirá obtener una visión integral de los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones en la Cooperativa Kullki Wasi.

El enfoque cuantitativo se fundamenta en datos numéricos para presentar sus resultados y datos estadísticos por esa razón se utilizará este enfoque para analizar y cuantificar los indicadores financieros a través de datos numéricos, mientras que el enfoque cualitativo indaga en situaciones naturales, abarcando el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos este enfoque se empleará para comprender más a profundidad las percepciones, actitudes, creencias, sentimientos y

experiencias de los miembros y directivos de la cooperativa con respecto a la influencia de estos indicadores en sus decisiones.

De tal modo el avance de la investigación se dará uso de dos enfoques que por medio de las cuales se puede conocer información relevante del tema a tratar, con el enfoque cualitativo se aplicara en analizar las percepciones, ética y pensamientos ideología que mantiene la empresa y la población en cuanto a los indicadores y el mejoramiento del rendimiento social de la Cooperativa Kullki Wasi. Asimismo, el enfoque cuantitativo se aplicará en el análisis y procesamiento de las encuestas y entrevistas que se desarrollaran, y que con ellos se lograra tomar acciones como respuesta para dar solución al problema.

### **3.3 Métodos de investigación**

#### **3.3.1 Método Inductivo**

A través del método inductivo nos permitirá analizar los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones mediante la observación y análisis de datos verídicos tales como el nivel de la rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa de la cooperativa, se pretenderá buscar factores que determinen como la evolución de estos indicadores ha influido en las decisiones clave de la gestión financiera. Esto proporciono una base sólida para la investigación, los resultados permitirán identificar oportunidades de mejora y dar recomendaciones para la optimización en cuanto al uso de los indicadores financieros en la toma de decisiones, facilitando a que la cooperativa fortalezca en su capacidad para lograr un crecimiento sostenible y una mayor estabilidad financiera.

#### **3.3.2 Método Deductivo**

Se analizarán los estados financieros, informes de gestión y documentos internos de la Cooperativa Kullki Wasi para recopilar datos financieros y operativos relevantes. De la misma forma se aplicará este método para recopilar información basada en reglamentos, leyes, normativas vigentes que estén relacionadas con las actividades y procedimientos de la cooperativa.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de investigación**

Para el desarrollo de este estudio se aplicarán distintos instrumentos de recopilación de información, incluyendo entrevistas, encuestas y observación directa. A continuación, se describe cómo se utilizará cada uno de estos instrumentos:

#### **3.4.1 Entrevista**

Las entrevistas serán herramientas clave para obtener información cualitativa. Por ende, se realizará la entrevista con una guía de preguntas generales para encaminar la conversación misma que se aplicará al jefe de Agencia Guaranda de la Cooperativa De Ahorro y Credito Kullki Wasi Ing. Fabian Manobanda, lo que garantiza la consistencia de las preguntas y permitirá la adquisición de respuestas más completas y pertinentes.

#### **3.4.2 Encuesta**

Se desarrollará la encuesta a los 10 funcionarios de la Cooperativa, donde se utilizará un cuestionario de 10 preguntas mismas que serán formuladas con preguntas cerradas y la escala de Likert, que nos proporcionara datos cuantitativos de manera sistemática con el fin de obtener una visión más amplia de las percepciones y prácticas de los miembros de la cooperativa.

##### *3.4.2.1 Cuestionario*

La aplicación del cuestionario dentro de nuestra investigación es netamente utilizada para llevar a cabo la correcta aplicación de las técnicas de entrevista y encuesta a través de preguntas redactadas en forma claras, precisas y accesibles con la finalidad de garantizar de forma efectiva la recopilación de datos relevantes y válidos para la investigación.

#### **3.4.3 Observación Directa**

La observación directa se utilizará para complementar y validar la información recopilada a través de entrevistas y encuestas. Se observarán directamente las operaciones diarias de la cooperativa, incluyendo reuniones, procesos de atención al cliente y actividades financieras. Esta observación proporcionará información adicional sobre los indicadores financieros en la práctica, así como sobre la dinámica

organizacional y la cultura interna de la cooperativa. Además, permitirá verificar la coherencia entre lo reportado por los entrevistados y lo observado en el terreno.

#### *3.4.3.1 Ficha de observación*

Son herramientas claves para recolectar datos de manera sistemática y estructurada dentro de nuestra investigación se utilizó para complementar la recolección de datos y proporcionar información adicional que no se obtiene a través de encuestas o estados financieros como es los comportamientos o fenómenos de interés relacionados con la utilización de indicadores financieros y la toma de decisiones en dichos procesos dentro de la cooperativa.

#### **3.4.4 Análisis Documental:**

Se analizarán los estados financieros, informes de gestión y documentos internos de la Cooperativa Kullki Wasi para recopilar datos financieros y operativos relevantes. Esto permitirá evaluar la situación actual de la cooperativa e identificar áreas de mejora asimismo servirán para argumentar el desarrollo del proyecto.

### **3.5 Universo, población y muestra**

#### **3.5.1 Población**

Es un conjunto de individuos a los que se desea conocer algo que de cierta forma tienen características similares y susceptibles de ser estudiadas dentro de una investigación.

El grupo de estudio abarca todas las cooperativas establecidas en la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar, Ecuador. Guaranda, siendo el cantón principal de la provincia, alberga una amplia gama de cooperativas que proporcionan servicios financieros y de ahorro a la comunidad local. Estas cooperativas pueden incluir entidades de ahorro y crédito, producción, consumo, entre otras. La población representa la totalidad de las cooperativas en funcionamiento en la ciudad durante el período de investigación.

#### **3.5.2 Muestra**

Se define como un subconjunto o parte del universo o población en donde se llevará a cabo dicha investigación con la finalidad de generalizar los hallazgos.

Para este estudio, se ha escogido como muestra a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi. Esta elección se basa en su relevancia y representatividad dentro del contexto local de Guaranda. Kullki Wasi destaca como una de las principales cooperativas de ahorro y crédito en la región y ha mantenido su actividad en el cantón Guaranda durante varios años. La selección de esta cooperativa como muestra proporciona información específica y detallada sobre el uso de indicadores financieros en la gestión empresarial de una cooperativa de importancia local. Además, la muestra permite llevar a cabo un estudio minucioso y enfocado en un caso concreto, facilitando un análisis profundo de la problemática y la formulación de recomendaciones prácticas para mejorar la gestión financiera en el entorno cooperativo de Guaranda.

### 3.5.2.1 Muestreo Censal

Este muestreo Censal pertenece al muestreo no probabilístico se utiliza cuando se incluye a toda la población de estudio sin necesidad de selección aleatoria, proporcionando así una visión completa y detallada de la población objetivo. Asegurando de que todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro Kullki Wasi sean considerados en el estudio, proporcionando así una base sólida para desarrollar un adecuado análisis y conclusiones sobre la incidencia de los indicadores en la toma de decisiones. (Carhuancho, et al., 2019)

Para llevar a cabo la presente investigación, se considera a todo el personal que trabaja en la Cooperativa Kullki Wasi, compuesto en su totalidad por 10 personas.

**Tabla 4:** Descripción de la población de estudio

<b>Cargo</b>	<b>Numero personas</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>
Jefe de Agencia	1	Fabian Manobanda
Atención al cliente	1	María Capuz
Cajera	1	María Aguagallo
Asesor de Créditos	5	Fabian Chacha
		Roberth Duran
		Lilia Bayes

		Ángel Uñog
		Javier Pullupaxi
Captaciones	2	Lourdes Zambrano
		Ñusta Yumbay

*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Credito Kullki Wasi Agencia Guaranda*

### **3.6 Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información en el estudio sobre los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi implica la recopilación, análisis y evaluación de datos para cumplir con los objetivos específicos del estudio. De esta forma se cuenta con un programa como Microsoft Excel, para la obtención de datos sobre los indicadores financieros y la toma de decisiones dentro de la Cooperativa Kullki Wasi.

### **3.7 Metodología de Software Empleada en el Desarrollo de la Aplicación.**

En la presente investigación, se utilizó el Software SPSS por sus siglas en inglés (Statistical Package for the Social Sciencies) para analizar datos y comprobar la hipótesis planteada. Debido a que SPSS es una herramienta estadística avanzada que facilita la realización de análisis complejos, en este estudio se empleó la correlación de Pearson para evaluar la relación entre los indicadores financieros y la toma de decisiones en la Cooperativa Kullki Wasi instaurando una interrelación entre las variables expuestas.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de resultados

En el presente capítulo se puntualiza los resultados obtenidos a partir de la entrevista y encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Agencia Guaranda. Se utilizaron diferentes métodos de recolección de datos, entre ellos la aplicación de una encuesta a 10 empleados de la entidad.

##### 4.1.1 Análisis e interpretación de la encuesta

1. ¿En qué medida considera usted que la Cooperativa Kullki Wasi utiliza los indicadores financieros como herramienta de análisis para evaluar su situación económica y financiera?

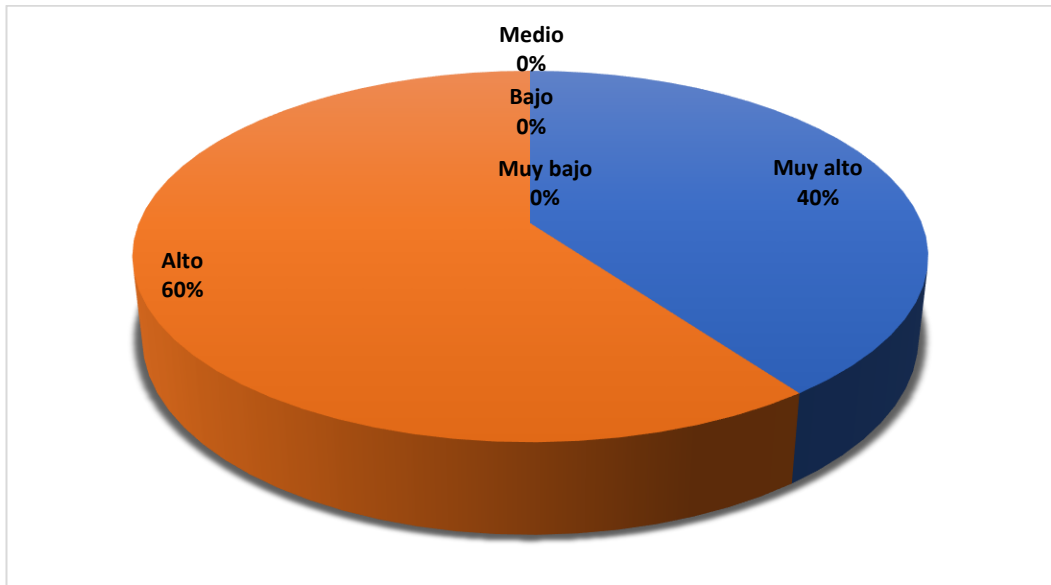
*Tabla 5: Indicadores Financieros*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	4	40%
Alto	6	60%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda.

*Nota:* Mediante la tabla se puede evidenciar que los miembros de la cooperativa expresan la relevancia que atribuyen a estas herramientas analíticas como son los indicadores.

*Figura 3: Indicadores Financieros*



Elaboración Propia

### **Análisis**

Según los resultados obtenidos de la encuesta sobre el uso de los indicadores financieros en la cooperativa, se observa una percepción altamente positiva, señalando que el 40% del total de las personas encuestadas tienen en consideración que su utilización es muy alta y un 60% indican que alto, la ausencia de las respuestas en los niveles bajos, medio y muy bajos representan que tienen una cultura de análisis financiero sólida y que los indicadores financieros son una herramienta fundamental en su gestión económica y financiera.

### **Interpretación**

La encuesta aplicada indica que hay una dependencia significativa en relación con los indicadores financieros por lo tanto debido a esta cuestión se consideran que son muy importantes, lo que resalta su relevancia en la gestión y evaluación financiera de la cooperativa, considerando como herramientas esenciales. Esto sugiere que, aunque se valoran mucho estos indicadores, también se podrían tener en cuenta otros factores al evaluar la situación económica de la cooperativa. Además, dado que los encuestados reconocen la importancia de los indicadores financieros, podrían ser beneficioso para

la cooperativa proporcionar formación continua y recursos para asegurar que todos los miembros comprendan y puedan utilizar eficazmente estos indicadores.

2. ¿Está de acuerdo que la aplicación de los indicadores financieros es esencial para la gestión eficaz de la Cooperativa?

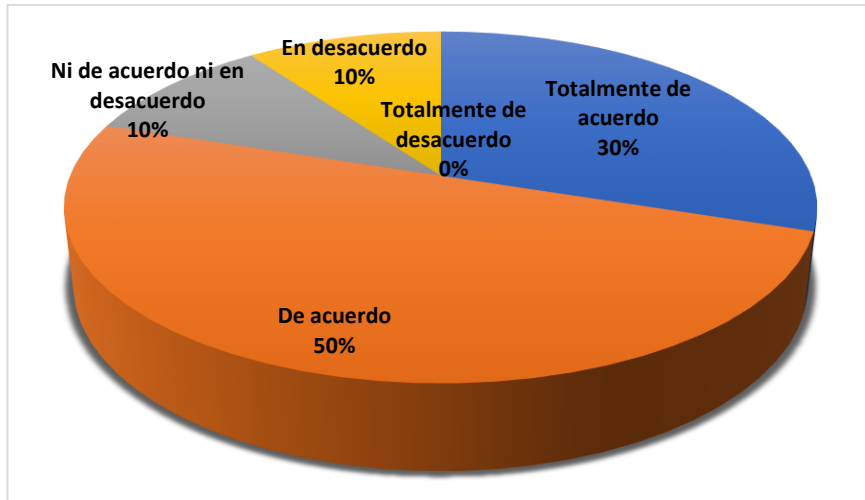
**Tabla 6: Importancia y Aplicación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	30%
<b>De acuerdo</b>	5	50%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	1	10%
<b>En desacuerdo</b>	1	10%
<b>Totalmente de desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda.*

*Nota: Mediante la tabla se logra conocer el número de los empleados que determinan la percepción sobre el nivel de importancia de los indicadores financieros en la gestión de la cooperativa.*

**Figura 4: Importancia y Aplicación**



Elaboración propia

### **Análisis**

Con los resultados obtenidos sobre la importancia de los indicadores financieros en la gestión eficaz de la Cooperativa se observa una tendencia predominante positiva,

donde el 30% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo y el 50% están de acuerdo representando que los indicadores son muy importantes para la gestión de la cooperativa, el 10% se mantiene neutral y finalmente los otros 10 % se mantienen en desacuerdo percibiendo una menor relevancia en su aplicación.

### **Interpretación**

Tomando en cuenta los datos del cuadro, se puede constatar que la aplicación de los indicadores financieros es de alta importancia para el desarrollo de la cooperativa. Esto refleja un consenso significativo sobre la relevancia de estos indicadores como herramientas para mejorar la toma de decisiones y la gestión financiera. El hecho de que no haya respuestas en la categoría desacuerdo sugiere que todos los encuestados reconocen, en algún nivel, el valor de los indicadores financieros, solo la minoría perciben menor importancia, lo cual puede deberse a una falta de conocimiento profundo o experiencia en su uso. Esto resalta la necesidad de continuar promoviendo y aplicando los indicadores en la cooperativa. Además, sería beneficioso proporcionar capacitación adicional a aquellos que muestran menos convencidos para aumentar su comprensión y apreciación de la utilidad de estos indicadores.

3. ¿Cuál de los siguientes índices financieros considera usted que es el primordial para medir el desempeño de la cooperativa?

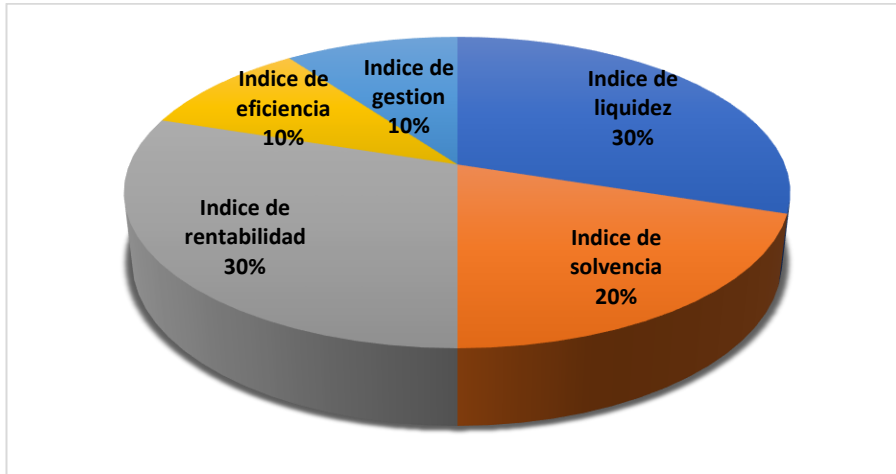
**Tabla 7: Toma de decisiones**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Índice de liquidez</b>	3	30%
<b>Índice de solvencia</b>	2	20%
<b>Índice de rentabilidad</b>	3	30%
<b>Índice de eficiencia</b>	1	10%
<b>Índice de gestión</b>	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda.

*Nota:* en la tabla refleja la percepción de utilidad de varios indicadores financieros en la toma de decisiones informadas dentro de la cooperativa.

*Figura 5: Toma de decisiones*



Elaboración propia

### **Análisis**

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta sobre los índices fundamentales para medir el desempeño de la Cooperativa representa una distribución variada entre los diferentes indicadores, donde el 30% de los encuestados destacan que tanto el índice de liquidez como el de rentabilidad son los más útiles, estos son seguidos por un 20% que consideran que el índice de solvencia es crucial para medir la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones, un 10% señalan el índice de eficiencia y el índice de gestión considerándolos como menos útiles.

### **Interpretación**

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados priorizan los indicadores de liquidez y rentabilidad a la hora de tomar decisiones informadas. Esto indica que la capacidad de la cooperativa para mantener su operatividad y generar beneficios son las principales preocupaciones. Por otro lado, aunque la solvencia también es importante, su menor puntuación podría deberse a que los empleados están más enfocados en el corto plazo. Los indicadores de eficiencia y gestión, aunque reconocidos, son vistos como menos críticos, lo que podría indicar una menor percepción de su impacto inmediato en la toma de decisiones. En conclusión, para que una cooperativa funcione correctamente, es fundamental considerar todos los

indicadores financieros, ya que cada uno aporta una perspectiva diferente y complementaria sobre la salud y el rendimiento financiero de la organización asimismo proporcionar la educación continua sobre estos indicadores sería productivo para lograr una buena gestión más integral y efectiva.

4. ¿Está usted de acuerdo que los indicadores financieros contribuyen a mejorar la gestión financiera de la cooperativa, corregir problemas existentes y prevenir situaciones futuras?

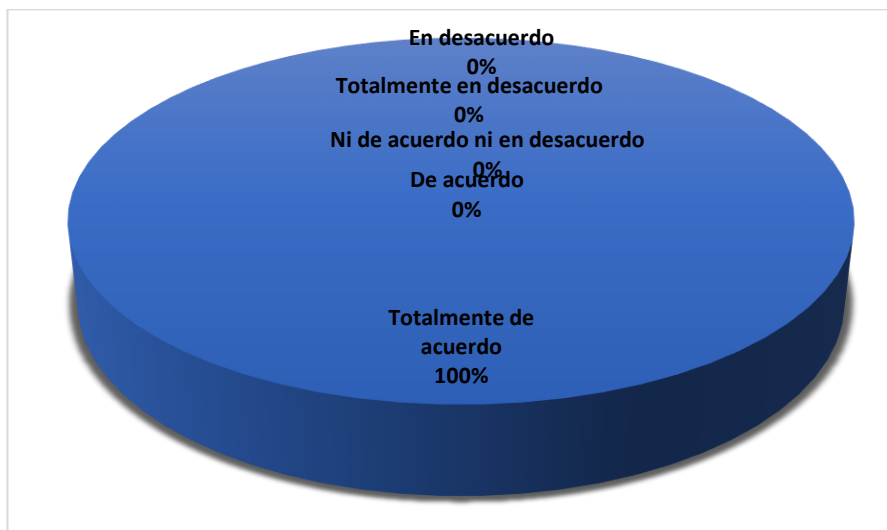
**Tabla 8:** *Gestión Financiera*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	100%
<b>De acuerdo</b>	0	0%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	0	0%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda.

**Nota:** Mediante la aplicación de la tabla se identificó el número de personas que consideran que los indicadores financieros contribuyen a la gestión financiera en distintos niveles.

**Figura 6:** *Gestión Financiera*



Elaboración propia

### **Análisis**

El resultado obtenido mediante la encuesta se establece que el 100% de la población expresan que están totalmente de acuerdo con que los indicadores financieros contribuyen a mejorar la gestión financiera de la Cooperativa, son fundamentales para la gestión proactiva reforzando la idea de que hay una fuerte creencia en la capacidad de los indicadores para corregir problemas y prevenir situaciones futuras. La ausencia de los resultados en las otras alternativas resalta que ninguno de los encuestados cree que los indicadores no contribuyan en absoluto.

### **Interpretación**

En general, los datos indican que los indicadores financieros son vistos como herramientas valiosas para la administración financiera. La mayoría de los encuestados cree que estos indicadores contribuyen de manera positiva, especialmente en términos de mejorar la gestión, pero también para identificar y corregir problemas, así como para anticiparse a posibles complicaciones futuras. Esto sugiere que los indicadores financieros son percibidos como esenciales para la toma de decisiones informadas y para garantizar la estabilidad y crecimiento de la cooperativa. El hecho de que no haya respuestas negativas sugiere que los empleados están alineados en cuanto al valor que aportan los indicadores financieros a la organización. Sin embargo, este consenso también plantea la necesidad de verificar si, en la práctica, se están utilizando adecuadamente estos indicadores para alcanzar los objetivos mencionados.

5. ¿Como calificaría el impacto de los indicadores financieros en la gestión de la cooperativa?

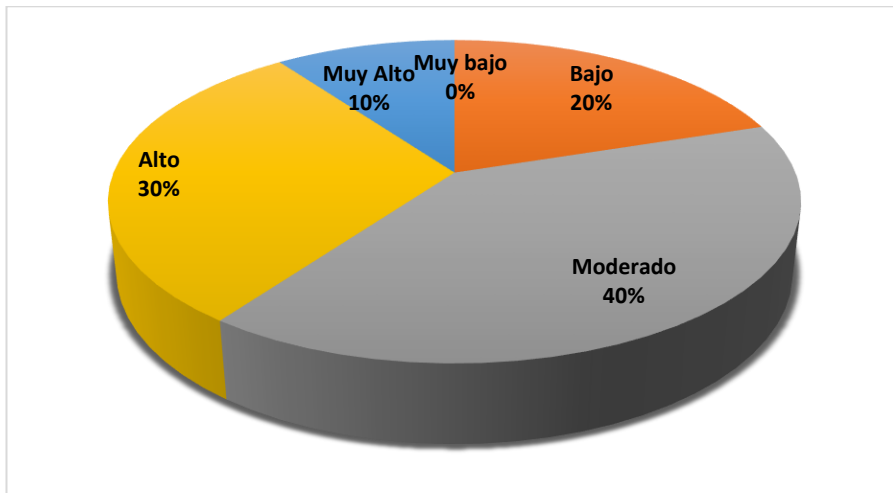
**Tabla 9:** Impacto de los indicadores Financieros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy alto</b>	1	10%
<b>Alto</b>	3	30%
<b>Moderado</b>	4	40%
<b>Bajo</b>	2	20%
<b>Muy bajo</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda.

*Nota:* Con base en los datos de la tabla se puede observar que una parte significativa de las personas creen que los indicadores si tiene un impacto en la gestión de la cooperativa.

**Figura 7:** Impacto de los Indicadores Financieros



Elaboración propia

### **Análisis**

Con los resultados obtenidos, se evidencia que el 10% de los encuestados considera que el impacto de los indicadores financieros es muy alto, destacando su importancia fundamental para la gestión efectiva de la cooperativa, un 30% percibe un impacto alto, reconociendo a los indicadores financieros como un elemento crucial en la

administración, el 40% opina que el impacto es moderado, mientras que el 20% considera que el impacto es bajo. Estos resultados reflejan la relevancia de los indicadores financieros en la toma de decisiones dentro de la Cooperativa.

### **Interpretación**

En general, los datos demuestran una percepción diversa sobre el impacto de los indicadores financieros, mientras que una parte significativa de los encuestados cree que estos indicadores tiene un impacto positivo considerable, o relativamente moderada, sin embargo una parte consideran una evaluación baja aunque se reconoce algún grado de impacto, la magnitud y la efectividad percibida de los indicadores varían entre los miembros de la cooperativa, indicando que los indicadores financieros son vistos al menos en algún grado como herramientas útiles. Sin embargo, para maximizar su impacto, puede ser beneficioso abordar las áreas de neutralidad y escepticismo mediante una mejor comunicación y capacitación sobre la importancia y el uso de estos indicadores.

6. ¿Con que frecuencia considera que el jefe de Agencia realiza reuniones para presentar posibles alternativas de soluciones a los problemas expuestos?

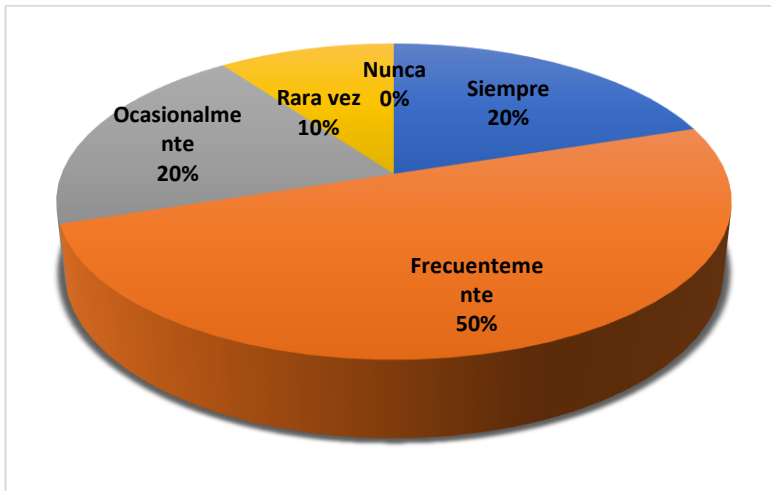
**Tabla 10:** *Alternativas de solución*

<b>Alternativas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	2	20%
<b>Frecuentemente</b>	5	50%
<b>Ocasionalmente</b>	2	20%
<b>Rara vez</b>	1	10%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda.*

*Nota: De acuerdo a los datos de la tabla se puede observar que ya mayoría de los encuestados califica que a gran medida son realizadas las reuniones por el jefe de agencia para dar soluciones.*

**Figura 8:** Alternativas de solución



Elaboración propia

### **Análisis**

Mediante los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados manifiestan que en un 20 % de sus respuestas fueron siempre, 50% son realizadas frecuentemente, el 20% son ocasionalmente y 10% rara vez, por tanto, el alto porcentaje de las respuestas que fueron regularmente favorables, evidenciando que los empleados captan positivamente la frecuencia y la atención de las reuniones que lleva a cabo el jefe de agencia, pero se sugiere mejorar la frecuencia y regularidad de las reuniones para asegurar comunicación y dar solución a problemas situadas de manera efectiva.

### **Interpretación**

A través de la encuesta aplicada se percibe que el liderazgo del jefe de agencia es un líder proactivo que se involucra en la identificación y ante las soluciones a cualquier problema o dificultades que se atravesasen, por tanto, eso aumenta el nivel de confianza entre los empleados y jefes, así promoviendo un ambiente laboral eficiente, colaborativa y transparente.

7. ¿En qué medida se considera importante el análisis de los indicadores financieros para la toma de decisiones en su área?

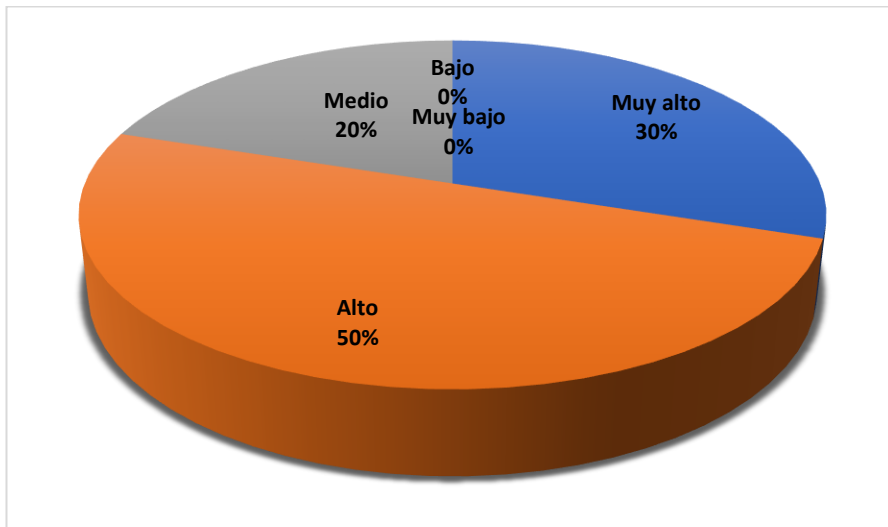
**Tabla 11:** *Análisis de los Indicadores*

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Muy alto	3	30%
Alto	5	50%
Medio	2	20%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta realizada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi Agencia Guaranda.

*Nota:* A través de los datos expuestos en la tabla se puede observar que una parte significativa de las encuestadas consideran que el grado de importancia de los análisis de los indicadores financieros para la toma de decisiones en cada una de las áreas asignadas es significativo.

**Figura 9:** *Análisis de los Indicadores*



Elaboración propia

**Análisis**

Mediante la encuesta realizada y los resultados obtenidos revelan una tendencia positiva en las respuestas, donde el 30% de las personas consideran que su

utilización es muy alta, el 50% los emplea en alta medida y el 20% en medio, dando a conocer que el alto puntaje de las respuestas representa significativamente el valor que sostiene el análisis de los indicadores financieros para el proceso de toma de decisiones y aplicarlo en sus áreas de trabajo para que permita valorar su importancia y tener conocimiento de las toma de decisiones estratégicas u operativas optadas si fuesen necesarias. Finalmente, la ausencia de las respuestas en las alternativas bajo y muy bajo representa la percepción de que los indicadores financieros son herramientas necesarias y relevantes en la organización.

### **Interpretación**

Se puede concluir a que la importancia de valorar los indicadores financieros representa una alineación tanto con los objetivos organizacionales donde busca la buena gestión basada en datos y evidencias con la meta de obtener resultados óptimos, por tanto, el análisis financiero es esencial para que los empleados entiendan, analicen y estén más conscientes de la salud financiera de la cooperativa ya que con ello tienen acceso a las herramientas y promover una mayor responsabilidad en la gestión de recursos necesarios para la toma de decisiones de manera efectiva y correcta, con datos concretos.

**8.** ¿Qué tan alineadas considera usted que están las decisiones financieras de la cooperativa con cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

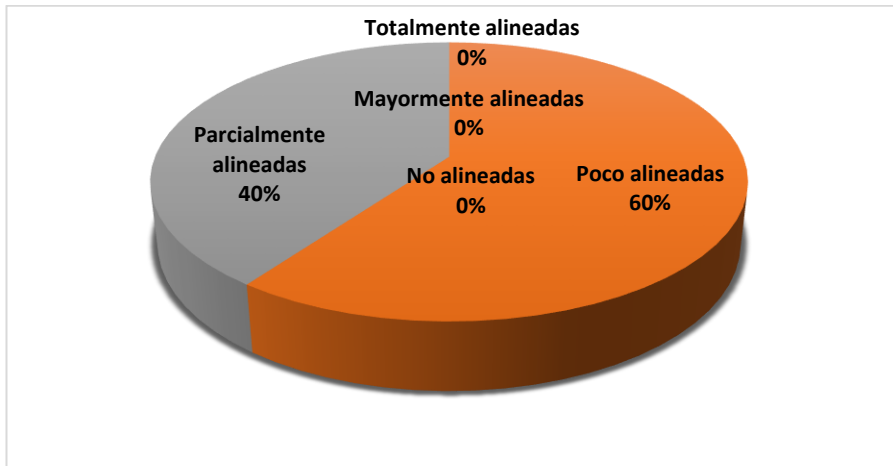
**Tabla 12:** *Decisiones financieras*

<b>Alternativas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Totalmente alineadas</b>	0	0%
<b>Mayormente alineadas</b>	0	0%
<b>Parcialmente alineadas</b>	4	40%
<b>Poco alineadas</b>	6	0%
<b>No alineadas</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Nota:** De acuerdo a los datos presentados en la tabla representa que la mayoría de los encuestados consideran que las tomas de decisiones asignadas son alineadas al cumplimiento de sus objetivos específicos.

**Figura 10: Decisiones financieras**



Elaboración propia

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los encuestados percibe que el 40% señalan que están parcialmente alineadas con el cumplimiento de sus objetivos y el 60% señalan que están poco alineadas, dando a conocer en que las acciones tomadas en las decisiones financieras no están siendo alineadas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, por tanto, representa una percepción negativa, esto generaliza a que exista un riesgo significativo para el éxito a largo plazo de la cooperativa. Finalmente, la ausencia de las respuestas en las opciones de totalmente alineadas y mayormente alineadas resaltan una oportunidad de mejora significativa para la Cooperativa.

### **Interpretación**

Ante los resultados obtenidos de las encuestas realizadas indican que son poco alineadas a los objetivos estratégicos de la cooperativa ya que es un problema significativo que de tal manera puede afectar e impactar negativamente al rendimiento de la organización, por tanto, es percepción de desalineación entre las decisiones financieras y los objetivos estratégicos que sostiene la entidad es crucial para la sostenibilidad y su éxito

9. ¿Qué tan eficiente considera que es la asignación de recursos de la Cooperativa para implementar las decisiones financieras tomadas?

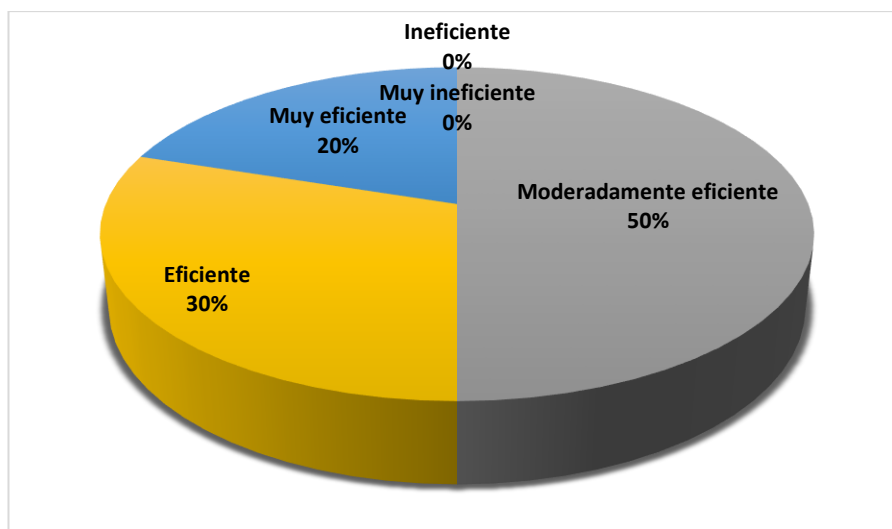
**Tabla 13:** Asignación de recursos

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Muy eficiente	2	20%
Eficiente	3	30%
Moderadamente eficiente	5	50%
Ineficiente	0	0%
Muy ineficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

*Nota:* Mediante los datos presentados en la tabla representa que la mayoría de los encuestados evalúan de forma neutral en que se realiza la asignación de recursos de la cooperativa para implementar en las decisiones financieras que sean tomadas.

**Figura 11:** Asignación de recursos



Elaboración propia

### **Análisis**

De acuerdo con los resultados, el 20% de los encuestados considera que la asignación de recursos en la cooperativa es muy eficiente, reflejando una percepción positiva

sobre la gestión de estos procesos en la toma de decisiones financieras, el 30% opina que es eficiente, mientras que el 50% opta por la opción neutral, lo que sugiere una falta de claridad o de información suficiente sobre la eficiencia en la asignación de recursos, esto indica que muchos empleados no cuentan con la viabilidad necesaria para evaluar adecuadamente dichos procesos.

### **Interpretación**

Como finalidad ante los resultados obtenidos, el no existir una eficiencia en la asignación de recursos esto surge por una falta de información o visibilidad sobre los procesos, por tanto, para mejorar estos problemas es importante aumentar la comunicación y la transparencia donde involucren más a los empleados en el proceso de toma de decisiones, por tanto el proporcionar capacitaciones continua son pasos claves para poder obtener resultados satisfactorios y asegurar una asignación de recursos bastantes eficientes.

**10.** ¿Con que frecuencia la Cooperativa utiliza métodos o procedimientos definidos para la toma de decisiones?

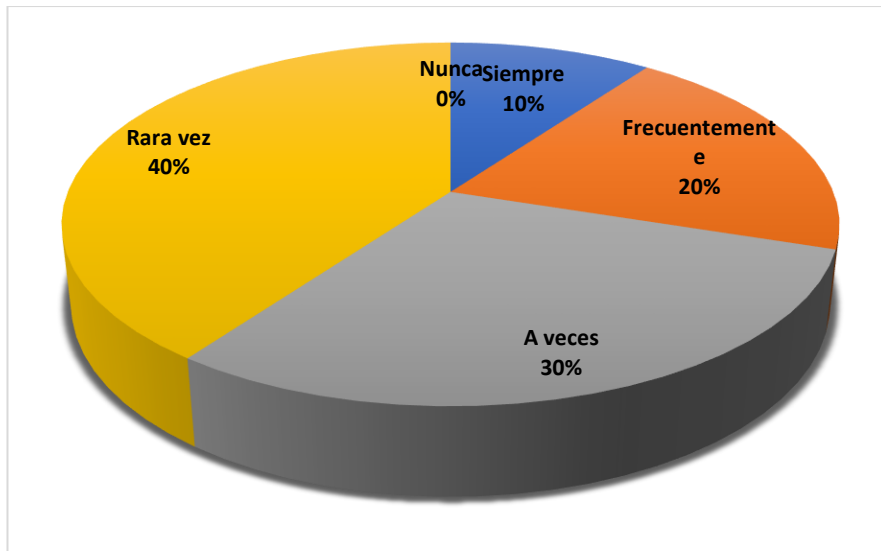
**Tabla 14:** *Métodos y Procedimientos*

<b>Alternativas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	1	10%
<b>Frecuentemente</b>	2	20%
<b>A veces</b>	3	30%
<b>Rara vez</b>	4	40%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Nota:** A través de los datos presentados en la tabla representa que la mayoría de los encuestados optaron que la cooperativa utiliza de forma neutral los métodos y procedimientos para la toma de decisiones.

**Figura 12:** Métodos y procedimientos



Elaboración propia

### **Análisis**

Las respuestas obtenidas mediante la encuesta muestran que el 10% de los empleados percibe que la cooperativa utiliza métodos y procedimientos definidos para la toma de decisiones, el 20% creen que sucede frecuentemente, el 30% a veces y el 40% rara vez. Esto indica que los métodos y procedimientos formales de toma de decisiones no están bien establecidas o no se realizan un seguimiento adecuado en la Cooperativa, por tanto, los siguientes resultados impactarían negativamente en cuanto a la eficiencia y en la coherencia de las decisiones organizacionales, resaltando así la necesidad de fortalecer y estandarizar los procesos de toma de decisiones para mejorar la efectividad y la alineación a los objetivos de la Cooperativa.

### **Interpretación**

Teniendo en consideración los resultados de las encuestas se obtuvo respuestas no muy favorables representando que existe una falta de claridad y consistencia en las aplicaciones y en la comunicación de los métodos y procedimientos que sean definidos para la toma de decisiones, por tanto el mejorar la visibilidad, la estandarización y la comunicación de todos los procedimientos que pueden transformar de percepciones negativas en positivas, asegura a que se opte por una toma de decisiones más eficientes y alineadas de acuerdo a los objetivos estratégicos

de la cooperativa, así proyectando a que la cooperativa pueda mejorar la comprensión y la confianza en todos sus procedimientos conllevando así a tener mayor eficiencia y éxito organizacional.

#### 4.1.2 Cálculo de los Indicadores

##### Indicadores de Liquidez

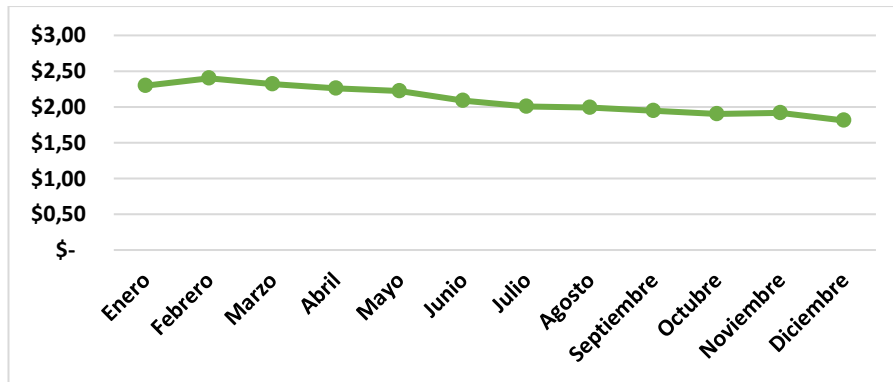
*Tabla 15: Liquidez Corriente*

<b>I. LIQUIDEZ</b>			
<b>Liquidez Corriente</b>	<b>FORMULA</b>		
	$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$		
	<b>Activo Corriente</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$7.135.475,84	\$3.100.236,15	2,30
Febrero	\$7.423.602,28	\$3.095.827,45	2,40
Marzo	\$7.613.253,02	\$3.283.873,81	2,32
Abril	\$7.726.277,26	\$3.414.007,76	2,26
Mayo	\$7.549.302,84	\$3.393.590,69	2,22
Junio	\$7.716.332,27	\$3.686.280,13	2,09
Julio	\$7.953.793,55	\$3.957.247,64	2,01
Agosto	\$8.122.574,93	\$4.073.470,87	1,99
Septiembre	\$8.372.914,62	\$4.301.461,74	1,95
Octubre	\$8.602.396,32	\$4.519.813,16	1,90
Noviembre	\$8.548.564,90	\$4.455.843,05	1,92
Diciembre	\$8.536.022,76	\$4.704.001,03	1,81

*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Figura 13: Liquidez Corriente**



*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

### **Análisis**

Según los resultados obtenidos la liquidez corriente de la cooperativa muestra una tendencia descendente constante, pasando de \$2,30 en enero a 1,81 en diciembre, una disminución del 21,3% en el año. En enero la liquidez corriente fue de \$2,30, lo que indica que, por cada dólar en deudas a corto plazo, la cooperativa tenía \$2, 30 en activos corrientes.

Esto refleja una posición financiera solida al inicio del año, en febrero la liquidez aumento ligeramente a 2, 40, el valor más alto del año mostrando una capacidad aun mayor para cubrir las obligaciones a corto plazo, marzo bajo a 2,32, manteniendo una buena solvencia, aunque mostrando el inicio de una tendencia descendente, abril la liquidez continuo disminuyendo a 2,26 reflejando una ligera reducción en la capacidad de la cooperativa para hacer frente a sus deudas, mayo se redujo a 2,22 acercándose al rango inferior de niveles recomendados para mantener una posición financiera holgada, de la misma forma en julio hasta septiembre la liquidez disminuyo lo que marca un punto de inflexión, entre octubre y diciembre la liquidez bajo lo que indica que, aún hay solvencia pero la cooperativa enfrenta presión significativa sobre su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

No obstante, todos los valores se mantienen por encima de 1, indicando que los activos corrientes superan a los pasivos corrientes, la disminución continua señala una presión creciente sobre la liquidez.

La disminución podría estar relacionada con factores como el aumento en la concesión de préstamos, incremento en retiros de depósitos, inversiones en activos fijos, cambios en políticas de gestión financiera, o factores externos económicos. La situación actual no es crítica, pero requiere atención inmediata para evitar futuros problemas de liquidez.

Por lo tanto, es recomendable un análisis profundo de las causas de esta disminución, revisión de políticas de crédito y captación de depósitos y la implementación de medidas para mejorar la eficiencia en la gestión de activos y pasivos corrientes. Es crucial establecer un sistema de monitoreo más riguroso y desarrollar planes de contingencia para escenarios de mayor presión sobre la liquidez. Aunque la cooperativa sigue siendo solvente, la tendencia observada es preocupante y requiere acciones inmediatas para asegurar la situación, la meta debería ser estabilizar la liquidez en un rango óptimo de 1,8 y 2,0 balanceando la seguridad financiera a largo plazo.

## Prueba Acida

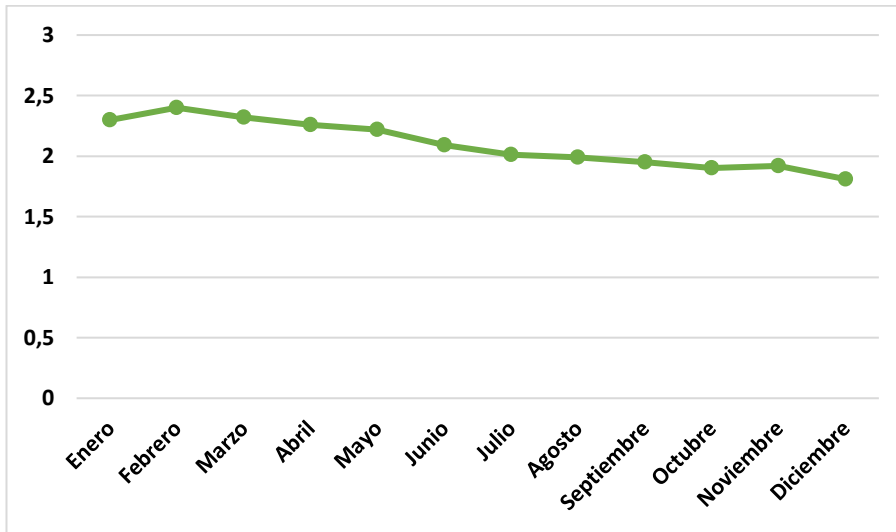
*Tabla 16: Prueba Acida*

<b>I. LIQUIDEZ</b>				
<b>Prueba Acida</b>	<b>FORMULA</b>			
	$Prueba\ Acida = \frac{Activo\ Corriente - Inventarios}{Pasivo\ corriente}$			
	<b>Activo Corriente</b>	<b>Inventarios</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$7.135.475,84	\$2.031,35	\$3.100.236,15	2,30
Febrero	\$7.423.602,28	\$4.323,08	\$3.095.827,45	2,40
Marzo	\$7.613.253,02	\$4.349,08	\$3.283.873,81	2,32
Abril	\$7.726.277,26	\$6.757,03	\$3.414.007,76	2,26
Mayo	\$7.549.302,84	\$2.114,72	\$3.393.590,69	2,22
Junio	\$7.716.332,27	\$3.329,71	\$3.686.280,13	2,09
Julio	\$7.953.793,55	\$3.931,27	\$3.957.247,64	2,01
Agosto	\$8.122.574,93	\$1.577,93	\$4.073.470,87	1,99
Septiembre	\$8.372.914,62	\$3.274,40	\$4.301.461,74	1,95
Octubre	\$8.602.396,32	\$3.480,91	\$4.519.813,16	1,90
Noviembre	\$8.548.564,90	\$2.355,75	\$4.455.843,05	1,92
Diciembre	\$8.536.022,76	\$3.846,25	\$4.704.001,03	1,81

*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Figura 14: Prueba Acida**



*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

### **Análisis**

Durante el año 2023, la prueba acida de la cooperativa presenta una tendencia descendente, comenzando en 2,30 en enero y terminando en 1,81 en diciembre, este indicador, que mide la capacidad de la cooperativa para cubrir sus deudas a corto plazo con activos líquidos, asimismo revela una disminución en la liquidez disponible. A pesar de que los valores se mantuvieron por encima de 1,0, lo cual es positivo, la disminución refleja una creciente presión sobre la capacidad financiera de la cooperativa. Es crucial que la cooperative realice monitoreos constantes de la liquidez será clave para evitar problemas financieros mayores en el futuro.

EL promedio de la prueba acida durante el año 2023 es aproximadamente de 2,10 lo cual significa que, en promedio, la cooperativa tiene, 10 veces más activos líquidos que pasivos a corto plazo, lo que indica una buena capacidad para cubrir sus deudas inmediatas.

## INDICADORES DE SOLVENCIA

### Endeudamiento del Activo

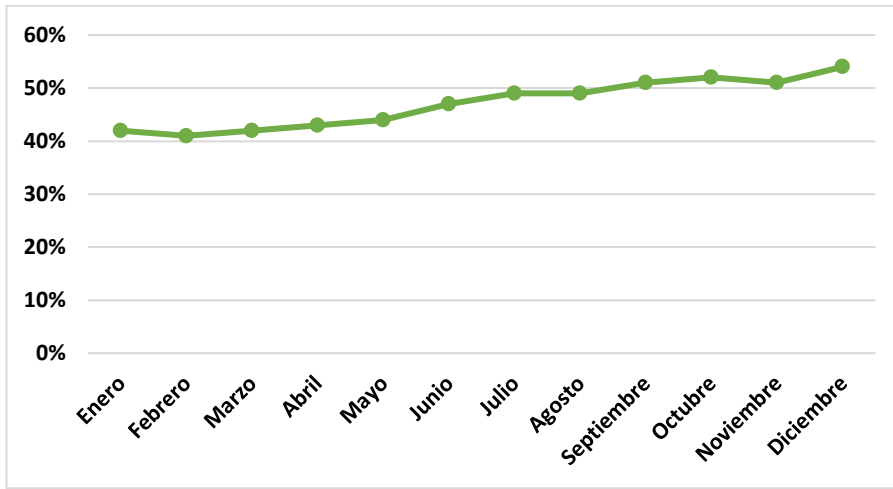
*Tabla 17: Endeudamiento del Activo*

<b>I. SOLVENCIA</b>			
<b>Endeudamiento del Activo</b>	<b>FORMULA</b>		
	$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$		
	<b>Pasivo Total</b>	<b>Activo Total</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$3.101.118,20	\$7.308.932,46	42%
Febrero	\$3.097.212,50	\$7.595.946,42	41%
Marzo	\$3.285.258,86	\$7.782.102,61	42%
Abril	\$3.415.392,81	\$7.896.424,95	43%
Mayo	\$3.394.975,96	\$7.713.156,27	44%
Junio	\$3.687.705,40	\$7.877.770,49	47%
Julio	\$3.958.672,91	\$8.115.833,33	49%
Agosto	\$4.075.449,74	\$8.273.839,33	49%
Septiembre	\$4.304.550,61	\$8.522.297,81	51%
Octubre	\$4.520.431,53	\$8.748.362,39	52%
Noviembre	\$4.456.461,42	\$8.689.822,92	51%
Diciembre	\$4.704.624,40	\$8.677.591,92	54%

*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Figura 15: Endeudamiento del Activo**



*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

### **Análisis**

De acuerdo con los resultados se puede observar que al enero del 2023 comienza con un nivel de endeudamiento moderado indica que el 42% de los activos están financiados por deuda, lo cual es una posición relativamente saludable de la misma forma de febrero a junio muestra un aumento gradual del 41% al 47% surgiendo un crecimiento controlado del endeudamiento. A partir de julio, se observa una aceleración en el incremento del endeudamiento pasando del 49% al 54% en los últimos seis meses del año. el cruce del umbral del 50% es en septiembre debido a que marca un punto crítico, ya que indica que más de la mitad de los activos están siendo financiados con deuda este aumento constante en el endeudamiento podría indicar una expansión de las operaciones de la cooperativa, pero también señala un incremento en el riesgo financiero. El nivel de endeudamiento al final del año es 54% lo que demuestra que la cooperativa necesita evaluar cuidadosamente esta tendencia, considerando el equilibrio entre crecimiento, riesgo y sostenibilidad financiera a largo plazo.

## Endeudamiento Patrimonial

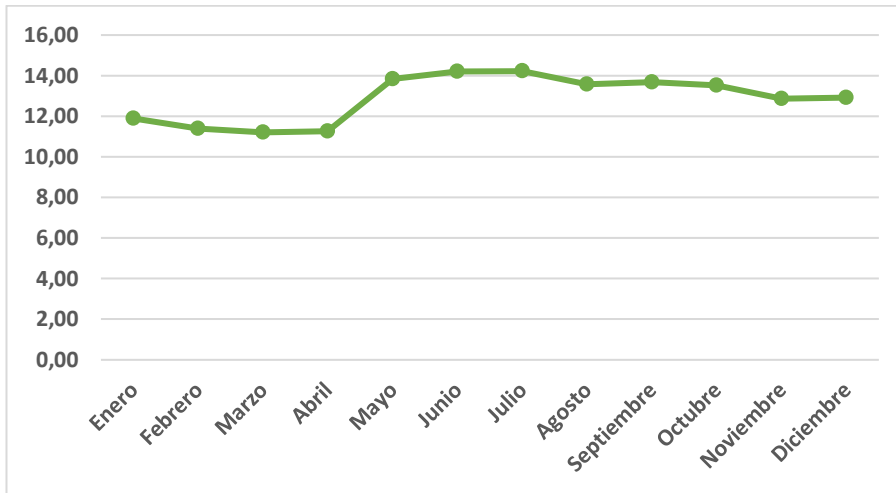
*Tabla 18: Endeudamiento Patrimonial*

<b>I. SOLVENCIA</b>			
<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	<b>FORMULA</b>		
	$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$		
	<b>Pasivo Total</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$3.101.118,20	\$260.531,29	11,90
Febrero	\$3.097.212,50	\$271.728,29	11,40
Marzo	\$3.285.258,86	\$293.176,41	11,21
Abril	\$3.415.392,81	\$303.579,39	11,25
Mayo	\$3.394.975,96	\$245.151,79	13,85
Junio	\$3.687.705,40	\$259.768,32	14,20
Julio	\$3.958.672,91	\$278.380,01	14,22
Agosto	\$4.075.449,74	\$300.287,71	13,57
Septiembre	\$4.304.550,61	\$314.763,41	13,68
Octubre	\$4.520.431,53	\$334.344,36	13,52
Noviembre	\$4.456.461,42	\$346.592,95	12,86
Diciembre	\$4.704.624,40	\$363.892,10	12,93

*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Figura 16: Endeudamiento Patrimonial**



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis**

El año 2023 muestra una tendencia volátil en el endeudamiento patrimonial de la cooperativa, en enero tiene un índice de 11,90, lo que significa que, por cada dólar de patrimonio, la cooperativa tiene \$11,90 en pasivos. Lo cual puede ser común en instituciones financieras debido a que dependen de la captación de depósitos para financiar sus operaciones, en febrero con 11,40 existe una reducción la misma que indica una mejora en la relación deuda-patrimonio, esto debido a un aumento en el patrimonio o una reducción en los pasivos, entre mayo a diciembre existe un aumento significativo en el endeudamiento patrimonial debido a factores como la adquisición de una deuda o una disminución de patrimonio esto aumenta el riesgo financiero de la cooperativa si no se lleva a cabo una adecuada gestión asimismo las fluctuaciones menores indican una cierta inestabilidad en la relación deuda-patrimonio. Un endeudamiento patrimonial tan elevado puede implicar un mayor riesgo financiero, por lo que es importante que la cooperativa implemente estrategias efectivas de gestión de riesgo y asegurar que no vuelva a los niveles críticos observados en el año 2023.

## Apalancamiento

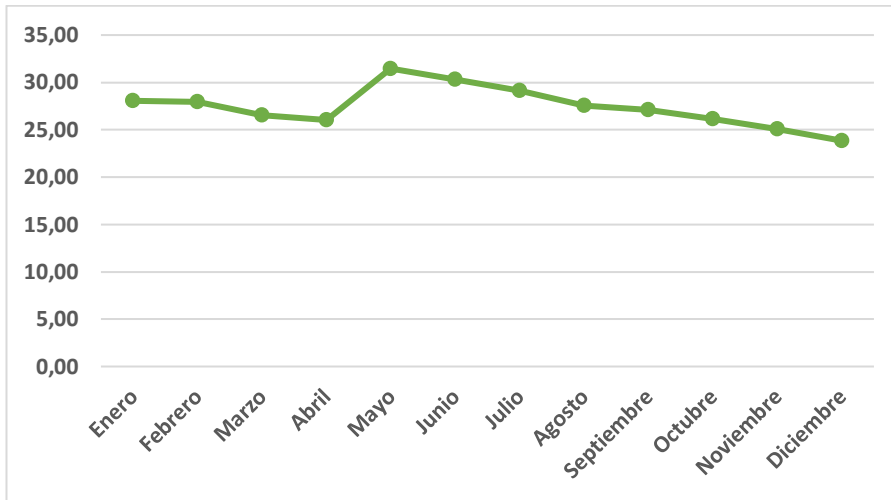
*Tabla 19: Apalancamiento*

<b>I. SOLVENCIA</b>			
<b>Apalancamiento</b>	<b>FORMULA</b>		
	$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$		
	<b>Activo Total</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$7.308.932,46	\$260.531,29	28,05
Febrero	\$7.595.946,42	\$271.728,29	27,95
Marzo	\$7.782.102,61	\$293.176,41	26,54
Abril	\$7.896.424,95	\$303.579,39	26,01
Mayo	\$7.713.156,27	\$245.151,79	31,46
Junio	\$7.877.770,49	\$259.768,32	30,33
Julio	\$8.115.833,33	\$278.380,01	29,15
Agosto	\$8.273.839,33	\$300.287,71	27,55
Septiembre	\$8.522.297,81	\$314.763,41	27,08
Octubre	\$8.748.362,39	\$334.344,36	26,17
Noviembre	\$8.689.822,92	\$346.592,95	25,07
Diciembre	\$8.677.591,92	\$363.892,10	23,85

*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Figura 17: Apalancamiento**



*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

### **Análisis**

Los resultados establecen que en enero comienza con un nivel de apalancamiento muy alto. Por cada dólar de patrimonio, la cooperativa tiene \$28,05 en activos. Este elevado apalancamiento sugiere una alta dependencia de la deuda para financiar los activos, de abril a mayo se observa un aumento en mayo 31,46, posiblemente debido a la adquisición de una nueva deuda o una reducción en el patrimonio neto, de junio a septiembre aunque hay una reducción en el apalancamiento en junio 30,33 y luego una ligera disminución hasta agosto 27,55, el apalancamiento se mantiene relativamente estable, entre octubre y diciembre se ve una caída continua alcanzando 23,85 en diciembre lo que podría indicar una mejora en la estructura financiera de la cooperativa.

Los meses de mayo y junio representaron un aumento significativo en el apalancamiento, lo que podría haber sido un periodo de mayor riesgo financiero para la cooperativa. Sin embargo, las medidas tomadas en los meses siguientes parecen haber sido efectivas para revertir esta tendencia es crucial que la cooperativa continúe monitoreando de cerca su nivel de apalancamiento para evitar aumentos repentinos y

pueda mantener la estabilidad financiera también pueda mantener una posición financiera efectiva.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

### Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)

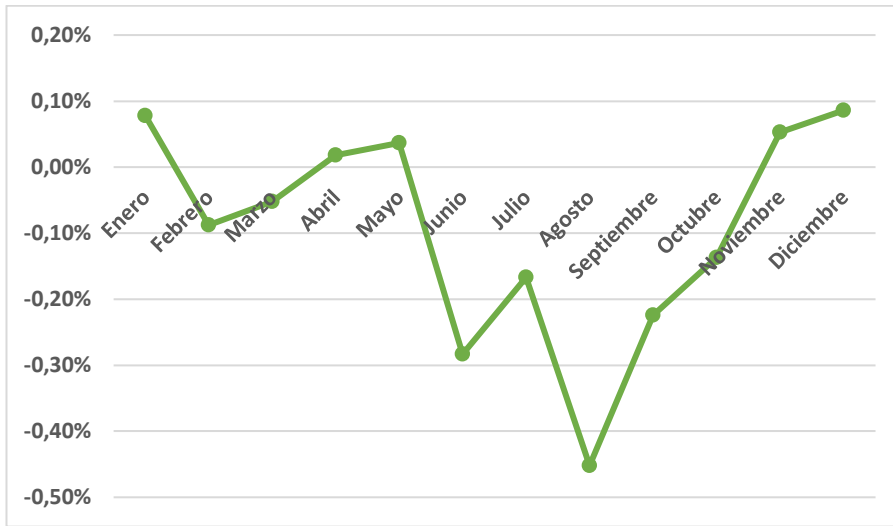
*Tabla 20: Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)*

<b>I. RENTABILIDAD</b>				
<b>Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)</b>	<b>FORMULA</b>			
	$R. N. del activo (Dupont) = \frac{Utilidad\ neta}{Ingresos\ totales} * \frac{Ingresos\ totales}{Activo\ total}$			
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>Ingresos totales</b>	<b>Activo Total</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$5.690,68	\$96.518,52	\$7.308.932,46	0,078%
Febrero	-\$6.711,03	\$182.945,23	\$7.595.946,42	-0,088%
Marzo	-\$4.012,52	\$284.495,05	\$7.782.102,61	-0,052%
Abril	\$1.427,90	\$387.118,65	\$7.896.424,95	0,018%
Mayo	\$2.810,89	\$493.993,52	\$7.713.156,27	0,036%
Junio	-\$22.279,90	\$599.949,76	\$7.877.770,49	-0,283%
Julio	-\$13.581,47	\$712.928,27	\$8.115.833,33	-0,167%
Agosto	-\$37.359,53	\$827.442,39	\$8.273.839,33	-0,452%
Septiembre	-\$19.076,23	\$943.485,81	\$8.522.297,81	-0,224%
Octubre	-\$11.984,63	\$1.062.658,76	\$8.748.362,39	-0,137%
Noviembre	\$4.612,82	\$1.182.439,64	\$8.689.822,92	0,053%
Diciembre	\$7.448,21	\$1.308.334,91	\$8.677.591,92	0,086%

*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Figura 18:** Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis**

Los datos muestran volatilidad a lo largo del año, con cambios frecuentes entre valores positivos y negativos la misma que un valor positivo indica que la empresa está obteniendo una Gancia neta en relación a sus activos, mientras que el valor negativo indica que está teniendo pérdidas netas en relación a sus activos. Esto significa que por cada dólar que la cooperativa tiene invertido en sus activos, genera una utilidad neta de 0,078. La cooperativa en enero obtuvo un nivel de rentabilidad positiva no obstante es baja indicando que los activos generaron una ganancia neta, pero la eficiencia es limitada, febrero y marzo se observa una caída en la rentabilidad, entendiendo que los ingresos no fueron suficientes para cubrir los costos operativos y financieros, abril y mayo se logra una pequeña recuperación regresando a una rentabilidad positiva sin embargo es muy baja esto como resultado de un aumento en los ingresos o una mejor gestión de costos de junio a octubre la rentabilidad alcanza los niveles más bajos indicando serios problemas financieros que pueden estar relacionados con factores externos como la economía, y también internamente como una mala gestión de recursos, noviembre a diciembre la cooperativa vuelve a generar una pequeña rentabilidad positiva, lo que indica una mejor administración o un

aumento en la eficiencia operativa es esencial mejorar la gestión financiera y optimizar costos para estabilizar y aumentar la rentabilidad.

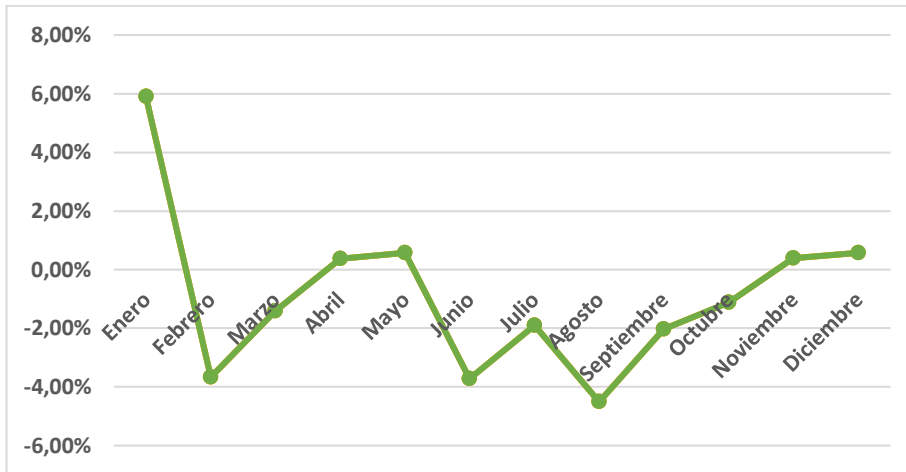
**Tabla 21: Margen Neto**

<b>I. RENTABILIDAD</b>			
<b>Margen Neto</b>	<b>FORMULA</b>		
	$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}}$		
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>Ingresos totales</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$5.690,68	\$96.518,52	5,90%
Febrero	\$-6.711,03	\$182.945,23	-3,67%
Marzo	\$-4.012,52	\$284.495,05	-1,41%
Abril	\$1.427,90	\$387.118,65	0,37%
Mayo	\$2.810,89	\$493.993,52	0,57%
Junio	\$-22.279,90	\$599.949,76	-3,71%
Julio	\$-13.581,47	\$712.928,27	-1,91%
Agosto	\$-37.359,53	\$827.442,39	-4,52%
Septiembre	\$-19.076,23	\$943.485,81	-2,02%
Octubre	\$-11.984,63	\$1.062.658,76	-1,13%
Noviembre	\$4.612,82	\$1.182.439,64	0,39%
Diciembre	\$7.448,21	\$1.308.334,91	0,57%

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Figura 19: Margen Neto**



*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

### **Análisis**

La cooperativa ha experimentado fluctuaciones en su rentabilidad neto a lo largo del año 2023. No obstante, en enero el margen neto es de 5,90% indica que por cada dólar de ingresos totales, la empresa genera 5,9 centavos de ganancia neta después de haber cubierto todos sus costos y gastos, incluidos impuestos y otros costos no operativos y en los meses que tuvo un margen negativo indica que la cooperativa no está generando utilidades, sino que está operando con pérdidas teniendo en consideración esto analizamos la tendencia general es mixta, hay algunos esquemas temporales que se puede observar como el primer trimestre de enero a marzo muestra una disminución en la rentabilidad neto, lo que podría deberse a una disminución en las aportaciones de socios o un aumento en los gastos, el segundo trimestre abril a junio muestra una ligera mejoría, lo que puede ser por un aumento en las aportaciones de los socios. En el tercer trimestre de julio a septiembre, el margen neto de la cooperativa muestra una tendencia negativa, la caída en agosto puede haberse dado por eventos o conjunto de factores que impactaron gravemente la rentabilidad. El cuarto trimestre de octubre a diciembre muestra una recuperación notable en su margen neto, pasando de pérdidas a ganancias la tendencia positiva al final del año es

alentadora pero la cooperativa necesita mejorar su rentabilidad, necesita consolidar estos avances para asegurar una estabilidad.

### Rendimiento sobre el patrimonio ROE

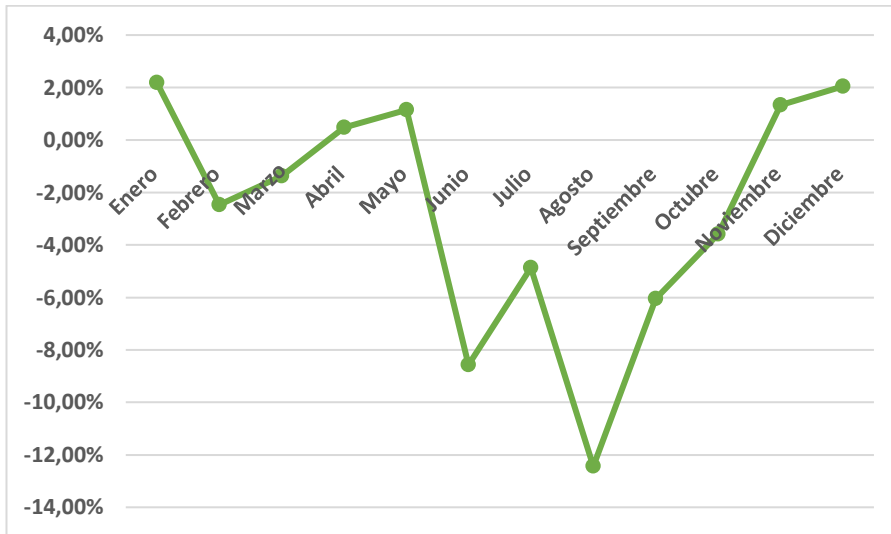
*Tabla 22: Rendimiento sobre el Patrimonio ROE*

<b>I. RENTABILIDAD</b>			
<b>Rendimiento sobre patrimonio ROE</b>	<b>FORMULA</b>		
	$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio} \times 100$		
	<b>Utilidad neta</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$ 5.690,68	\$260.531,29	2,18%
Febrero	\$ -6.711,03	\$271.728,29	-2,47%
Marzo	\$ -4.012,52	\$293.176,41	-1,37%
Abril	\$ 1.427,90	\$303.579,39	0,47%
Mayo	\$ 2.810,89	\$245.151,79	1,15%
Junio	\$-22.279,90	\$259.768,32	-8,58%
Julio	\$-13.581,47	\$278.380,01	-4,88%
Agosto	\$-37.359,53	\$300.287,71	-12,44%
Septiembre	\$-19.076,23	\$314.763,41	-6,06%
Octubre	\$-11.984,63	\$334.344,36	-3,58%
Noviembre	\$ 4.612,82	\$346.592,95	1,33%
Diciembre	\$ 7.448,21	\$363.892,10	2,05%

*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Figura 20:** Rendimiento sobre el Patrimonio ROE



*Fuente:* Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

*Elaborado por:* Las Investigadoras

### **Análisis**

Durante el periodo 2023, se observa gran volatilidad en el ROE, dando a conocer que el rendimiento sobre el patrimonio no ha sido estable, la cooperativa ha atravesado varios meses con el ROE negativo lo que ha provocado a que la cooperativa genere perdidas o que la rentabilidad fuese inferior al coste del capital. Los meses con el ROE positivo se presentan en el mes de enero al inicio del año indicando que el rendimiento sobre el patrimonio de la cooperativa es aproximadamente del (2,18%) dando a conocer que por cada dólar del patrimonio que los socios han invertido en la cooperativa ha generado el 2,18 centavos de la utilidad neta durante el periodo 2023, el resultado presenta una rentabilidad relativamente baja, lo que indica que la cooperativa no está utilizando su patrimonio de manera óptima en generar beneficios significativos , en el mes de abril y mayo los resultados se presentaron con el (0,47%) y el (1,15%), lo cual representa que los valores fueron positivos, sin embargo indican que su rendimiento es débil, pero de alguna forma seguían generando utilidades suficientes para rendir sobre el patrimonio y los últimos meses hacia el fin de año, en el mes de noviembre y diciembre con el (1,33%) y (2,05%), los valores son moderados pero demuestran que la cooperativa nuevamente vuelve a

obtener un rendimiento de patrimonio positivo lo que se sugiere un ligera recuperación en cuanto a la rentabilidad.

Los meses con el ROE negativo se presentaron, en el mes de Febrero con el (-2,57%) al mes de marzo con el (-1,37%) se presencia caídas lo que indica que la cooperativa empezó a enfrentar dificultades a inicios del año , con el (-8,58) en el mes de junio y agosto con el (-12,44%) indican que fueron uno de los peores meses, ya que genero significativamente perdidas de rentabilidad, demostrando una caída drástica y aquello podría ser indicativo de problemas operativos en la cooperativa, en un entorno económico adverso o ineficiencias en la gestión, los meses de julio con el (-4,88%) , septiembre con el (-6,06%) y octubre con el (-3,58) se observaron que los resultados aunque fueron negativos demuestran mejorías hacia la recuperación, en comparación a los meses de julio y agosto. Por tanto, las acciones que la cooperativa debería considerar es investigar los factores causantes de las pérdidas y desarrollar estrategias para la mejora de la estabilidad y sostenibilidad de su rendimiento sobre el patrimonio.

## INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA

### Ratios de eficiencia operativa

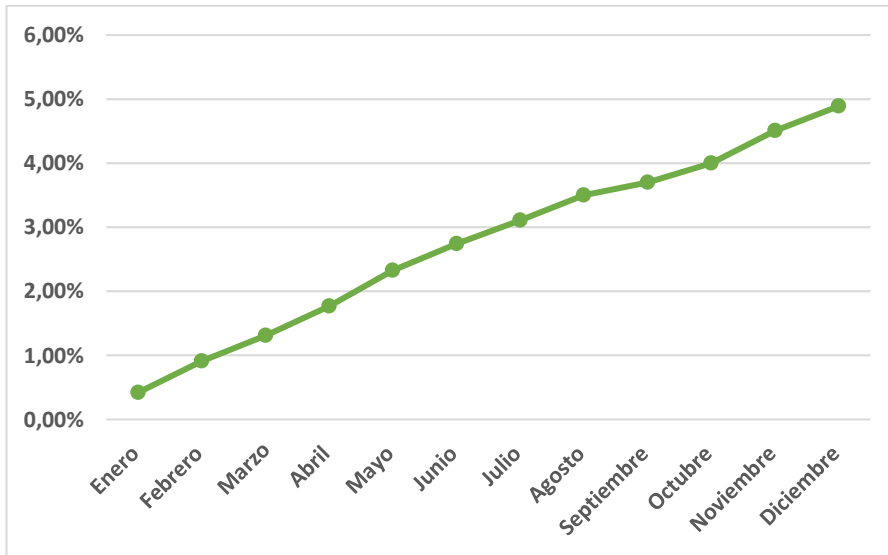
*Tabla 23: Ratios de Eficiencia Operativa*

I. EFICIENCIA OPERATIVA			
Ratios de Eficiencia Operativa	FORMULA		
	$R. \text{ de eficiencia operativa} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Total Activos}} \times 100$		
	Gastos de Operación	Total Activos	Resultado
Enero	\$ 30.954,97	\$7.308.932,46	0,42%
Febrero	\$ 69.004,98	\$7.595.946,42	0,91%
Marzo	\$102.293,49	\$7.782.102,61	1,31%
Abril	\$139.744,33	\$7.896.424,95	1,77%
Mayo	\$179.512,41	\$7.713.156,27	2,33%
Junio	\$215.611,23	\$7.877.770,49	2,74%
Julio	\$252.554,72	\$8.115.833,33	3,11%
Agosto	\$289.277,55	\$8.273.839,33	3,50%
Septiembre	\$315.093,30	\$8.522.297,81	3,70%
Octubre	\$350.185,54	\$8.748.362,39	4,00%
Noviembre	\$391.520,67	\$8.689.822,92	4,51%
Diciembre	\$424.270,09	\$8.677.591,92	4,89%

*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Figura 21: Ratios de Eficiencia Operativa**



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis**

Para el año 2023, los ratios de eficiencia operativa para la cooperativa demuestra un aumento progresivo en los gastos operativos en relación de los activos a lo largo del año, comenzando desde el mes de enero con un 0,42%, lo que significa que el 0,42% del total del activo de la cooperativa es destinado para cubrir los gastos de operación, sin embargo un ratio de 0,42% es bastante bajo, lo que generalmente es una señal positiva en que la cooperativa lleva a cabo una gestión eficiente en cuanto al uso de sus activos para cubrir los gastos operativos, a partir del mes de marzo con el (1,31) el ratio empieza a aumentar especialmente en la segunda mitad del año, donde el ratio supera el 1% donde se ve un crecimiento más acentuado e indicando un aumento en los gastos, desde el mes de Abril con el (1,77), junio con el (2,74), julio con el (3,70), octubre con (4,00) y diciembre con el (4,89) fueron los meses donde el ratio sigue aumentando indicando un crecimiento continuo de los costos operativos sin crecimiento proporcional en los activos, ya sea a efecto de mayores gastos en personal, mantenimiento o costos administrativos los datos obtenidos en el último trimestre demuestran un crecimiento acelerado donde el ratio esta cercano del 5%,

esto podría ser una alerta, a que la eficiencia de la cooperativa está disminuyendo afectando así a la rentabilidad a largo plazo en caso de no tomar correctivas a tiempo. Por tanto, las recomendaciones que se debería tomar en cuenta es investigar las razones del aumento constante en el ratio, comparar los ratios con los objetivos internos de la cooperativa y con los promedios del sector, asegurarse de que el crecimiento de los activos estén alineadas con el aumento de los gastos operativos para así mantener un balance equilibrada y proyectar la tendencia para el próximo año y establecer objetivos de eficiencia operativa.

### **Ratios de costos administrativos**

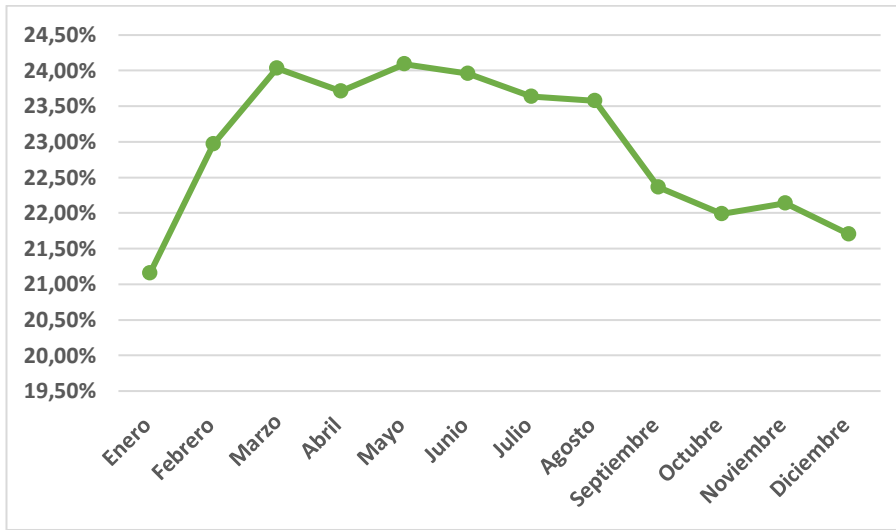
**Tabla 24:** *Ratio de Costos Administrativos*

<b>I. EFICIENCIA OPERATIVA</b>			
<b>Ratio de Costos Administrativo</b>	<b>FORMULA</b>		
	$R. \text{ de Costos administrativos} = \frac{\text{Costos Administrativos}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$		
	<b>Costos administrativos</b>	<b>Ingresos totales</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$ 20.419,86	\$ 96.518,52	21,16%
Febrero	\$ 42.019,94	\$ 182.945,23	22,97%
Marzo	\$ 68.359,54	\$ 284.495,05	24,03%
Abril	\$ 91.795,74	\$ 387.118,65	23,71%
Mayo	\$ 119.001,90	\$ 493.993,52	24,09%
Junio	\$ 143.744,69	\$ 599.949,76	23,96%
Julio	\$ 168.519,13	\$ 712.928,27	23,64%
Agosto	\$ 195.127,32	\$ 827.442,39	23,58%
Septiembre	\$ 210.990,83	\$ 943.485,81	22,36%
Octubre	\$ 233.663,90	\$ 1.062.658,76	21,99%
Noviembre	\$ 261.850,76	\$ 1.182.439,64	22,14%
Diciembre	\$ 283.904,81	\$ 1.308.334,91	21,70%

**Fuente:** *Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

**Elaborado por:** *Las Investigadoras*

**Figura 22:** Ratio de Costos Administrativos



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis**

La variabilidad en las ratios durante los meses del año 2023, las observaciones del mes de enero empieza con un ratio de (21,16%) indicando de que los ingresos totales están siendo utilizados para cubrir los costos administrativos, lo que significa que por cada dólar que la cooperativa genera alrededor del 21 centavos se destinan a gastos administrativos, sin embargo el porcentaje es relativamente alto, lo que representaría de que los ingresos de la cooperativa se están gastando en actividades que no generen ingresos directos como la administración en lugar de actividades operativas o inversiones que podrían impulsar al crecimiento. Del mes de enero a marzo se observaron incrementos iniciales, desde el mes de abril a junio, después de alcanzar el pico en el mes de marzo, los ratios se mantienen elevados con valores cercanos al 24%, lo que sugiere que, aunque existe intentos de control los costos administrativos permanecen siendo una carga significativa en comparación a los ingresos. En los meses de julio a septiembre se observa una ligera disminución en los ratios, con el 23,64% en el mes de julio a 22,36% en el mes de septiembre. De octubre a diciembre el ratio continúa descendiendo ligeramente hasta un 21,70% en el mes de diciembre reflejando así un control sobre los costos administrativos hacia el final del año o

mejor rendimiento en los ingresos. La persistencia de un ratio que supera el 20% durante un periodo indicaría que los costos administrativos son sustanciales de los ingresos, por tanto, alarmante ya que los costos administrativos pueden limitar la capacidad de la cooperativa en invertir en áreas críticas como operaciones, crecimiento o retorno a los socios. Sin embargo, aunque se ha generado alguna disminución o reducciones en los ratios es importante a que la cooperativa siga trabajando en la optimización de sus procesos administrativo y búsquedas de nuevas fuentes de ingresos con el fin de dar mejorías a su eficiencia operativa y rentabilidad a largo plazo.

### **Ratios de costos de personal**

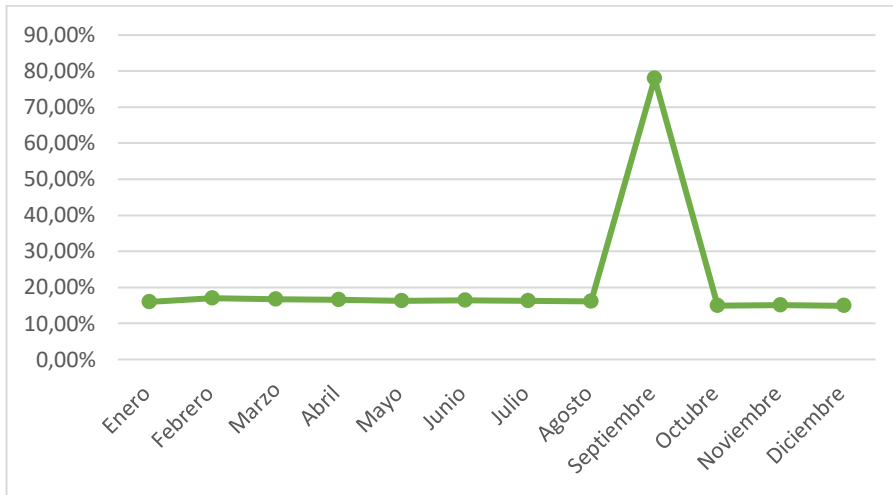
**Tabla 25:** *Ratio de Costos de Personal*

<b>I. EFICIENCIA OPERATIVA</b>			
<b>Ratio de costo de personal</b>	<b>FORMULA</b>		
	$\text{Ratios de costo de personal} = \frac{\text{costos de personal}}{\text{ingresos totales}}$		
	<b>Costos de personal</b>	<b>Ingresos totales</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$ 15.459,63	\$ 96.518,52	16,02%
Febrero	\$ 31.078,65	\$ 182.945,23	16,99%
Marzo	\$ 47.351,94	\$ 284.495,05	16,64%
Abril	\$ 63.886,13	\$ 387.118,65	16,50%
Mayo	\$ 80.298,27	\$ 493.993,52	16,25%
Junio	\$ 98.071,37	\$ 599.949,76	16,35%
Julio	\$ 115.499,24	\$ 712.928,27	16,20%
Agosto	\$ 132.980,26	\$ 827.442,39	16,07%
Septiembre	\$ 142.569,23	\$ 182.945,23	77,93%
Octubre	\$ 159.058,29	\$ 1.062.658,76	14,97%
Noviembre	\$ 178.370,00	\$ 1.182.439,64	15,08%
Diciembre	\$ 194.729,46	\$ 1.308.334,91	14,88%

**Fuente:** *Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

**Elaborado por:** *Las Investigadoras*

**Figura 23: Ratio de Costos de Personal**



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis**

Durante el periodo 2023 se muestra notables fluctuaciones mes a mes, donde durante los primeros 8 meses del año se mantiene relativamente estable, fluctuando entre 16,02% y 16,66% sugiriendo a su una gestión constante de los costos de personal en relación con los ingresos. En el mes de enero se presencié con un valor de ratio del 16,02% indicando que el 16,02% de los ingresos totales se destinaban a cubrir los costos de personal, dando a conocer que por cada dólar que ingresa a la cooperativa aproximadamente 16 centavos se gastan en salarios, veneficios y otros costos asociados al personal, por tanto este porcentaje refleja el peso que tiene el personal en el estructura de costos de la cooperativa, es importante mantener en equilibrio en que este ratio, para asegurar de que la inversión en el personal está generando un retorno positivo en términos de eficiencia, productividad y contribución al crecimiento de los ingresos. Desde el mes de enero a agosto, el ratio se mantiene en un rango donde se presenta pequeñas variaciones mes a mes, indicando que el control de los costos de personal en relación con los ingresos y que la cooperativa tiene una estructura de personal bien gestionada y ajustada a su capacidad de generar ingresos. En el mes de septiembre se evidencia desviaciones ya que hay aumentos significativos del ratio a un valor de 77,93%, sin embargo, después del pico en septiembre el valor de los

ratios descienden a niveles más bajos en comparación a los presenciados a principios del año, en el mes de octubre se ve mejorías con un 14,97% a diciembre 15,88 estabilizándose alrededor del 15%, por tanto estos salto podría indicar como un aumento considerable en los costos de personal y una caída temporal en los ingresos. La estabilidad observada en la mayoría del año es positiva reflejando así un control consistente en los costos del personal, el ratio de septiembre podría haber impactado negativamente la eficiencia operativa ya una parte significativa se destinó en cubrir los costos del personal lo que podría haber limitado la capacidad de la cooperativa para invertir en otras áreas o aumentar su rentabilidad ese mes. Es importante investigar a fondo estos eventos para ajustar las previsiones futuras y evitar a que se repitan.

### Costos Operativos por Socios

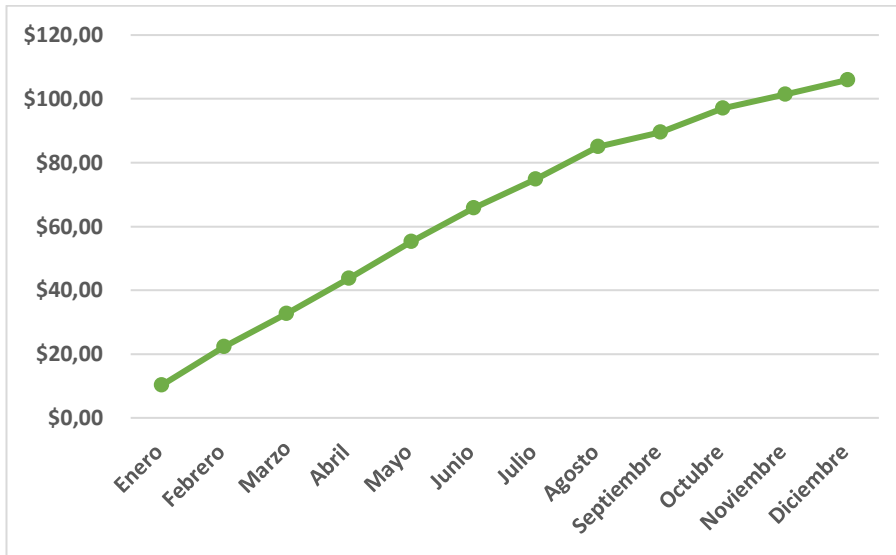
**Tabla 26:** Costos Operativos por socios

<b>I. EFICIENCIA OPERATIVA</b>			
<b>Costos operativos por socios</b>	<b>FORMULA</b>		
	$Costos\ operativos\ por\ socios = \frac{Costos\ operativos}{Número\ de\ socios}$		
	<b>Costos operativos</b>	<b>Número de socios</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$ 30.954,97	3018	\$ 10,26
Febrero	\$ 69.004,98	3102	\$ 22,25
Marzo	\$102.293,49	3130	\$ 32,68
Abril	\$139.744,33	3203	\$ 43,63
Mayo	\$179.512,41	3251	\$ 55,22
Junio	\$215.611,23	3282	\$ 65,70
Julio	\$252.554,72	3374	\$ 74,85
Agosto	\$289.277,55	3406	\$ 84,93
Septiembre	\$315.093,30	3521	\$ 89,49
Octubre	\$350.185,54	3608	\$ 97,06
Noviembre	\$391.520,67	3864	\$ 101,33
Diciembre	\$424.270,09	4005	\$ 105,94

**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Elaborado por:** Las Investigadoras

**Figura 24:** Costos Operativos por socios



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis**

Durante el año 2023, los costos operativos por socio muestran una tendencia creciente a lo largo del año, el aumento constante comienza desde enero con 10,26 y en diciembre alcanza al 105,94 por tanto el costo operativo por socio se incrementa en más de 10 veces durante el año, la tasa de crecimiento se acelera en los últimos meses del año, con aumentos mensuales cada vez más significativos. En el primer trimestre del mes de enero a marzo los costos operativos por socio han aumentado del \$10,26 en enero dando a conocer que aproximadamente el \$10,26 refleja el valor que se gasta en operaciones por cada socio, por tanto el valor representa la medida de cuanto contribuye cada socio a cubrir los costos operativos generales de la cooperativa, en el mes de marzo represento un \$32,68, representando un aumento gradual reflejando así como una mayor inversión en operaciones o un crecimiento en los costos operativos conforme a lo que se vaya avanzado en el año. En el segundo trimestre entre los meses de abril a junio, se presencia incrementos más pronunciados con el \$43,63 en abril a \$65,70 en junio, indicando que implementación de nuevas iniciativas operativas, aumentos salariales, o costos adicionales a la expansión de actividades. En

el tercer trimestre entre los de julio a septiembre, representan que los costos continúan aumentando con el \$74,85 en julio a \$87,49 en septiembre, lo que el aumento podría estar relacionado con la temporada de actividades o ajuste en los costos operativos para el final del periodo, por consiguiente el cuarto trimestre entre el mes de octubre a diciembre la tendencia de incremento es acelerado con el \$97,06 en octubre a \$105,94 en diciembre, dichos aumentos en el último trimestre podrían haber sido debido a factores como bonificaciones, gastos de cierre de año, el aumento en los costos operativos por socio puede ejercer presión sobre la rentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa.

## INDICADORES DE GESTION

### Rotación de Cartera

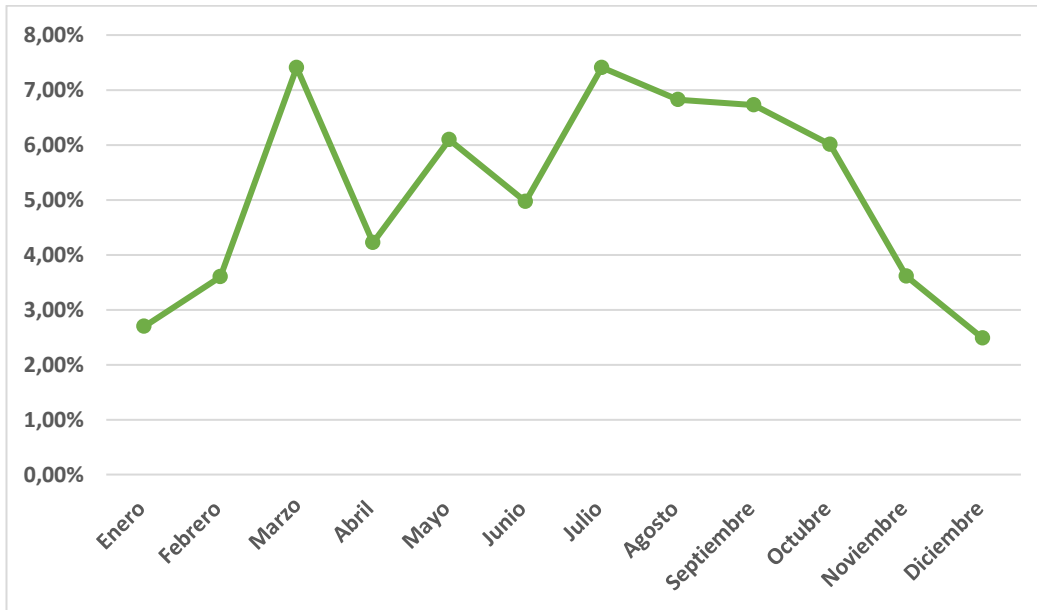
*Tabla 27: Rotación de Cartera*

I. GESTION			
Rotación de Cartera	FORMULA		
	$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Creditos otorgados en el Periodo}}{\text{Cartera promedio de credito}}$		
	Créditos otorgados en el periodo	Cartera promedio de crédito	Resultado
Enero	\$179.449,41	\$6.640.912,38	2,70%
Febrero	\$241.274,37	\$6.694.058,22	3,60%
Marzo	\$515.912,76	\$6.959.730,50	7,41%
Abril	\$297.200,00	\$7.044.792,51	4,22%
Mayo	\$440.920,00	\$7.235.406,34	6,09%
Junio	\$367.550,00	\$7.393.911,08	4,97%
Julio	\$562.715,00	\$7.589.148,56	7,41%
Agosto	\$535.910,00	\$7.852.377,23	6,82%
Septiembre	\$535.910,00	\$7.961.276,30	6,73%
Octubre	\$491.990,00	\$8.191.611,02	6,01%
Noviembre	\$299.260,00	\$8.284.444,76	3,61%
Diciembre	\$203.700,00	\$8.197.984,13	2,48%

*Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Figura 25: Rotación de Cartera**



**Fuente:** Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### **Análisis**

A través de los datos presentados se pudo tener conocimiento del comportamiento de la cartera durante el año 2023, donde los valores representados reflejan la eficiencia de la cooperativa en convertir sus créditos en efectivos donde el mayor porcentaje indica una mayor eficiencia y recuperación de créditos, a inicios del año en el mes de enero la rotación de cartera fue del 2,70%, indicando que tal valor es un aproximado del 0,027 de veces durante el periodo, representado un arranque relativamente lento, en el mes de febrero muestra una ligera mejora al 3,60% pero aún se mantiene en rango bajo, en el mes de marzo demuestra un incremento significativo al 7,41% indicando exitosas colocaciones de créditos. En el segundo trimestre entre los meses de abril, mayo y junio, presentan disminución a 4,22% en abril lo que sugiere un enfriamiento en las actividades de colocaciones de créditos después del pico del mes de marzo, en el mes de mayo se presenta una recuperación con un 6,09% indicando un rebote en la actividad crediticia, para el mes de junio muestra una leve disminución respecto a mayo con el valor de 4,97%, pero de tal manera se mantienen

en un rango medio. En el tercer semestre en el los meses de julio, agosto y septiembre, representan que en el mes de julio muestra otro pido en la rotación con un 7,41%, similar al mes de marzo, por tanto, sería un periodo fuerte en cuanto a las colocaciones de créditos, para agosto y septiembre representan con un 6,82% y 6,73%, reflejando una buena estabilidad en las actividades crediticia. En el último trimestre, octubre demuestra un ligero descenso al 6,01% presentando una disminución en la actividad crediticia, noviembre la rotación cae a 3,61% al igual que febrero indicando una desaceleración significativa y en el mes de diciembre cierra el año con la rotación más baja de todos los meses con el 2,48%, debido a posibles factores estacionales o debido a una menos demanda de créditos. Por tanto, la cooperativa podría revisar sus estrategias de colocación de créditos, haciendo más énfasis en los meses con menor rotación, para identificar posibles áreas de mejora en la gestión de créditos.

### Periodo Medio de Cobranza

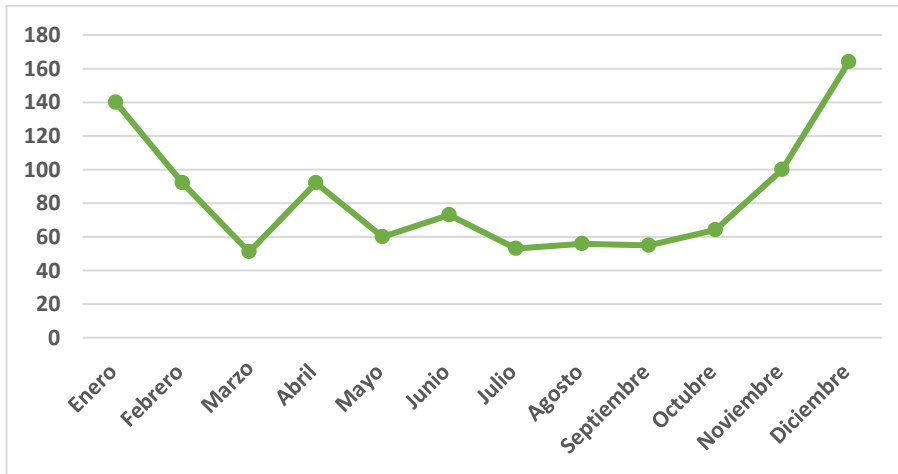
**Tabla 28:** *Periodo Medio de Cobranza*

<b>I. GESTION</b>			
<b>Periodo medio de cobranza</b>	<b>FORMULA</b>		
	$\text{Periodo Medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{creditos otorgados}} \times 365$		
	<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>Créditos otorgados</b>	<b>Resultado</b>
Enero	\$68.975,51	\$179.449,41	140 días
Febrero	\$60.734,39	\$241.274,37	92 días
Marzo	\$71.892,38	\$515.912,76	51 días
Abril	\$74.627,82	\$297.200,00	92 días
Mayo	\$72.430,79	\$440.920,00	60 días
Junio	\$73.390,09	\$367.550,00	73 días
Julio	\$81.376,26	\$562.715,00	53 días
Agosto	\$82.734,77	\$535.910,00	56 días
Septiembre	\$80.295,53	\$535.910,00	55 días
Octubre	\$85.713,04	\$491.990,00	64 días
Noviembre	\$82.333,12	\$299.260,00	100 días
Diciembre	\$91.473,07	\$203.700,00	164 días

**Fuente:** *Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda*

**Elaborado por:** *Las Investigadora*

**Figura 26:** Periodo Medio de Cobranza



*Fuente:* Estados Financieros de la Cooperativa Kullki Wasi agencia Guaranda

*Elaborado por:* Las Investigadoras

### **Análisis**

Mediante los datos calculados en el periodo medio de cobranza para el año 2023 en la cooperativa de manera mensual, reflejaran el tiempo promedio en que la cooperativa tarda en recuperar el dinero prestado a través de los créditos, donde periodo medio de cobro sea más corto será un indicativo en una gestión eficiente en la recuperación de cuentas por cobrar, lo que ayuda a mejorar la liquidez y la capacidad de la cooperativa para invertir en nuevos préstamos, al inicio del año en el mes de enero el periodo medio de cobranza es aproximadamente 140 días, lo que significa que en promedio la cooperativa tardara alrededor de 140 días en recuperar el dinero prestado mediante los créditos otorgados, por tanto será un comienzo de año con lentitud en la recuperación de créditos. En el mes de febrero se reduce a 92 días, indicando mejorías en la eficiencia de cobranza, en el mes de marzo cae a 51 días, lo que indica un mes de desempeño eficiente en la recuperación de créditos. En el segundo trimestre en los meses de abril, mayo y junio, vuelve 92% en abril, 60 días en mayo y 73% en junio, indicando que en estos meses indican fluctuaciones en la capacidad de los socios para realizar sus pagos, en el tercer semestre en los meses de julio, agosto y septiembre presenta disminuciones a 53 días en julio, 56 días en agosto y 55 días en septiembre, indicando estabilidad en la recuperación de créditos y el último trimestre,

octubre reflejo un ligero aumento en el tiempo de recuperación de los créditos a 64 días, en noviembre y diciembre aumentan a 100 días y 164 días, indicando periodos más altos del año lo que refleja dificultad en la recuperación de créditos por posibles factores estacionales o económicos en la capacidad de pago por parte de los socios por la temporada navideña.

#### **4.1.3 Análisis de la entrevista**

Las respuestas obtenidas mediante la entrevista al Ing. Fabian Manobanda nuevo Jefe de Agencia Guaranda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, se pudo conocer que la entidad está consciente de la importancia de los indicadores financieros en su gestión y en el proceso de toma de decisiones, sin embargo, se percibe que la aplicación de los indicadores no se llevan a cabo de manera consistente ni efectiva pero destaca que los indicadores financieros son fundamentales en la gestión diaria como una guía para determinar las acciones a seguir, ya sea fortaleciendo áreas específicas y tomando medidas correctivas.

Adicional se tiene conocimiento de la misión de la cooperativa que se centra en fomentar el desarrollo de sus socios y clientes a través de los servicios financieros tales como créditos, inversiones y ahorros, mientras que su visión es ser una institución innovadora y reconocidas por su calidad, los principales servicios financieros que ofrece la cooperativa dependen en gran medida de la gestión diaria y eficiente de los indicadores financieros. La utilización y aplicación de los indicadores financieros como la liquidez, morosidad, solvencia, cartera de créditos y el nivel de cumplimiento son indicadores de relevancia ya que ayuda a la evaluación del desempeño financiero y son revisados mensual y en algunos casos semanalmente, se identificó que en la cooperativa se tiene un conocimiento limitado sobre la implementación adecuada de políticas financieras, actualmente, la recopilación y el análisis de los indicadores financieros son realizadas través de un sistema llamado Soft Bank Bussiness la cual facilita la situación crediticia de la cooperativa mediante tablas dinámicas, pero es deficiente, ya que el sistema tiene limitaciones, porque no abarca otros indicadores financieros importantes, lo que ha llevado a un incumplimiento de las mejores prácticas en la toma de decisiones, afectando

negativamente la integridad del análisis financiero y conducir a la toma de decisiones ser basadas a través de informaciones incompletas, proporcionando así preocupaciones internas en cuanto a la estabilidad financiera de la cooperativa la capacidad de cumplir con los estándares regulatorios.

Por tanto, se destaca que la cooperativa ha enfrentado desafíos significativos la inestabilidad económica y políticas del país, afectando así a la precisión y relevancia de los datos financieros al utilizar los indicadores financieros, debido a estos factores y conjuntamente a desafíos significativos como la ausencia de un sistema de procesos formalizados para la toma de decisiones, sin embargo, ante estas anomalías la cooperativa ha logrado mantenerse a los parámetros de la SEPS, por tanto, se han implementado nuevas medidas a través de análisis detallados de informes y validación de informaciones. A pesar de que la cooperativa aún no ha alcanzado el nivel de eficiencia necesario en cuanto a la gestión de recursos, la incertidumbre sobre el futuro de los indicadores, se planean mejoras con nuevas tecnologías y metodologías para el análisis de crédito, lo que subraya un compromiso con la optimización, aunque será crucial establecer procesos claros para garantizar la efectividad y sostenibilidad de estas mejoras.

Sin embargo, nos manifiesta que la alta dirección de la cooperativa tiene en conocimiento de la mala manipulación de los indicadores financieros, afecta la capacidad de la cooperativa para poder actuar de manera uniforme y eficaz ante las variaciones de sus indicadores, aunque existe planes de mejorar los procedimientos financieros, en implementar nuevas tecnologías y metodologías de análisis, hasta el momento se procede en fase inicial, pero refleja la necesidad de mayor inversión y desarrollo en este ámbito en corregir su aplicación actual, ya que al no contar con procesos claros y consistentes, cualquier mejora planificada no será efectiva poniendo en riesgo la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la cooperativa.

#### **4.1.4 Análisis de la ficha de observación**

A través del método de la observación directa realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, se evidencio que no cuenta con un manual para el uso correcto de los indicadores financieros, que de cierta manera ha generado inconsistencias para

la aplicación en la toma de decisiones. Algunos de los aspectos negativos que fueron encontrados son relacionados con la normativa interna a que no han sido establecidas de manera clara y estructurada respecto a la evaluación y seguimiento de los indicadores, por tanto, esto afectaría a la precisión en cuanto al análisis financiero y la toma de decisiones.

Asimismo, se presenció la ausencia de herramientas tecnológicas más avanzadas donde permita mantener un manejo más eficiente de los datos financieros presentando como un factor limitante ante la capacidad de la cooperativa para desarrollar los análisis más profundas y precisas. Sin embargo, actualmente utilizan el sistema Soft Bank Business en la cual refleja los índices de la morosidad mas no los indicadores en general, lo que limita a que no cuenten con un sistema robusto para la evaluación constante de los indicadores y así podría impactar en la capacidad de reaccionar oportunamente ante los cambios en su entorno financiero.

Por otra parte, es importante mencionar que la cooperativa ha implementado diversas medidas básicas, como la realización de reuniones periódicas con la finalidad de revisar los indicadores claves dentro del desempeño financiero. Pese a que dentro de la cooperativa no ponen en práctica un protocolo formal que ayude en la interpretación y el uso de estos indicadores en la toma de decisiones. Lo cual conlleva a que las decisiones financieras estén basadas en criterios subjetivos en lugar de análisis objetivos y cuantitativos.

Por último, se observó que dentro de la cooperativa ha realizado un cambio en la Jefatura de la Agencia lo que ha llevado a la introducción de nuevas señalizaciones y procedimientos con el objetivo de mejorar la comprensión y el uso de indicadores financieros en diferentes áreas, aunque estas iniciativas se encuentran en una fase inicial, se reconoce la necesidad de una mayor formalización y estandarización para que puedan alcanzar su máximo nivel de efectividad.

## **4.2 Discusión**

A partir del análisis de los resultados obtenidos se evidencia que las personas encargadas de la toma de decisiones dentro de la Cooperativa Kullki Wasi tienen un conocimiento básico sobre la importancia de los indicadores financieros. Sin

embargo, este conocimiento no se traduce en una aplicación efectiva de los mismos, lo que limita la capacidad de la cooperativa para gestionar adecuadamente su situación financiera. Aunque existe una conciencia general sobre la necesidad de monitorear y gestionar indicadores como la liquidez, solvencia y la morosidad, la falta de un proceso formalizado en la toma de decisiones impide que estos indicadores sean utilizados de manera óptima.

La cooperativa ha mostrado disposición para mejorar la gestión financiera a través de iniciativas como la reducción del riesgo crediticio y la mejora de la eficiencia operativa. No obstante, estas acciones se llevan a cabo de manera fragmentada y sin una guía clara, debido a la ausencia de un sistema estructurado para la toma de decisiones basado en indicadores financieros. Esta falta de formalización en los procesos significa que las decisiones se toman de manera reactiva y no estratégica, lo que puede llevar a decisiones inconsistentes y a una gestión financiera menos efectiva.

Además, la cooperativa enfrenta limitaciones significativas en términos de recursos y la capacidad para establecer procesos formales y sostenibles. A pesar de ser consciente de los impactos financieros que sus decisiones tienen en la cooperativa y la comunidad, como resultado, no existen procesos y políticas financieras coherentes que guíen las decisiones de manera sistemática, lo que agrava la situación y aumenta el riesgo de ineficiencias y pérdidas.

Este análisis subraya la necesidad crítica de que la Cooperativa Kullki Wasi desarrolle e implemente un proceso formal de toma de decisiones basado en indicadores financieros claros y bien aplicados sin un marco adecuado, la cooperativa corre el riesgo de continuar tomando decisiones financieras de manera poco efectiva. La formalización de estos procesos no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también proporcionaría una base más sólida para el crecimiento y la resiliencia financiera de la cooperativa.

#### **4.3 Verificación de Hipótesis**

Para el presente apartado de la verificación de la hipótesis, se procederá a comprobar, por medio de la prueba de correlación de Pearson, si existe una relación entre la

variable independiente, los indicadores financieros, y la variable dependiente, la toma de decisiones, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, agencia Guaranda, por medio de datos mensuales para el periodo de estudio 2023 para esto se utilizarán cada uno de los indicadores que sirven para medir el comportamiento de las variables de estudio.

**Tabla 29: Pruebas de Correlación**

	I. LIQUIDEZ		I. SOLVENCIA			I. RENTABILIDAD				I. EFICIENCIA OPERATIVA				I. GESTION	
	Liquidez Corriente	Prueba Acida	Endeudamiento del Activo	Endeudamiento Patrimonial	Apalancamiento	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	Margen Neto	Rendimiento sobre los Activos ROA	Rendimiento sobre el patrimonio o ROE	Ratios de eficiencia operativa	Ratio de Costos de Personal a Ingresos	Ratio de Costos Administrativos a Ingresos	Costos Operativos por socios	Rotación de Cartera	Periodo Medio de Cobranza
Numero de reuniones con los empleados	-0,299	-0,299	0,305	0,408	0,105	-0,591	-0,626	-0,59	-0,613	0,272	0,306	0,092	0,277	0,095	-0,033
Capacitaciones personales	-0,964	-0,964	0,964	0,623	-0,418	-0,299	-0,317	-0,299	-0,302	0,981	0,265	-0,250	0,99	0,130	-0,050
Número de socios	-0,903	-0,903	0,924	0,386	-0,615	0,099	0,047	0,100	0,090	0,944	0,094	-0,424	0,912	-0,193	0,305
Cumplimiento normativo	0,020	0,020	-0,016	-0,248	-0,223	0,791	0,774	0,791	0,786	0,011	-0,267	-0,329	-0,055	-0,66	0,673
Número de Créditos otorgados	-0,411	-0,411	0,384	0,516	0,096	-0,725	-0,62	-0,725	-0,702	0,424	0,417	0,344	0,503	0,857	-0,821
Responsabilidad Social	-0,837	-0,837	0,821	0,6	-0,267	-0,044	0,118	-0,044	-0,060	0,895	0,067	-0,069	0,885	-0,046	0,089
Remuneraciones mensuales	-0,971	-0,971	0,975	0,584	-0,466	-0,155	0,219	-0,155	-0,162	0,998	0,193	-0,280	0,993	0,055	0,052
Ingresos	-0,968	-0,968	0,976	0,549	-0,504	-0,111	0,177	-0,111	-0,117	0,993	0,181	-0,332	0,988	0,004	0,107
Gastos	-0,972	-0,972	0,979	0,561	-0,495	-0,144	0,201	-0,144	-0,150	0,994	0,192	-0,324	0,987	0,022	0,087

**Fuente:** Software SPSS

**Elaborado por:** Las Investigadoras

La tabla 29 muestra las pruebas de correlación de Pearson entre los indicadores financieros y los indicadores de toma de decisiones. A continuación, se detalla cada una de las correlaciones calculadas en la tabla, explicando las variables implicadas, la dirección (positiva o negativa) y la intensidad de la correlación, así como su interpretación:

### **1. Número de reuniones con los empleados:**

El análisis muestra que el número de reuniones con los empleados tiene diversas correlaciones con indicadores financieros clave. Las correlaciones negativas moderadas entre las reuniones y la **liquidez corriente** (-0,299) y la **prueba ácida** (-0,299) sugieren que las reuniones no mejoran la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, quizás debido a que no están enfocadas en la gestión de liquidez (Barreto, 2020). En cuanto a la **deuda**, las correlaciones positivas con el **endeudamiento del activo** (0,305) y el **endeudamiento patrimonial** (0,408) sugieren que las reuniones podrían estar relacionadas con la toma de decisiones sobre financiamiento mediante deuda. El **apalancamiento** también muestra una correlación positiva leve (0,105), lo que implica un ligero aumento en el uso de la deuda con más reuniones. Sin embargo, la **rentabilidad** presenta correlaciones negativas moderadas (entre -0,591 y -0,613), lo que indica que las reuniones no generan una mejora directa en el rendimiento financiero, posiblemente por la ineficacia en la toma de decisiones o costos operativos adicionales (Altamirano, Villalba, & Ipiates, 2018). En contraste, las correlaciones positivas con la **eficiencia operativa** (0,272) y los **costos de personal** (0,306) sugieren que las reuniones sí pueden mejorar la eficiencia, pero a expensas de un aumento en los costos operativos. La correlación positiva débil con la **rotación de cartera** (0,095) sugiere que las reuniones pueden tener un leve efecto en mejorar la rotación, mientras que la correlación negativa muy débil con el **periodo medio de cobranza** (-0,033) indica que las reuniones no afectan significativamente el tiempo de cobranza. En conjunto, las correlaciones indican que, si bien las reuniones pueden mejorar ciertos aspectos operativos, no parecen traducirse en mejoras significativas en rentabilidad o

liquidez, posiblemente debido a un aumento de costos o decisiones que no impactan inmediatamente en el desempeño financiero (Hurtado, 2018).

## 2. Capacitaciones al personal:

Las correlaciones observadas indican que la capacitación del personal está fuertemente vinculada a varios indicadores financieros clave. Existe una correlación negativa muy fuerte entre las capacitaciones y la **liquidez corriente** y la **prueba ácida** (-0,964), lo que sugiere que las inversiones en capacitación reducen considerablemente la liquidez, posiblemente porque afectan la disponibilidad de efectivo. Sin embargo, las correlaciones muy fuertes y positivas con el **endeudamiento del activo** (0,964) y el **endeudamiento patrimonial** (0,623) indican que la capacitación podría financiarse con deuda, aumentando los niveles de apalancamiento en la organización (Hernández, 2021). A pesar de esto, el **apalancamiento** en general muestra una correlación negativa moderada (-0,418), lo que sugiere que un enfoque en capacitación podría estar relacionado con una menor dependencia del endeudamiento. En términos de **rentabilidad**, las correlaciones negativas moderadas (-0,299 a -0,302) sugieren que la capacitación no mejora la rentabilidad de manera inmediata. Sin embargo, la **eficiencia operativa** muestra una correlación positiva muy fuerte (0,981), lo que indica que la capacitación mejora significativamente la eficiencia, aunque esto puede venir acompañado de un fuerte aumento en los **costos operativos por socio** (0,99). A pesar de estos costos, las capacitaciones parecen tener un efecto moderado en la reducción de los **costos administrativos** (-0,250) y un leve impacto positivo en la **rotación de la cartera** (0,130). Finalmente, la correlación negativa muy débil con el **periodo medio de cobranza** (-0,050) indica que las capacitaciones no afectan significativamente el tiempo de cobranza. En general, el análisis sugiere que, aunque las capacitaciones mejoran la eficiencia operativa, pueden aumentar los costos en el corto plazo y no siempre traducirse en mejoras inmediatas en la rentabilidad (Lucas & Vaiga, 2021).

### 3. Número de socios:

Las correlaciones observadas muestran que un aumento en el número de socios tiene efectos diversos en los indicadores financieros de la organización. La **liquidez corriente** y la **prueba ácida** presentan una correlación negativa muy fuerte (-0,903), lo que sugiere que a medida que aumenta el número de socios, la liquidez disminuye, posiblemente debido a un incremento en las obligaciones financieras. A su vez, las correlaciones muy fuertes y positivas con el **endeudamiento del activo** (0,924) y el **endeudamiento patrimonial** (0,386) indican que más socios están asociados con mayores niveles de deuda, mientras que el **apalancamiento** muestra una correlación negativa moderada (-0,615), lo que indica que más socios podrían estar relacionados con una menor dependencia del apalancamiento financiero. En cuanto a la **rentabilidad** (Du Pont, margen neto, ROA, ROE), las correlaciones cercanas a cero (0,099 a 0,090) sugieren que el número de socios no tiene un impacto significativo en la rentabilidad. Sin embargo, la **eficiencia operativa** presenta una correlación positiva muy fuerte (0,944), lo que sugiere que más socios mejoran considerablemente la eficiencia operativa, aunque esto viene acompañado de un aumento en los **costos operativos por socio** (0,912). En cuanto a los **costos administrativos**, existe una correlación negativa moderada (-0,424), lo que sugiere que más socios podrían ayudar a reducirlos, mientras que la **rotación de cartera** muestra una correlación negativa moderada (-0,193), lo que implica que más socios podrían estar asociados con una disminución en la rotación de cartera (Ochoa, 2018). Finalmente, el **periodo medio de cobranza** presenta una correlación positiva moderada (0,305), lo que indica que un mayor número de socios podría estar relacionado con un aumento en el tiempo que tarda la organización en cobrar. En resumen, un mayor número de socios parece mejorar la eficiencia operativa, pero también genera mayores costos y algunas dificultades en la gestión de cartera y liquidez (Hinostroza, 2021).

#### 4. Cumplimiento normativo:

El cumplimiento normativo tiene efectos variados sobre los indicadores financieros de la organización. La **liquidez corriente** y la **prueba ácida** presentan una correlación cercana a cero (0,020), lo que sugiere que el cumplimiento normativo no impacta significativamente en la liquidez de la organización. Asimismo, las correlaciones negativas muy débiles con el **endeudamiento del activo** y el **endeudamiento patrimonial** (-0,016 y -0,248) indican que no existe una relación significativa entre el cumplimiento normativo y el nivel de endeudamiento. Sin embargo, en cuanto al **apalancamiento**, la correlación negativa débil (-0,223) sugiere que el cumplimiento normativo podría estar ligeramente vinculado a una menor dependencia del apalancamiento financiero. Por otro lado, las correlaciones muy positivas con la **rentabilidad** (0,774 a 0,791) indican que un mayor cumplimiento normativo está fuertemente asociado con una mejora en la rentabilidad financiera de la organización (Vargas D. , 2021). Respecto a la **eficiencia operativa** y los **ratios de costos**, las correlaciones cercanas a cero (0,011 a -0,267) muestran que el cumplimiento normativo no tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa ni en los costos relacionados. Asimismo, los **costos operativos por socio** presentan una correlación negativa débil (-0,055), sugiriendo que el cumplimiento normativo no afecta significativamente este indicador. En cuanto a la **rotación de cartera**, la correlación negativa moderada (-0,66) sugiere que un mayor cumplimiento normativo podría estar asociado con una menor rotación de cartera, mientras que el **periodo medio de cobranza** muestra una correlación positiva moderada (0,673), lo que indica que un mejor cumplimiento normativo podría estar relacionado con un aumento en el tiempo necesario para cobrar (Jacobe, 2024).

#### 5. Número de créditos otorgados:

El otorgamiento de créditos tiene un impacto significativo en diversos aspectos financieros de la cooperativa. En cuanto a la **liquidez corriente** y la **prueba ácida**, la correlación negativa moderada (-0,411) sugiere que a medida que aumenta el número

de créditos otorgados, la liquidez disminuye, probablemente debido a que el dinero disponible se destina a la concesión de préstamos. En relación con el **endeudamiento del activo** y el **endeudamiento patrimonial**, las correlaciones positivas moderadas (0,384 y 0,516) indican que un mayor número de créditos está relacionado con un incremento en el endeudamiento, posiblemente porque la cooperativa necesita financiamiento para respaldar los préstamos otorgados. Respecto al **apalancamiento**, la correlación positiva débil (0,096) señala que un mayor número de créditos podría estar ligeramente relacionado con un aumento en el apalancamiento financiero (Torres, 2020). Sin embargo, en cuanto a la **rentabilidad** (medida a través del Du Pont, el margen neto, el ROA y el ROE), las correlaciones negativas moderadas (-0,725 a -0,702) indican que otorgar más créditos está asociado con una disminución en la rentabilidad, lo que puede explicarse por un mayor riesgo financiero y una posible reducción de los márgenes de ganancia. Por otro lado, la **eficiencia operativa** mejora con el aumento de los créditos otorgados, como lo indica la correlación positiva moderada (0,424). Del mismo modo, el **ratio de costos de personal en relación con los ingresos** presenta una correlación positiva moderada (0,417), lo que sugiere que más créditos requieren personal adicional para la gestión, lo que incrementa los costos de personal. Asimismo, el **ratio de costos administrativos a ingresos** muestra una correlación positiva débil (0,344), lo que sugiere un leve aumento en los costos administrativos con más créditos otorgados (Barreto, 2020).

## 6. Responsabilidad Social:

Una mayor inversión en **responsabilidad social** está asociada con una **disminución de la liquidez** (correlación negativa fuerte de -0,837), posiblemente debido a los costos que estas iniciativas generan (Molina, 2020). Además, se observa un **aumento en el endeudamiento** (correlaciones positivas fuertes de 0,821 y 0,6), ya que las cooperativas tienden a financiar sus proyectos sociales. Aunque la **responsabilidad social** no tiene un impacto significativo en la **rentabilidad financiera** (correlaciones negativas débiles de -0,044 a -0,060), sí mejora la **eficiencia operativa** (correlación

positiva fuerte de 0,895) y aumenta considerablemente los **costos operativos por socio** (0,885).

#### 7. Remuneraciones mensuales:

Mayores **remuneraciones al personal** están fuertemente relacionadas con una **disminución en la liquidez** (correlación negativa muy fuerte de -0,971) y un **aumento en el endeudamiento** (correlaciones positivas muy fuertes de 0,975 y 0,584), posiblemente como una forma de financiar los salarios (Instituto Nacional de la Economía Social, 2022). Aunque no tienen un impacto significativo en la **rentabilidad** (correlaciones negativas débiles de -0,155 a -0,162), las mayores remuneraciones están asociadas con una **mejora significativa en la eficiencia operativa** (correlación muy fuerte de 0,998) y un **aumento en los costos operativos por socio** (0,993).

#### 8. Ingresos:

Mayores **ingresos** están asociados con una **disminución de la liquidez** (correlación negativa muy fuerte de -0,968) y un **aumento en el endeudamiento** (correlaciones muy fuertes de 0,976 y 0,549). Aunque no impactan significativamente la **rentabilidad** (correlaciones negativas débiles de -0,111 a -0,117), están fuertemente relacionados con una **mejora en la eficiencia operativa** (Canós, 2018) (correlación muy fuerte de 0,993) y un **aumento en los costos operativos por socio** (correlación muy fuerte de 0,988).

#### 9. Gastos:

Los **gastos** de la cooperativa tienen una correlación **negativa muy fuerte** con la **liquidez corriente** y la **prueba ácida** (-0,972), indicando que a medida que los gastos aumentan, la capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo disminuye. Las correlaciones positivas muy fuertes con el **endeudamiento del activo** (0,979) y **endeudamiento patrimonial** (0,561) sugieren que un aumento en los gastos impulsa

a la cooperativa a endeudarse más. La correlación negativa moderada con el **apalancamiento** (-0,495) indica que la cooperativa tiende a financiar los gastos mediante recursos propios en lugar de aumentar la deuda (González et al, 2021). La **rentabilidad** presenta correlaciones negativas débiles (-0,144 a -0,150), indicando una leve disminución en la capacidad de generar utilidades a medida que aumentan los gastos. Sin embargo, la **eficiencia operativa** muestra una correlación muy fuerte (0,994), lo que sugiere que un aumento en los gastos puede estar vinculado a mejoras en la eficiencia debido a inversiones. El **ratio de costos de personal a ingresos** tiene una correlación positiva débil (0,192), mientras que el **ratio de costos administrativos a ingresos** presenta una correlación negativa moderada (-0,324). Los **costos operativos por socio** tienen una correlación positiva muy fuerte (0,987), indicando que los gastos impactan significativamente en los costos operativos. Las correlaciones con la **rotación de cartera** (0,022) y el **periodo medio de cobranza** (0,087) son débiles, sugiriendo que los gastos tienen un impacto mínimo en estas áreas.

A continuación, se presenta un mapa de calor que permite entender las variables que presentan más correlaciones positivas y negativas con el resto de variables.

**Tabla 30: Mapa de Calor Pruebas de Correlación**

	I. LIQUIDEZ		I. SOLVENCIA			I. RENTABILIDAD				I. EFICIENCIA OPERATIVA				I. GESTION	
	Liquid ez Corrie nte	Prueba Acida	Endeu damie nto del Activ o	Endeudami ento Patrimonial	Apalan camien to	Rentabilida d Neta del Activo (Du Pont)	Margen Neto	Rendimiento sobre los Activos ROA	Rendimi ento sobre el patrimon io ROE	Ratios de eficienci a operativa	Ratio de Costos de Personal a Ingresos	Ratio de Costos Administra tivo a Ingresos	Costos Operativ os por socios	Rotació n de Cartera	Periodo Medio de Cobran za
Numero de reuniones con los empleados	-0,299	-0,299	0,305	0,408	0,105	-0,591	-0,626	-0,59	-0,613	0,272	0,306	0,092	0,277	0,095	-0,033
Capacitaciones personales	-0,964	-0,964	0,964	0,623	-0,418	-0,299	-0,317	-0,299	-0,302	0,981	0,265	-0,25	0,99	0,13	-0,05
Número de socios	-0,903	-0,903	0,924	0,386	-0,615	0,099	-0,047	0,1	0,09	0,944	0,094	-0,424	0,912	-0,193	0,305
Cumplimiento normativo do	0,02	0,02	-0,016	-0,248	-0,223	0,791	0,774	0,791	0,786	0,011	-0,267	-0,329	-0,055	-0,66	0,673
Número de Créditos otorgados	-0,411	-0,411	0,384	0,516	0,096	-0,725	-0,62	-0,725	-0,702	0,424	0,417	0,344	0,503	0,857	-0,821
Responsabilidad Social	-0,837	-0,837	0,821	0,6	-0,267	-0,044	-0,118	-0,044	-0,06	0,895	0,067	-0,069	0,885	-0,046	0,089
Remuneraciones mensuales	-0,971	-0,971	0,975	0,584	-0,466	-0,155	-0,219	-0,155	-0,162	0,998	0,193	-0,28	0,993	0,055	0,052
Ingresos	-0,968	-0,968	0,976	0,549	-0,504	-0,111	-0,177	-0,111	-0,117	0,993	0,181	-0,332	0,988	0,004	0,107
Gastos	-0,972	-0,972	0,979	0,561	-0,495	-0,144	-0,201	-0,144	-0,15	0,994	0,192	-0,324	0,987	0,022	0,087

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Título**

Manual de indicadores financieros para la toma de decisiones en la cooperativa a través de un cuadro de mando integral.

#### **5.2 Datos Informativos**

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi

**Ubicación**

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** Guaranda

**Dirección:** Av. Monseñor Cándido Rada y Av. General Enríquez

**Teléfono:** (03) 2983764

#### **5.3 Introducción**

En el presente capítulo se introduce la propuesta de diseñar un manual de indicadores financieros a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, con el fin de optimizar la toma de decisiones y garantizar una gestión financiera más efectiva. La situación financiera actual de la cooperativa refleja desafíos significativos en términos de liquidez, solvencia y rentabilidad, lo que subraya la necesidad de un enfoque más estructurado y dinámico para monitorear los indicadores clave.

Actualmente, la Cooperativa carece de un sistema eficiente que le permita evaluar y gestionar de manera continua y precisa los indicadores financieros críticos. Esta carencia ha impactado negativamente en la capacidad de los directivos para tomar decisiones estratégicas oportunas y fundamentadas. Para enfrentar este reto, es crucial adoptar un sistema de control que integre no solo indicadores financieros, sino también elementos relacionados con la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como la solución ideal, permitiendo una visión integral del desempeño de la cooperativa. A través del diseño de esta herramienta de gestión, se logrará un seguimiento constante de los indicadores financieros, facilitando una gestión más eficiente y mejorando la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno financiero. Los objetivos de esta propuesta se centran en: garantizar un monitoreo constante de los indicadores financieros claves, mejorar la toma de decisiones mediante información clara y actualizada, y fomentar la alineación entre los objetivos financieros y operativos de la cooperativa.

Este enfoque permitirá a la Cooperativa Kullki Wasi no solo resolver los problemas actuales, sino también mejorar su sostenibilidad a largo plazo, contribuyendo así al bienestar de sus socios y al crecimiento económico del Cantón Guaranda.

#### **5.4 Beneficiarios**

Los principales beneficiarios del presente manual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi son sus socios, quienes se beneficiarán de una mejor administración de los recursos, mayor transparencia y una toma de decisiones más eficiente. La directiva y el personal de la cooperativa también se verán beneficiados al contar con herramientas que faciliten el monitoreo y análisis de los indicadores financieros clave, permitiendo gestionar los recursos de forma más efectiva y asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De manera indirecta, la comunidad del cantón Guaranda se beneficiará, ya que una Cooperativa más sólida y eficiente impactará positivamente en la economía local, promoviendo el acceso a créditos y servicios financieros de calidad.

#### **5.5 Antecedentes de la propuesta**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, ubicada en el cantón Guaranda, ha desempeñado un papel fundamental en el apoyo al desarrollo económico y social de la comunidad, ofreciendo una gama de servicios financieros a sus socios. Desde su fundación, Kullki Wasi ha experimentado un crecimiento sostenido, ampliando su

cartera de productos y aumentando el número de socios que dependen de la cooperativa para acceder a servicios financieros básicos como el ahorro, el crédito y otros productos relacionados. Sin embargo, a pesar de su crecimiento, la cooperativa ha enfrentado varios desafíos en términos de gestión interna y monitoreo efectivo de su rendimiento.

En los últimos años, los rápidos cambios en el entorno económico, la creciente competencia en el sector cooperativo y la evolución de las demandas de los socios han hecho que sea cada vez más difícil para la directiva de la cooperativa tomar decisiones estratégicas basadas en información confiable y oportuna. La falta de un sistema integral que permita monitorear de forma adecuada los indicadores financieros clave ha limitado la capacidad de Kullki Wasi para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado, lo que a su vez ha generado dificultades para mantener su competitividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

A nivel nacional, muchas cooperativas han optado por modernizar sus procesos de gestión mediante la implementación de sistemas avanzados de monitoreo y control, como el Cuadro de Mando Integral (CMI). Este tipo de herramientas permite no solo la visualización en tiempo real de indicadores financieros, sino también el análisis de otros aspectos críticos, como la satisfacción de los socios, la eficiencia operativa y el cumplimiento de las metas estratégicas. En vista de estos antecedentes y de la necesidad de una transformación interna en la cooperativa, se propone el diseño del manual a través del CMI en Kullki Wasi como una solución para mejorar el proceso de toma de decisiones y asegurar la sostenibilidad de la cooperativa en un entorno financiero cada vez más competitivo y exigente.

Es importante destacar que, en el pasado, la cooperativa ha realizado esfuerzos puntuales para mejorar su gestión, como la capacitación del personal en áreas específicas y la implementación de ciertos sistemas contables. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes para proporcionar una visión integral del desempeño de la cooperativa, ni han permitido una evaluación eficiente de los indicadores

financieros y no financieros. Este vacío ha generado un manejo reactivo, más que proactivo, en cuanto a la toma de decisiones, lo que aumenta la posibilidad de riesgos financieros y operativos. El diseño de esta propuesta no solo ayudará a solventar estas deficiencias, sino que también permitirá que Kullki Wasi se alinee mejor con las mejores prácticas del sector cooperativo a nivel nacional e internacional.

## **5.6 Justificación**

La propuesta de diseñar un manual de indicadores financieros a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi está justificada por la necesidad urgente de optimizar el proceso de toma de decisiones y asegurar un monitoreo continuo y efectivo de los indicadores financieros, operativos y estratégicos. En la actualidad, las decisiones dentro de la cooperativa se ven limitadas por la falta de una herramienta que brinde una visión integral del rendimiento, lo que provoca que muchas decisiones se basen en datos aislados o incompletos, aumentando así el riesgo de errores que podrían comprometer la estabilidad financiera de la institución.

El cuadro de mando integral, al integrar diferentes perspectivas de gestión, permitirá a Kullki Wasi disponer de información clara y precisa sobre el estado de sus finanzas, la eficiencia de sus operaciones y el nivel de satisfacción de sus socios. Esto es especialmente relevante dado que la cooperativa, al ser una entidad sin fines de lucro, debe equilibrar la rentabilidad financiera con el bienestar social de sus socios. En este sentido, el cuadro de mando integral no solo proporcionará indicadores financieros, sino que también permitirá medir el impacto social de las operaciones de la cooperativa, como el número de créditos otorgados, la participación en programas de responsabilidad social y el cumplimiento de normativas. Esta información será crucial para la toma de decisiones estratégicas orientadas a fortalecer el desarrollo de la cooperativa y mejorar la calidad de vida de los socios.

Además, el diseño de una herramienta de gestión integral como el CMI ayudará a mejorar la eficiencia operativa de la cooperativa. Actualmente, la falta de un monitoreo adecuado de los costos operativos, de personal y administrativos ha dificultado la identificación de áreas donde se podrían realizar mejoras o ajustes para reducir gastos y aumentar la eficiencia. Al contar con un CMI, la cooperativa podrá identificar estos cuellos de botella y optimizar el uso de sus recursos, lo que redundará en una mayor rentabilidad y una mejor calidad en los servicios ofrecidos a los socios.

Por otro lado, el diseño de esta herramienta también responde a las exigencias del entorno regulatorio y competitivo del sector cooperativo. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ha reforzado los requisitos de transparencia y gestión eficiente para las cooperativas, por lo que el uso de un CMI permitirá a Kullki Wasi cumplir con estas normativas de manera más efectiva y asegurar la confianza de sus socios y del público en general. De esta manera, el CMI no solo mejorará la gestión interna, sino que también fortalecerá la imagen institucional de la cooperativa frente a sus grupos de interés, promoviendo un crecimiento sostenible y equilibrado.

Finalmente, el desarrollo de este manual permitirá a la cooperativa mantenerse competitiva en un entorno cada vez más digitalizado y orientado a la eficiencia. A medida que otras instituciones financieras adoptan herramientas tecnológicas avanzadas para mejorar su gestión y ofrecer mejores servicios a sus clientes, Kullki Wasi no puede quedarse atrás. Por lo tanto, la adopción del CMI es un paso clave para asegurar que la cooperativa pueda seguir ofreciendo servicios de calidad, manteniendo su relevancia en el mercado y logrando sus objetivos financieros y sociales en el mediano y largo plazo.

## 5.7 Objetivos

### **Objetivo General:**

Diseñar un manual de indicadores financieros para la toma de decisiones en la cooperativa a través de un cuadro de mando integral.

### **Objetivos Específicos:**

- Desarrollar un cuadro de mando integral que facilite el monitoreo integral de la cooperativa, asegurando un control preciso y constante de su desempeño.
- Redactar un manual de indicadores financieros para fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones de la directiva.
- Establecer los objetivos estratégicos financieros de la cooperativa, con base en el manual de indicadores financieros

## 5.8 Fundamentación Teórica

### **Manual de indicadores financieros**

Un manual de indicadores financieros elaborado a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta estratégica y vital que compila, organiza y estandariza las métricas clave relacionadas con la gestión financiera y operativa de una organización (Barreto, 2020). Este manual no solo define indicadores como la liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia operativa, sino que también incluye otros elementos críticos para el éxito financiero de la cooperativa. Los indicadores se agrupan dentro de las cuatro perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional, lo que facilita una evaluación completa y multidimensional del desempeño de la entidad (Contreras, 2021).

Su propósito principal es proporcionar una visión integral y estructurada del rendimiento de la cooperativa, facilitando la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en datos claros y actualizados. Esta claridad en la información permite a los directivos identificar rápidamente áreas de mejora y oportunidades de

crecimiento. Además, el manual permite alinear los objetivos financieros con las metas operativas y sociales, promoviendo una gestión sostenible y eficiente, enfocada en el bienestar de los socios y el crecimiento institucional. En un entorno cada vez más competitivo, contar con un CMI y su respectivo manual se convierte en un factor clave para el éxito a largo plazo de la cooperativa (Altamirano, Villalba, & IpiALES, 2018).

### **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido en inglés como *Balanced Scorecard*, es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones monitorear, gestionar y medir el rendimiento no solo desde una perspectiva financiera, sino también desde otras perspectivas esenciales para el éxito a largo plazo (Carreño, 2022). Desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de 1990, el CMI surgió como respuesta a la necesidad de un enfoque más integral que fuera más allá de los indicadores financieros tradicionales para evaluar el rendimiento de una organización. Este modelo permite integrar diversas perspectivas que, conjuntamente, proporcionan una visión más completa del desempeño organizacional, ayudando a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos de manera más efectiva (Molina, 2020).

### **Definición y antecedentes del CMI**

El CMI es una metodología que busca equilibrar el análisis financiero con otras dimensiones clave de una organización, tales como los procesos internos, la satisfacción del cliente, el aprendizaje y crecimiento, y la capacidad para innovar. En su propuesta inicial, Kaplan y Norton identificaron cuatro perspectivas fundamentales: (1) la perspectiva financiera, (2) la perspectiva del cliente, (3) la perspectiva de los procesos internos, y (4) la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas permite a la organización definir objetivos, medir su avance y, en última instancia, ajustar sus estrategias de manera oportuna para asegurar su éxito (Torres, 2020).

Los antecedentes del CMI están vinculados a la necesidad de superación de las limitaciones de los sistemas de medición basados exclusivamente en indicadores financieros. Antes de su desarrollo, las organizaciones se enfocaban casi de manera exclusiva en sus resultados financieros para evaluar su desempeño, dejando de lado otras variables críticas como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa o la innovación. Kaplan y Norton reconocieron que los indicadores financieros, aunque útiles, no ofrecen una visión completa del estado de una organización y que la dependencia exclusiva en ellos podría conducir a decisiones mal informadas. De este modo, el CMI surgió para cubrir esta brecha y proporcionar un enfoque más equilibrado y holístico del rendimiento organizacional (Carreño, 2022).

### **Ventajas de utilizar el CMI para la toma de decisiones**

Una de las principales ventajas del Cuadro de Mando Integral es su capacidad para alinear los objetivos estratégicos de la organización con sus actividades diarias, permitiendo que todos los niveles jerárquicos trabajen en función de metas comunes y claramente definidas. Al integrar diferentes perspectivas, el CMI facilita una visión coherente y completa del estado de la organización, lo que mejora significativamente la toma de decisiones (Alvarez, 2024).

La capacidad del CMI para hacer que los objetivos sean claros y medibles permite a las organizaciones identificar áreas problemáticas de manera oportuna, lo que les brinda la oportunidad de tomar medidas correctivas antes de que los problemas se agraven. Además, al incluir dimensiones como la satisfacción del cliente y el aprendizaje organizacional, el CMI asegura que la organización no solo se enfoque en resultados financieros a corto plazo, sino también en factores críticos para su sostenibilidad a largo plazo, como la innovación y la fidelización de los clientes (Barrera, 2020).

Otra ventaja importante es la capacidad del CMI para mejorar la comunicación dentro de la organización. Dado que este sistema ofrece una visión clara de los objetivos

estratégicos y los vincula con indicadores específicos, todos los departamentos y empleados pueden entender cómo sus actividades contribuyen al éxito general de la organización. Esto reduce la desconexión entre las áreas operativas y estratégicas, mejorando la cohesión interna y motivando a los empleados a alinear su trabajo con los objetivos generales de la organización (Altamirano, Villalba, & IpiALES, 2018).

### **Cómo el CMI se aplica específicamente en organizaciones como cooperativas**

El Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una herramienta flexible y adaptable que puede aplicarse no solo en empresas con fines de lucro, sino también en organizaciones del sector cooperativo, donde la creación de valor social es tan importante como la creación de valor financiero. En las cooperativas, el CMI puede integrarse de manera que refleje tanto las metas económicas como los objetivos sociales, ofreciendo una evaluación más completa de su rendimiento (Bustamante, Carvajal, Díaz, Vásquez, & Rubén., 2020 ).

Una de las razones por las que el CMI es particularmente útil para las cooperativas es que permite incorporar la perspectiva de los socios y la comunidad, que son actores clave en este tipo de organizaciones. A diferencia de las empresas tradicionales, donde el cliente es el principal destinatario de los servicios, en las cooperativas los socios juegan un papel dual como clientes y propietarios de la entidad. Esto significa que su satisfacción y participación son factores críticos que deben monitorearse cuidadosamente. Al incluir una perspectiva centrada en el cliente/socio, el CMI permite a las cooperativas medir y mejorar la calidad de los servicios prestados, así como el nivel de satisfacción de sus socios, asegurando así que la organización no pierda de vista su misión social (Barreto, 2020).

Además, dado que las cooperativas suelen tener un fuerte enfoque en la responsabilidad social y el desarrollo comunitario, el CMI puede adaptarse para incluir indicadores relacionados con el impacto social. Esto puede incluir mediciones como el número de créditos otorgados a micro emprendedores, el apoyo a proyectos

comunitarios, o la inclusión financiera de sectores vulnerables. En este sentido, el CMI se convierte en una herramienta poderosa no solo para evaluar la eficiencia operativa y financiera de la cooperativa, sino también para asegurar que esté cumpliendo con sus objetivos de desarrollo social y comunitario (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC), 2023).

### **Relación entre el CMI y la gestión financiera**

Aunque el CMI va más allá de los indicadores financieros tradicionales, sigue teniendo un vínculo estrecho con la gestión financiera. La perspectiva financiera del CMI permite a las organizaciones evaluar su rentabilidad, liquidez y eficiencia en el uso de recursos. Esto es particularmente importante para las cooperativas de ahorro y crédito como Kullki Wasi, ya que deben gestionar de manera eficiente sus recursos financieros para poder seguir ofreciendo servicios accesibles a sus socios (Canós, 2018).

Uno de los principales beneficios del CMI en la gestión financiera es que proporciona un marco para equilibrar las metas financieras con otros objetivos organizacionales. Por ejemplo, una cooperativa podría utilizar el CMI para medir no solo su rentabilidad, sino también el impacto de sus actividades en la satisfacción de sus socios y la eficiencia de sus procesos internos. De este modo, el CMI permite a las cooperativas tomar decisiones financieras más informadas que no solo aumentan su rentabilidad, sino que también mejoran su desempeño en otras áreas clave (Barrera, 2020).

Además, el CMI facilita la identificación de las áreas donde se puede mejorar la eficiencia operativa, lo que a su vez tiene un impacto directo en la gestión financiera. Al analizar los procesos internos de la cooperativa, el CMI puede ayudar a identificar ineficiencias, como costos innecesarios o procesos redundantes, lo que permite realizar ajustes que optimizan los recursos financieros. En este sentido, el CMI no solo mejora la gestión financiera al proporcionar indicadores claros de rentabilidad y

eficiencia, sino que también contribuye a una mejor administración de los recursos a nivel global (Lucas & Vaiga, 2021).

### **Las cuatro perspectivas del CMI y su interrelación**

Como se mencionó anteriormente, el CMI se basa en cuatro perspectivas clave: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas están interrelacionadas y ofrecen una visión completa del rendimiento organizacional.

**Tabla 31:** *Perspectivas del CMI*

<b>Perspectiva</b>	<b>Definición</b>
Perspectiva financiera	Mide el rendimiento financiero de la organización, evaluando indicadores como la rentabilidad, el retorno sobre la inversión y el control de costos. Esta perspectiva es crucial para asegurar la sostenibilidad económica de la cooperativa (Barrera, 2020).
Perspectiva del cliente	En una cooperativa, esta perspectiva incluye la satisfacción de los socios, la lealtad de los clientes y el crecimiento de la base de socios. Medir estos indicadores ayuda a la cooperativa a asegurar que está cumpliendo con las expectativas y necesidades de sus miembros (Lucas & Vaiga, 2021).
Perspectiva de los procesos internos	Evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos operativos de la cooperativa. Los indicadores en esta categoría pueden incluir la velocidad de procesamiento de créditos, la eficiencia en la gestión de riesgos y la optimización de los recursos (López, Erazo, Narváez, & Moreno, 2020).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Esta dimensión mide la capacidad de la cooperativa para innovar, mejorar sus procesos y capacitar a su personal. Incluye indicadores como la inversión en formación del personal, la aplicación de nuevas tecnologías y el desarrollo de capacidades organizacionales (Carreño, 2022).
--	--

Estas cuatro perspectivas están diseñadas para interrelacionarse y generar sinergias. Por ejemplo, al mejorar la eficiencia de los procesos internos, la cooperativa puede reducir costos, lo que mejora su rendimiento financiero. Del mismo modo, al mejorar la satisfacción de los socios, es probable que aumente la fidelidad y el número de clientes, lo que a su vez impacta positivamente en las finanzas (González, 2020). Así, el CMI no solo facilita la evaluación del rendimiento desde diferentes ángulos, sino que también asegura que las mejoras en un área contribuyan al éxito general de la cooperativa.

Por lo mismo, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta poderosa y flexible que permite a las cooperativas como Kullki Wasi gestionar de manera más efectiva su rendimiento en varias dimensiones. Al equilibrar la perspectiva financiera con otras áreas críticas como la satisfacción de los socios, la eficiencia operativa y la capacidad de aprendizaje, el CMI ofrece un marco integral para la toma de decisiones estratégicas. Su implementación no solo ayudará a Kullki Wasi a mejorar su gestión financiera, sino que también permitirá que la cooperativa se alinee mejor con sus objetivos sociales y comunitarios, asegurando su sostenibilidad.

### **5.9 Diagnóstico de la Situación Actual de la Cooperativa**

En este apartado, se analiza la situación financiera y organizacional actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, utilizando los resultados obtenidos de los indicadores clave de desempeño financiero durante el año 2023. Este diagnóstico incluye un análisis detallado de la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, eficiencia

operativa y rotación de cartera. A través de este análisis, se pone de manifiesto la necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para mejorar la toma de decisiones y asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

### **5.9.1 Estado Actual de los Indicadores Financieros**

#### **Liquidez**

Durante el año 2023, la liquidez corriente de la cooperativa mostró una tendencia descendente, lo que refleja una reducción en la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Al inicio del año, en enero, la liquidez corriente era de \$2,30, lo que significaba que, por cada dólar en deudas a corto plazo, la cooperativa disponía de \$2,30 en activos corrientes. Este valor era indicativo de una posición financiera sólida. Sin embargo, a medida que avanzaba el año, la liquidez se fue reduciendo paulatinamente hasta alcanzar \$1,81 en diciembre, lo que representa una disminución del 21,3% en el transcurso del año.

Los valores de liquidez en enero y febrero (con un pico de \$2,40) reflejaban una capacidad robusta para cubrir obligaciones de corto plazo. A partir de marzo, comenzó una tendencia descendente, llegando a \$2,26 en abril y reduciéndose a \$2,22 en mayo. Entre octubre y diciembre, la situación se tornó más crítica, marcando un punto de inflexión importante, pues, aunque la cooperativa mantenía solvencia, la presión sobre su capacidad financiera aumentó significativamente.

**Causas potenciales:** El descenso en la liquidez podría estar relacionado con varios factores, como el incremento en la concesión de préstamos, el aumento de retiros de depósitos, inversiones en activos fijos y cambios en las políticas de gestión financiera. Si bien la situación actual no es crítica, requiere atención inmediata para evitar problemas mayores en el futuro.

#### **Endeudamiento**

El endeudamiento de la cooperativa también presentó una tendencia ascendente durante 2023. En enero, la cooperativa presentaba un nivel de endeudamiento moderado del 42%, lo que significa que el 42% de los activos estaban financiados con deuda. Durante los primeros seis meses del año, este porcentaje aumentó gradualmente, alcanzando un 47% en junio. Sin embargo, el endeudamiento comenzó a acelerar en el segundo semestre, superando el umbral del 50% en septiembre, para terminar en un 54% en diciembre.

Este aumento en el endeudamiento puede ser interpretado como una señal de expansión en las operaciones de la cooperativa. No obstante, también implica un incremento en el riesgo financiero, ya que más de la mitad de los activos están siendo financiados con deuda. A largo plazo, es crucial que la cooperativa evalúe cuidadosamente esta tendencia y busque un equilibrio adecuado entre crecimiento y sostenibilidad financiera.

### **Rentabilidad**

En términos de rentabilidad, la cooperativa experimentó un año volátil. El retorno sobre activos (ROA) osciló entre valores positivos y negativos, lo que refleja la inestabilidad en la capacidad de generar ingresos consistentes a partir de los activos. En enero, la cooperativa obtuvo una rentabilidad positiva, aunque baja, de 0,078, lo que indica que por cada dólar invertido en activos se generaba una ganancia neta de aproximadamente siete centavos. Sin embargo, en febrero y marzo, la rentabilidad disminuyó, lo que sugiere que los ingresos no fueron suficientes para cubrir los costos operativos y financieros.

Una leve recuperación se observó en abril y mayo, pero durante el periodo de junio a octubre, la cooperativa enfrentó una caída pronunciada en la rentabilidad, indicando serios problemas financieros, posiblemente relacionados con factores externos y una gestión interna ineficaz de los recursos. En los últimos dos meses del año, la

rentabilidad volvió a ser positiva, lo que sugiere una mejor administración o un aumento en la eficiencia operativa hacia el final del año.

### **Eficiencia Operativa**

El análisis de los ratios de eficiencia operativa mostró una tendencia preocupante. A lo largo del año 2023, los gastos operativos en relación con los activos aumentaron progresivamente. En enero, el ratio de eficiencia operativa era de 0,42%, lo que indicaba una gestión eficiente de los activos para cubrir los gastos operativos. Sin embargo, este ratio aumentó de manera significativa en los meses siguientes, alcanzando un 4,89% en diciembre, lo que sugiere un crecimiento continuo en los costos operativos sin un aumento proporcional en los activos.

Este aumento en los gastos operativos podría deberse a mayores costos en personal, mantenimiento o administración. La tendencia observada en el último trimestre del año, con ratios cercanos al 5%, representa una señal de alerta, ya que podría comprometer la rentabilidad futura de la cooperativa si no se toman medidas correctivas a tiempo.

### **Rotación de Cartera**

La rotación de cartera, que mide la capacidad de la cooperativa para convertir sus créditos en efectivo, también experimentó fluctuaciones a lo largo del año. En enero, la rotación de cartera fue del 2,70%, un valor relativamente bajo que refleja un arranque lento en las actividades crediticias. No obstante, en marzo se observó un aumento significativo al 7,41%, lo que sugiere un éxito en las colocaciones de créditos durante ese mes. A lo largo del segundo trimestre, la rotación fluctuó entre 4,22% y 6,09%, reflejando cierta estabilidad en la gestión crediticia.

En el tercer trimestre, se registró un nuevo pico en julio con un 7,41%, lo que indica un fuerte desempeño en las colocaciones de crédito durante ese periodo. Sin embargo, en el último trimestre del año, la rotación de cartera disminuyó, cerrando en

diciembre con un valor bajo del 2,48%. Esta desaceleración podría estar relacionada con factores estacionales o una menor demanda de créditos en los últimos meses del año.

### **5.9.2 Problemas o Desafíos Financieros**

A partir del análisis de los indicadores financieros, es evidente que la cooperativa enfrenta varios desafíos que pueden afectar su desempeño futuro. En primer lugar, la tendencia descendente en la liquidez es motivo de preocupación, ya que podría dificultar el cumplimiento de obligaciones a corto plazo si no se aborda adecuadamente. Además, el aumento en el endeudamiento y la volatilidad en la rentabilidad reflejan un desequilibrio entre crecimiento y riesgo financiero, lo que sugiere la necesidad de una mejor planificación y control financiero.

La eficiencia operativa, en particular, requiere atención inmediata. El aumento constante en los gastos operativos, combinado con una disminución en la rentabilidad, sugiere que la cooperativa no está gestionando de manera óptima sus recursos. Si esta tendencia continúa, podría comprometer la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Finalmente, la variabilidad en la rotación de cartera indica la necesidad de revisar las estrategias de colocación de créditos. La cooperativa debería enfocarse en mejorar su eficiencia en la recuperación de créditos, especialmente en los meses en los que se observan menores niveles de actividad crediticia.

### **5.9.3 Análisis de los Procesos Internos**

Los procesos internos de la cooperativa también juegan un papel crucial en su desempeño financiero. Si bien no se dispone de datos detallados sobre la gestión operativa, es probable que la ineficiencia en la asignación de recursos y el aumento en los costos administrativos sean factores contribuyentes al bajo rendimiento financiero observado en 2023. Un análisis más profundo de estos procesos podría revelar áreas

donde se pueden implementar mejoras para optimizar la eficiencia y reducir los costos.

#### **5.9.4 Percepción de los Socios y Empleados**

La percepción de los socios y empleados sobre la cooperativa es un indicador clave de su estabilidad organizacional. Aunque no se cuenta con datos de encuestas, es razonable asumir que la disminución en la rentabilidad y el aumento en los gastos operativos pueden estar generando preocupación entre los miembros. Mejorar la comunicación y transparencia en torno a las decisiones financieras y estratégicas de la cooperativa podría ayudar a generar confianza y fomentar un mayor compromiso por parte de los socios y empleados

**5.10 Objetivo 1:** *Desarrollar un cuadro de mando integral que facilite el monitoreo integral de la cooperativa, asegurando un control preciso y constante de su desempeño.*

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta clave para mejorar la gestión estratégica de la Cooperativa Kullki Wasi. A través del diseño del CMI, se busca no solo monitorear los indicadores financieros, sino también alinear los objetivos estratégicos de la cooperativa con su misión, visión y valores. A continuación, se presenta una propuesta específica del CMI para la cooperativa, estructurada según las cuatro perspectivas tradicionales: Financiera, Cliente/Socio, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

*Tabla 32: Cuadro Resumen Indicadores CMI*

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia de Monitoreo</b>	<b>Acciones Correctivas Propuestas</b>
<b>Financiera</b>	<b>Liquidez Corriente</b>	Mantener un índice de liquidez corriente > 2.0	Jefe Financiero	Mensual	Revisar políticas de crédito y ajustar plazos de pago a proveedores.
	<b>Rentabilidad sobre los Activos (ROA)</b>	Alcanzar un ROA $\geq 2.5\%$ anual	Jefe Financiero	Trimestral	Evaluar activos improductivos y optimizar la gestión de los activos.
	<b>Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)</b>	Alcanzar un ROE $\geq 5\%$ anual	Jefe Financiero	Trimestral	Revisar estructura de capital y optimizar rentabilidad de inversiones.
	<b>Tasa de Morosidad</b>	Mantener un índice de morosidad < 3%	Jefe de Créditos	Mensual	Endurecer los criterios de evaluación crediticia y gestión de cobros.
	<b>Rotación de Activos</b>	Incrementar la rotación de activos a > 1.5 veces	Jefe Financiero	Trimestral	Optimizar el uso de activos no productivos y revisar el inventario.
	<b>Margen de Utilidad Operativa</b>	Mantener un margen de utilidad operativa superior al 20%	Jefe Financiero	Semestral	Reducir gastos operativos no esenciales y mejorar eficiencia.
	<b>Capitalización</b>	Mantener una relación de capitalización superior al 12%	Jefe Financiero	Anual	Revisar políticas de distribución de utilidades.
<b>Cliente/Socio</b>	<b>Índice de Satisfacción de los Socios</b>	Alcanzar un índice de satisfacción del 90%	Encargado de Atención al Cliente	Semestral	Implementar encuestas de satisfacción y mejorar atención personalizada.

	<b>Crecimiento del Número de Socios</b>	Aumentar el número de socios en un 5% anual	Jefe de Marketing	Anual	Campañas de captación de socios y mejora de beneficios para asociados.
	<b>Tasa de Retención de Socios</b>	Mantener una tasa de retención $\geq$ 95%	Encargado de Atención al Cliente	Anual	Implementar programas de fidelización y evaluación periódica de beneficios.
	<b>Participación en Servicios</b>	Aumentar la participación en productos financieros en un 10% anual	Jefe de Marketing	Anual	Diversificación de productos y mejora de beneficios por antigüedad.
<b>Procesos Internos</b>	<b>Eficiencia en la Concesión de Créditos</b>	Reducir el tiempo de concesión de créditos a < 5 días hábiles	Jefe de Operaciones	Trimestral	Automatizar la evaluación de riesgos y mejorar la digitalización del proceso.
	<b>Tiempo Promedio en Procesar Solicitudes</b>	Reducir el tiempo promedio de atención a < 2 días hábiles	Jefe de Operaciones	Trimestral	Implementar mejoras en atención al cliente, digitalización y automatización.
	<b>Tasa de Aprobación de Créditos</b>	Mantener una tasa de aprobación de créditos superior al 85%	Jefe de Créditos	Trimestral	Optimizar criterios de evaluación crediticia y formación del personal evaluador.
	<b>Costo Operativo por Transacción</b>	Reducir el costo operativo por transacción en un 10%	Jefe de Operaciones	Anual	Automatizar procesos y reducir redundancias en las operaciones internas.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Inversión en Formación del Personal</b>	Aumentar la inversión en formación del personal en un 10% anual	Jefe de Recursos Humanos	Anual	Desarrollar un plan anual de formación en habilidades técnicas y blandas.
	<b>Índice de Satisfacción Laboral</b>	Alcanzar un índice de satisfacción laboral del 85%	Jefe de Recursos Humanos	Anual	Implementar políticas de bienestar y programas de reconocimiento.

	<b>Capacidad de Innovación</b>	Implementar al menos una nueva tecnología o proceso innovador por año	Jefe de Innovación y Tecnología	Anual	Evaluar y adoptar nuevas tecnologías en servicios y procesos internos.
	<b>Tasa de Retención del Talento</b>	Mantener una tasa de retención de talento superior al 90%	Jefe de Recursos Humanos	Anual	Fomentar un ambiente laboral positivo y mejorar el paquete de compensación.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**5.11 Objetivo 2:** *Redactar un manual de indicadores financieros para fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones de la directiva.*

**MANUAL DE INDICADORES FINANCIEROS PARA FORTALECER LA CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES DE LA DIRECTIVA.**

**Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera del CMI se enfoca en garantizar la sostenibilidad económica de la cooperativa, permitiendo evaluar el desempeño financiero y asegurando que se alcancen los objetivos de rentabilidad y liquidez a largo plazo.

**Liquidez Corriente**

*Tabla 33: Liquidez Corriente*

Indicador	Liquidez Corriente
<b>Definición</b>	Mide la capacidad de la cooperativa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes. Un valor superior a 2.0 indica una buena capacidad de pago, mientras que un valor inferior sugiere posible falta de liquidez.
<b>Fórmula</b>	$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
<b>Cuentas relacionadas</b>	<b>Activo Corriente:</b> Efectivo y equivalentes, cuentas por cobrar a corto plazo, inversiones a corto plazo, inventarios.

	<b>Pasivo Corriente:</b> Cuentas por pagar, obligaciones financieras a corto plazo, provisiones de corto plazo.
<b>Unidad de medición</b>	Cociente o número (sin unidad específica).
<b>Fuentes de datos</b>	Balances financieros mensuales de la cooperativa, Estado de situación financiera (Balance General).
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Mantener un índice de liquidez corriente superior a 2.0 para asegurar que la cooperativa tenga los activos necesarios para cubrir sus pasivos a corto plazo, evitando problemas de solvencia.
<b>Responsable</b>	Jefe de Agencia o el Encargado de Área Financiera
<b>Interpretación</b>	Si el indicador está por encima de 2.0, significa que la cooperativa tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes, lo cual es una señal de estabilidad financiera. Si el indicador cae por debajo de 2.0, la cooperativa podría enfrentar dificultades para pagar sus deudas a corto plazo, y podrían ser necesarias acciones correctivas como la reducción de gastos o la mejora en la gestión de activos corrientes.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Rentabilidad sobre los Activos (ROA)

*Tabla 34: ROA*

Indicador	Rentabilidad sobre los Activos (ROA)
<b>Definición</b>	Mide la eficiencia con la que la cooperativa utiliza sus activos para generar ingresos. Un ROA alto indica una gestión eficaz de los activos, mientras que un ROA bajo sugiere ineficiencia en la generación de ingresos a partir de los activos disponibles.
<b>Fórmula</b>	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	<b>Utilidad Neta:</b> Utilidad después de impuestos. <b>Activo Total:</b> Suma total de los activos de la cooperativa, incluidos activos corrientes y no corrientes.
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)

<b>Fuentes de datos</b>	Estados financieros mensuales, en particular el Estado de Resultados y el Balance General.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual o anual
<b>Meta</b>	Mantener un ROA igual o superior al 2.5% anual para reflejar una utilización eficiente de los activos para generar ingresos.
<b>Responsable</b>	Jefe de Agencia o el Encargado de Área Financiera
<b>Interpretación</b>	Si el ROA es igual o superior al 2.5%, la cooperativa está utilizando eficientemente sus activos para generar ingresos. Un ROA por debajo de este umbral puede indicar la necesidad de revisar la eficiencia operativa y buscar oportunidades para mejorar la generación de ingresos a partir de los activos.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

*Tabla 35: ROE*

<b>Indicador</b>	<b>Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)</b>
<b>Definición</b>	Mide la rentabilidad generada por la cooperativa en relación con el capital aportado por sus socios. Un ROE alto indica una buena gestión del patrimonio para generar beneficios, mientras que un ROE bajo puede reflejar ineficiencia en el uso del capital.
<b>Fórmula</b>	$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	<p><b>Utilidad Neta:</b> Utilidad después de impuestos.</p> <p><b>Patrimonio:</b> Aportaciones de los socios, reservas y utilidades retenidas.</p>
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Estados financieros mensuales, especialmente el Estado de Resultados y el Balance General.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual o anual

<b>Meta</b>	Alcanzar un ROE del 5% o superior, asegurando una adecuada rentabilidad para los socios e incentivando la confianza y permanencia en la cooperativa.
<b>Responsable</b>	Jefe de Agencia o el Encargado de Área Financiera
<b>Interpretación</b>	Si el ROE es igual o superior al 5%, significa que la cooperativa está proporcionando una rentabilidad adecuada a sus socios, lo que ayuda a mantener su confianza y lealtad. Un ROE por debajo del 5% podría indicar que la cooperativa necesita revisar sus estrategias para mejorar la rentabilidad del patrimonio.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Tasa de Morosidad

*Tabla 36: Tasa de morosidad*

Indicador	Tasa de Morosidad
<b>Definición</b>	Mide el porcentaje de créditos que se encuentran en mora con respecto al total de créditos otorgados. Un bajo nivel de morosidad indica una adecuada gestión crediticia y un bajo riesgo de impagos, mientras que una tasa elevada sugiere un mayor riesgo crediticio.
<b>Fórmula</b>	$\text{Tasa de Morosidad} = \frac{\text{Total de Créditos en Mora}}{\text{Total de Créditos Otorgados}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	<p><b>Total de Créditos en Mora:</b> Créditos con pagos atrasados o impagos por un periodo definido (según la política de la cooperativa).</p> <p><b>Total de Créditos Otorgados:</b> Suma total de créditos emitidos durante el periodo.</p>
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Sistema de gestión crediticia de la cooperativa, reporte de cartera de créditos, balance mensual de créditos.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Mantener una tasa de morosidad inferior al 3% para reducir los riesgos crediticios y mejorar la recuperación de préstamos.
<b>Responsable</b>	Encargado de Cartera o el Jefe de Crédito

<b>Interpretación</b>	Si la tasa de morosidad es inferior al 3%, la cooperativa está gestionando adecuadamente los riesgos crediticios. Si la tasa supera el 3%, es necesario evaluar la calidad de la cartera de créditos, reforzar las políticas de recuperación y mejorar el análisis crediticio para evitar un deterioro mayor.
-----------------------	---

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Rotación de Activos

*Tabla 37: Rotación de activos*

Indicador	Rotación de Activos
<b>Definición</b>	Mide la eficiencia con la que la cooperativa utiliza sus activos para generar ingresos. Una mayor rotación de activos indica una mejor utilización de los recursos disponibles, lo que contribuye a una mayor eficiencia operativa.
<b>Fórmula</b>	$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Activos Total}}$
<b>Cuentas relacionadas</b>	<p><b>Ingresos Totales:</b> Ingresos operativos y no operativos generados por la cooperativa.</p> <p><b>Activos Totales:</b> Suma de los activos corrientes y no corrientes de la cooperativa.</p>
<b>Unidad de medición</b>	Veces (número de veces que los activos se convierten en ingresos)
<b>Fuentes de datos</b>	Estados financieros mensuales, especialmente el Estado de Resultados y el Balance General.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual o trimestral
<b>Meta</b>	Aumentar la rotación de activos por encima de 1.5 veces para mejorar la gestión de los recursos y optimizar la utilización de los activos para generar ingresos.
<b>Responsable</b>	Jefe de Agencia o el Encargado de Área Financiera

<b>Interpretación</b>	Si la rotación de activos es superior a 1.5 veces, la cooperativa está utilizando eficientemente sus activos para generar ingresos. Un valor inferior a 1.5 puede indicar que los activos no están siendo optimizados y que es necesario revisar la gestión operativa y financiera.
-----------------------	---

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Margen de Utilidad Operativa

*Tabla 38: Margen de Utilidad Operativa*

Indicador	Margen de Utilidad Operativa
<b>Definición</b>	Mide la proporción de los ingresos que queda después de cubrir los costos operativos. Un margen de utilidad operativa alto indica que la cooperativa es capaz de generar beneficios significativos tras cubrir sus gastos operativos.
<b>Fórmula</b>	$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	<p><b>Utilidad Operativa:</b> Ingresos totales menos los costos operativos (excluyendo impuestos e intereses).</p> <p><b>Ingresos Totales:</b> Todos los ingresos generados por la cooperativa.</p>
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Estados financieros mensuales, en particular el Estado de Resultados.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual o trimestral
<b>Meta</b>	Mantener un margen de utilidad operativa superior al 20%, asegurando que los ingresos cubran los costos operativos y generen beneficios sustanciales.
<b>Responsable</b>	Jefe de Agencia o el Encargado de Área Financiera

<b>Interpretación</b>	Un margen de utilidad operativa superior al 20% indica que la cooperativa está generando ingresos suficientes para cubrir sus costos operativos y obtener beneficios. Si el margen cae por debajo de este nivel, es necesario revisar los costos operativos y buscar formas de aumentar la eficiencia operativa para mejorar la rentabilidad.
-----------------------	---

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Capitalización

*Tabla 39: Capitalización*

Indicador	Capitalización
<b>Definición</b>	Mide el porcentaje del capital propio en relación con los activos totales de la cooperativa. Un buen nivel de capitalización es esencial para mantener la estabilidad financiera y garantizar el crecimiento sostenible.
<b>Fórmula</b>	$\text{Capitalización} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	<p><b>Patrimonio:</b> Aportaciones de socios, reservas, utilidades retenidas.</p> <p><b>Activos Totales:</b> Suma de activos corrientes y no corrientes.</p>
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Estados financieros mensuales, especialmente el Balance General.
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral o anual
<b>Meta</b>	Mantener una relación de capitalización por encima del 12% para garantizar un equilibrio entre crecimiento y seguridad financiera a largo plazo.
<b>Responsable</b>	Jefe de Agencia o el Encargado de Área Financiera
<b>Interpretación</b>	Si la capitalización es superior al 12%, la cooperativa mantiene un nivel adecuado de seguridad financiera y está bien posicionada para enfrentar riesgos y crecer de manera sostenible. Si es inferior al 12%, la cooperativa puede estar demasiado apalancada y enfrentar riesgos de solvencia, lo que requeriría una revisión de la política de

	capitalización.
--	-----------------

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Justificación:** Estos indicadores financieros son esenciales para la toma de decisiones estratégicas porque permiten a la cooperativa identificar áreas de mejora, gestionar riesgos financieros y optimizar el uso de sus recursos, asegurando una operación sostenible y rentable. (Carreño, 2022).

### **Perspectiva del Cliente/Socio**

La satisfacción de los socios y el crecimiento de la base de clientes son indicadores clave en la gestión de la cooperativa, dado que su éxito depende en gran medida de la relación que se mantenga con los socios actuales y potenciales.

### **Índice de Satisfacción de los Socios**

*Tabla 40: Índice de Satisfacción de los socios*

<b>Indicador</b>	<b>Índice de Satisfacción de los Socios</b>
<b>Definición</b>	Mide el porcentaje de satisfacción de los socios con los servicios y la atención brindada por la cooperativa.
<b>Fórmula</b>	$\text{Índice de Satisfacción} = \frac{\text{Número de socios satisfechos}}{\text{Total de socios encuestados}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	N/A
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Encuestas de satisfacción realizadas a los socios.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Alcanzar un índice de satisfacción del 90% para reflejar una alta calidad en los servicios y la atención al socio.
<b>Responsable</b>	Departamento de Atención al Socio

<b>Interpretación</b>	Un índice de satisfacción superior al 90% indica que los socios están muy satisfechos con los servicios. Si es menor, se deben analizar áreas de mejora en los productos y la atención ofrecida.
-----------------------	--

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Crecimiento del Número de Socios

*Tabla 41: Crecimiento del número de socios*

Indicador	Crecimiento del Número de Socios
<b>Definición</b>	Mide el crecimiento porcentual en la base de socios de la cooperativa en un período determinado.
<b>Fórmula</b>	<p style="text-align: center;"><b>Crecimiento del numero de socios</b></p> $= \frac{(\text{Numero de socios final} - \text{Numero de socios inicial})}{\text{Numero de socios inicial}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	N/A
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Registros de socios de la cooperativa.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Alcanzar un crecimiento anual del 5% en la base de socios para fortalecer la expansión de la cooperativa.
<b>Responsable</b>	Jefe de Agencia o Departamento de Marketing
<b>Interpretación</b>	Un crecimiento superior al 5% indica una expansión sólida. Si es menor, es necesario revisar estrategias para atraer nuevos socios.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Tasa de Retención de Socios

*Tabla 42: Tasa de Retención de socios*

Indicador	Tasa de Retención de Socios
<b>Definición</b>	Mide el porcentaje de socios que permanecen en la cooperativa en un periodo determinado, lo que refleja la fidelización de los mismos.

<b>Fórmula</b>	
$\text{Tasa de Retencion} = \frac{\text{Numero de socios retenidos}}{\text{Numero de socios totales}} \times 100$	
<b>Cuentas relacionadas</b>	N/A
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Registros de socios de la cooperativa.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Mantener una tasa de retención del 95% para garantizar la fidelización de los socios actuales y evitar pérdidas significativas de miembros.
<b>Responsable</b>	Jefe de Agencia o Departamento de Atención al Socio
<b>Interpretación</b>	Si la tasa de retención es superior al 95%, la cooperativa está logrando retener a sus socios. Si es inferior, se deben investigar las causas de la pérdida de socios.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Participación en Servicios

*Tabla 43: Participación en servicios*

Indicador	Participación en Servicios
<b>Definición</b>	Mide el porcentaje de incremento en la participación de los socios en productos financieros de la cooperativa.
<b>Fórmula</b>	
$\text{Participacion en servicios} = \frac{\text{Numero de productos utilizados año actual} - \text{Numero de productos utilizados año anterior}}{\text{Numero de productos utilizados año anterior}} \times 100$	
<b>Cuentas relacionadas</b>	N/A
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Registros de uso de productos financieros por parte de los socios.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Incrementar la participación en productos financieros en un 10% anual para mejorar la lealtad y satisfacción de los socios.
<b>Responsable</b>	Jefe de Agencia o Departamento de Marketing

<b>Interpretación</b>	Un incremento anual del 10% indica que los socios están utilizando más los productos financieros, lo que mejora la lealtad y diversifica la oferta de la cooperativa.
-----------------------	---

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Justificación:** Mejorar la relación con los socios no solo fortalece la sostenibilidad financiera de la cooperativa, sino que también impulsa su crecimiento y competitividad. Mantener una base de socios satisfechos y leales es crucial para garantizar una fuente constante de ingresos y una reputación positiva en el mercado (Altamirano, Villalba, & Ipiates, 2018).

### **Perspectiva de Procesos Internos**

La eficiencia operativa de la cooperativa depende directamente de la optimización de sus procesos internos. Mejorar estos procesos permitirá a la cooperativa ofrecer un servicio más rápido y eficiente a sus socios, aumentando su competitividad.

### **Eficiencia en la Concesión de Créditos**

*Tabla 44: Eficiencia en la concesión de créditos*

<b>Indicador</b>	<b>Eficiencia en la Concesión de Créditos</b>
<b>Definición</b>	Mide el tiempo promedio que toma la cooperativa para conceder créditos a los socios.
<b>Fórmula</b>	$\text{Eficiencia en la Concesión de Créditos} = \frac{\text{Total de Días para Concesionar Créditos}}{\text{Número de Créditos Concedidos}}$
<b>Cuentas relacionadas</b>	N/A
<b>Unidad de medición</b>	Días hábiles
<b>Fuentes de datos</b>	Registros internos de concesión de créditos.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Reducir el tiempo de concesión de créditos a menos de 5 días hábiles para mejorar la satisfacción de los socios.
<b>Responsable</b>	Jefe de Créditos o Departamento de Servicios Financieros

<b>Interpretación</b>	Si el tiempo promedio de concesión es menor a 5 días, la cooperativa está respondiendo rápidamente a las necesidades de los socios. Si es mayor, se deben revisar los procesos de concesión.
-----------------------	--

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Tiempo Promedio en Procesar Solicitudes

*Tabla 45: Tiempo Promedio en procesar solicitudes*

Indicador	Tiempo Promedio en Procesar Solicitudes
<b>Definición</b>	Mide el tiempo promedio que toma la cooperativa para procesar solicitudes de créditos.
<b>Fórmula</b>	$\text{Tiempo Promedio} = \frac{\text{Total de Días para Procesar Solicitudes}}{\text{Número de Solicitudes Procesadas}}$
<b>Cuentas relacionadas</b>	N/A
<b>Unidad de medición</b>	Días hábiles
<b>Fuentes de datos</b>	Registros internos de solicitudes de créditos.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Lograr un tiempo promedio de procesamiento inferior a 2 días hábiles para mejorar la atención al cliente.
<b>Responsable</b>	Jefe de Créditos o Departamento de Atención al Socio
<b>Interpretación</b>	Un tiempo promedio inferior a 2 días indica una buena eficiencia en el procesamiento de solicitudes. Si es superior, se requiere una revisión de los procedimientos actuales.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Tasa de Aprobación de Créditos

*Tabla 46: Tasa de aprobación de créditos*

Indicador	Tasa de Aprobación de Créditos
<b>Definición</b>	Mide el porcentaje de solicitudes de crédito aprobadas en relación con el total de solicitudes presentadas.

<b>Fórmula</b>	$Tasa\ de\ Aprobación = \frac{Número\ de\ Créditos\ Aprobados}{Número\ Total\ de\ Solicitudes} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	N/A
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Registros internos de solicitudes y aprobaciones de créditos.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Mantener una tasa de aprobación de créditos superior al 85% para equilibrar riesgo y accesibilidad al crédito.
<b>Responsable</b>	Jefe de Créditos o Departamento de Análisis de Riesgo
<b>Interpretación</b>	Una tasa de aprobación superior al 85% indica que la cooperativa está brindando acceso al crédito. Si es inferior, se deben evaluar los criterios de aprobación.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Costo Operativo por Transacción

*Tabla 47: Costo operativo por transacción*

<b>Indicador</b>	<b>Costo Operativo por Transacción</b>
<b>Definición</b>	Mide el costo promedio de operar por cada transacción realizada en la cooperativa.
<b>Fórmula</b>	$Costo\ Operativo\ por\ Transacción = \frac{Costo\ Total\ Operativo}{Número\ Total\ de\ Transacciones}$
<b>Cuentas relacionadas</b>	Gastos operativos y transacciones realizadas.
<b>Unidad de medición</b>	Dólares (\$)
<b>Fuentes de datos</b>	Registros financieros y de transacciones de la cooperativa.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Reducir el costo operativo por transacción en un 10% para mejorar la eficiencia y aumentar la rentabilidad.
<b>Responsable</b>	Jefe de Finanzas o Departamento de Contabilidad
<b>Interpretación</b>	Una reducción del costo operativo por transacción indica una mejora en la eficiencia operativa. Si no se logra, se deben analizar los costos asociados a las operaciones.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Justificación:** Optimizar los procesos internos es esencial para mejorar la eficiencia operativa de la cooperativa. Al reducir los tiempos de respuesta y los costos asociados con las transacciones, se podrá aumentar la satisfacción de los socios y mejorar los resultados financieros (Ochoa, 2018).

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

El desarrollo del capital humano es clave para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad a La cooperativa depende del desarrollo de su capital humano y de su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y del entorno. Invertir en el crecimiento y el aprendizaje del personal es crucial para el éxito a largo plazo.

### **Inversión en Formación del Personal**

*Tabla 48: Inversión en formación del personal*

<b>Indicador</b>	<b>Inversión en Formación del Personal</b>
<b>Definición</b>	Mide el incremento en la inversión destinada a la formación y capacitación del personal.
<b>Fórmula</b>	$\text{Inversión en Formación} = \frac{\text{Inversión Total en Formación}}{\text{Inversión Anterior}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	Gastos de formación y capacitación del personal.
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Registros financieros de gastos en formación y capacitaciones.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Aumentar la inversión en formación del personal en un 10% anual para mejorar la calidad del servicio.
<b>Responsable</b>	Jefe de Recursos Humanos o Departamento de Capacitación
<b>Interpretación</b>	Un aumento en la inversión en formación indica un compromiso con la capacitación del personal. Si no se logra, se deben revisar las prioridades de formación.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Índice de Satisfacción Laboral

*Tabla 49: Índice de satisfacción laboral*

Indicador	Índice de Satisfacción Laboral
<b>Definición</b>	Mide el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo y ambiente laboral.
<b>Fórmula</b>	$\text{Índice de Satisfacción Laboral} = \frac{\text{Número de Empleados Satisfechos}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	Encuestas de satisfacción laboral.
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Encuestas internas y retroalimentación de empleados.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Alcanzar un índice de satisfacción laboral del 85% para promover un ambiente de trabajo positivo.
<b>Responsable</b>	Jefe de Recursos Humanos o Departamento de Gestión del Talento
<b>Interpretación</b>	Un índice de satisfacción laboral superior al 85% indica un ambiente laboral positivo, lo que puede contribuir a una mayor retención de empleados.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Capacidad de Innovación

*Tabla 50: Capacidad de Innovación*

Indicador	Capacidad de Innovación
<b>Definición</b>	Mide la implementación de nuevas tecnologías o procesos innovadores dentro de la cooperativa.
<b>Fórmula</b>	$\text{Capacidad de Innovación} = \frac{\text{Número de Nuevas Implementaciones}}{\text{Implementaciones Anteriores}} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	Gastos de innovación y desarrollo.
<b>Unidad de medición</b>	Número
<b>Fuentes de datos</b>	Informes de proyectos de innovación y tecnología.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

<b>Meta</b>	Implementar al menos una nueva tecnología o proceso innovador por año para mantenerse competitivo en el mercado.
<b>Responsable</b>	Jefe de Innovación o Departamento de Tecnología
<b>Interpretación</b>	La implementación de nuevas tecnologías o procesos indica un enfoque proactivo hacia la innovación y la adaptación al cambio. Si no se logra, se debe evaluar la estrategia de innovación.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

## Tasa de Retención del Talento

*Tabla 51: Tasa de retención del talento*

Indicador	Tasa de Retención del Talento
<b>Definición</b>	Mide el porcentaje de empleados que permanecen en la cooperativa durante un período determinado.
<b>Fórmula</b>	$Tasa\ de\ Retención\ del\ Talento = \frac{Número\ de\ Empleados\ Retenidos}{Número\ Total\ de\ Empleados} \times 100$
<b>Cuentas relacionadas</b>	Registros de contratación y salida de empleados.
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>Fuentes de datos</b>	Registros de recursos humanos sobre rotación de personal.
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Meta</b>	Mantener una tasa de retención del talento superior al 90% para asegurar la continuidad en la gestión.
<b>Responsable</b>	Jefe de Recursos Humanos o Departamento de Gestión del Talento
<b>Interpretación</b>	Una tasa de retención superior al 90% indica un buen clima laboral y satisfacción entre los empleados. Si es inferior, se deben identificar las causas de rotación.

*Elaborado por: Las Investigadoras*

**Justificación:** La inversión en el personal y la capacidad de la cooperativa para innovar están directamente relacionadas con el crecimiento financiero sostenible. Al desarrollar un equipo motivado y capacitado, la cooperativa podrá mejorar su desempeño y asegurar su competitividad a largo plazo (Carreño, 2022).

**5.12 Objetivo 3:** *Establecer los objetivos estratégicos financieros de la cooperativa, con base en el manual de indicadores financieros.*

En el presente documento, se exponen los objetivos estratégicos de la Cooperativa Kullki Wasi, alineados con lo establecido en el **Manual de Indicadores Financieros**. Estos objetivos se diseñan con el propósito de fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones de la directiva, asegurando un monitoreo integral del desempeño financiero, la satisfacción de los socios, la eficiencia operativa y el desarrollo del capital humano. Cada objetivo se acompaña de indicadores clave que permiten evaluar el progreso en áreas críticas como la rentabilidad, la liquidez, la retención de socios, la optimización de procesos y la capacidad de innovación, estableciendo metas claras y medibles que garantizan una gestión eficiente y sostenible.

**Tabla 52:** *Objetivos Estratégicos*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Fórmula
<b>Financiera</b>	Garantizar la sostenibilidad económica de la cooperativa a través de la optimización del rendimiento financiero.	Liquidez Corriente	Mantener un índice de liquidez corriente superior a 2.0.	$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
		Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	Lograr un ROA igual o superior al 2.5%.	$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} * 100$
		Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	Alcanzar un ROE del 5% o superior.	$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$
		Índice de Morosidad	Mantener el índice de morosidad por debajo del 3%.	$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$

				* 100
		Rotación de Activos	Incrementar la rotación de activos por encima de 1.5 veces.	Rotación de Activos = Ventas Totales / Activos Totales
		Margen de Utilidad Operativa	Asegurar un margen de utilidad operativa superior al 20%.	Margen de Utilidad Operativa = (Utilidad Operativa / Ventas Totales) * 100
		Capitalización	Mantener una relación de capitalización superior al 12%.	Relación de Capitalización = (Patrimonio / Activos Totales) * 100
<b>Cliente/Socio</b>	Fortalecer la relación con los socios y aumentar la satisfacción, fidelización y crecimiento de la base de clientes.	Índice de Satisfacción de los Socios	Alcanzar un índice de satisfacción del 90%.	Encuesta de satisfacción a los socios (promedio de puntuaciones)
		Crecimiento del Número de Socios	Lograr un crecimiento anual del 5%.	(Número de Socios Año Actual - Número de Socios Año Anterior) / Número de Socios Año

				Anterior * 100
		Tasa de Retención de Socios	Mantener una tasa de retención del 95%.	(Número de Socios Retenidos / Número Total de Socios al Inicio del Año) * 100
		Participación en Servicios	Incrementar la participación en productos financieros en un 10% anual.	(Participación Año Actual - Participación Año Anterior) / Participación Año Anterior * 100
<b>Procesos Internos</b>	Optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia operativa y el tiempo de respuesta a las necesidades de los socios.	Eficiencia en la Concesión de Créditos	Reducir el tiempo de concesión de créditos a menos de 5 días hábiles.	Tiempo Promedio de Aprobación de Créditos (días)
		Tiempo Promedio en Procesar Solicitudes	Mantener un tiempo de procesamiento inferior a 2 días hábiles.	Tiempo Promedio de Procesamiento de Solicitudes (días)

		Tasa de Aprobación de Créditos	Mantener una tasa de aprobación superior al 85%.	(Créditos Aprobados / Créditos Solicitados) * 100
		Costo Operativo por Transacción	Reducir el costo operativo por transacción en un 10%.	Costo Operativo Total / Número Total de Transacciones
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Fortalecer el desarrollo del capital humano y la capacidad de innovación para asegurar el crecimiento sostenible de la cooperativa.	Inversión en Formación del Personal	Aumentar la inversión en formación del personal en un 10% anual.	Inversión Total en Formación / Inversión Año Anterior * 100
		Índice de Satisfacción Laboral	Alcanzar un índice de satisfacción laboral del 85%.	Encuesta de satisfacción laboral (promedio de puntuaciones)
		Capacidad de Innovación	Implementar al menos una nueva tecnología o proceso innovador por año.	Número de Tecnologías o Procesos Nuevos Implementados
		Tasa de Retención del Talento	Mantener una tasa de retención del talento superior al 90%.	(Número de Empleados Retenidos / Número Total de Empleados al Inicio del

				Año) * 100
--	--	--	--	------------

*Elaborado por: Las Investigadoras*

### 5.13 Aplicación del Cuadro de Mando Integral

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Cooperativa Kullki Wasi se llevará a cabo a lo largo de un año, a partir de enero de 2025. Este proceso implica un enfoque sistemático para garantizar que todas las áreas de la cooperativa estén alineadas con la nueva herramienta de gestión, involucrando a los responsables de cada área, la capacitación de personal, la integración de tecnología y un monitoreo constante.

**Tabla 53:** Fases de aplicación

Fase	Actividades	Tiempo de Duración	Responsable
<b>Fase 1: Planificación (Enero 2025)</b>	- Revisión del plan estratégico de la cooperativa.	1 mes	Gerente General
	- Identificación de las necesidades operativas y financieras.		Equipo de Dirección
	- Definición de los indicadores clave y sus metas.		Equipo de Dirección
	- Establecimiento del equipo responsable de la implementación.		Gerente de Proyectos

<b>Fase 2: Diagnóstico Inicial (Febrero 2025)</b>	- Análisis de la situación actual de la cooperativa.	1 mes	Gerente de Análisis
	- Evaluación de procesos existentes y su relación con los indicadores propuestos.		Equipo de Operaciones
<b>Fase 3: Diseño del Manual en Base a un CMI (Marzo - Abril 2025)</b>	- Diseño de los indicadores de acuerdo con las cuatro perspectivas del CMI.	2 meses	Equipo de Proyectos
	- Creación de un manual que incluya definiciones, fórmulas y procedimientos para cada indicador.		Consultor Externo / Equipo de Proyectos
<b>Fase 4: Capacitación (Mayo 2025)</b>	<p>- Capacitación al personal clave sobre el manual de indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto:</b> \$5,000 (incluye honorarios del consultor, materiales de capacitación y recursos tecnológicos).</li> <li>• <b>Costo:</b> \$1,000 por día de capacitación (total de 2 días), más \$3,000 para materiales y herramientas tecnológicas.</li> <li>• <b>Horario de Capacitación:</b> 9:00 AM - 1:00 PM (con un receso de 15 minutos).</li> <li>• <b>Quién va a Capacitar:</b> Consultor</li> </ul>	2 días	Consultor Externo / Recursos Humanos

	externo especializado en la implementación de Cuadros de Mando Integrales y equipo de Recursos Humanos.  • <b>Lugar de la Capacitación:</b> Sala de conferencias de la Cooperativa Kullki Wasi, ubicada en la sede central.		
	- Instalación de herramientas tecnológicas necesarias para la medición y seguimiento de indicadores.		Equipo de TI
<b>Fase 5: Evaluación del Proceso (Junio - Diciembre 2025)</b>	- Monitoreo y evaluación del uso del manual de indicadores en la práctica.	6 meses	Gerente de Evaluación
	- Revisión de resultados y ajustes necesarios en el manual y procesos.		Gerente de Proyectos

*Elaborado por: Las Investigadoras*

#### **5.14 Beneficios esperados**

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Cooperativa Kullki Wasi, junto con el diseño del manual de indicadores, generará beneficios significativos que impactarán tanto en el ámbito financiero como en el organizacional. A continuación, se detallan los beneficios más relevantes:

El CMI permitirá a la cooperativa monitorear en tiempo real indicadores financieros clave, como la liquidez corriente, la rentabilidad sobre activos y el índice de

morosidad. Estos datos facilitarán a los directivos tomar decisiones más fundamentadas y oportunas, anticipándose a problemas financieros y ajustando las estrategias en función de las tendencias observadas.

Asimismo, el manual de indicadores proporcionará un marco claro y estructurado para el seguimiento de los indicadores de eficiencia operativa, como la rotación de activos y la eficiencia en la concesión de créditos. Esto permitirá un mayor control sobre el desempeño diario de la cooperativa, optimizando los procesos internos, reduciendo costos y mejorando la productividad.

La introducción de indicadores relacionados con la satisfacción de los socios y la retención de miembros permitirá a la cooperativa enfocar sus esfuerzos en fortalecer las relaciones con sus clientes principales. Adicionalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que incluye la inversión en la formación del personal y el índice de satisfacción laboral, contribuirá a crear un ambiente de trabajo más positivo. Este entorno no solo incrementará la motivación y eficiencia de los empleados, sino que también fomentará un mayor compromiso hacia la misión y visión de la cooperativa.

En conjunto, la implementación del CMI y el manual de indicadores no solo proporcionarán una base sólida para la toma de decisiones, sino que también promoverán una cultura de mejora continua y alineación estratégica en Kullki Wasi.

### **5.15 Conclusiones de la propuesta**

El diseño de un Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Cooperativa Kullki Wasi representa un paso fundamental hacia la modernización y optimización de la gestión estratégica de la organización. Este enfoque no solo proporciona una metodología estructurada para monitorear y evaluar el rendimiento de la cooperativa, sino que también establece un marco claro para la toma de decisiones basada en datos, lo que es esencial en un entorno financiero y operativo cada vez más complejo.

El Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) permite a la cooperativa adoptar una visión integral que abarca las cuatro perspectivas clave:

financiera, del cliente/socio, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Al hacerlo, se garantiza que todas las áreas de la cooperativa estén alineadas con los objetivos estratégicos, asegurando que se logre una mejora continua en el desempeño organizacional.

Uno de los beneficios más destacados del diseño del Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) será la mejora en la toma de decisiones. Con indicadores claros y medibles, la dirección de la cooperativa podrá anticiparse a problemas financieros, identificar oportunidades de crecimiento y ajustar sus estrategias en tiempo real. Esto es especialmente importante en un entorno donde la capacidad de respuesta rápida puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Además, el enfoque en la perspectiva del cliente/socio del Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) subraya la importancia de mantener relaciones sólidas con los socios. Al monitorear indicadores como la satisfacción de los socios y la tasa de retención, la cooperativa podrá identificar áreas de mejora y adaptar sus servicios para satisfacer mejor las necesidades de sus miembros. Esto no solo incrementará la lealtad de los socios, sino que también fomentará un crecimiento sostenible a largo plazo, al atraer a nuevos miembros y fortalecer la reputación de la cooperativa.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, la implementación del Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) proporcionará un enfoque sistemático para la optimización de operaciones. La medición de la eficiencia en la concesión de créditos y el tiempo promedio en el procesamiento de solicitudes permitirá a la cooperativa mejorar su agilidad operativa y ofrecer un servicio más eficiente a sus socios. Esta mejora en los procesos internos no solo reduce costos, sino que también potencia la capacidad de respuesta de la cooperativa ante las demandas del mercado.

### **5.16 Recomendaciones de la propuesta**

Para asegurar la ejecución exitosa del Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Cooperativa Kullki Wasi, se presentan las siguientes recomendaciones, alineadas con los objetivos propuestos:

**Compromiso de la Alta Dirección:** Es fundamental que la alta dirección de la cooperativa esté completamente comprometida con el diseño del CMI. Este apoyo debe reflejarse en acciones concretas y en la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo el proceso. La participación activa de los líderes motivará al personal y fomentará un ambiente favorable para el cambio, garantizando que se alineen los objetivos financieros con los operativos.

**Formación Continua:** Proporcionar capacitación continua al personal sobre el uso y la importancia Manual de indicadores basado en Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) un Cuadro de Mando Integral (CMI) es esencial. Esto incluye formación específica sobre cada uno de los indicadores que se utilizarán, así como la interpretación de los resultados y su aplicación en la toma de decisiones. Se recomienda realizar talleres y sesiones de formación periódicas para mantener al equipo actualizado y comprometido, fortaleciendo así la capacidad de análisis de la cooperativa.

**Establecimiento de Metas Claras y Realistas:** Las metas establecidas para cada indicador del Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) deben ser claras, alcanzables y alineadas con la misión y visión de la cooperativa. Estas metas deben revisarse periódicamente y ajustarse según sea necesario para reflejar las realidades cambiantes del entorno financiero y operativo. Un enfoque flexible permitirá a la cooperativa adaptarse a los desafíos y oportunidades, optimizando así su gestión.

**Implementación de Tecnología Adecuada:** La selección de herramientas tecnológicas adecuadas para el monitoreo y análisis de los indicadores es crucial para el éxito del Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI). Se recomienda invertir en software de gestión financiera que permita la visualización de datos en tiempo real, facilitando así la toma de decisiones informadas. La tecnología

también puede ayudar a automatizar procesos, reducir errores y aumentar la eficiencia operativa, contribuyendo a un mejor uso de los recursos.

**Monitoreo y Evaluación Regular:** El diseño del Manual de indicadores basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) debe incluir un sistema de monitoreo y evaluación regular para revisar el avance hacia las metas establecidas. Se sugiere realizar reuniones periódicas para discutir los resultados obtenidos, identificar áreas de mejora y hacer los ajustes necesarios. Esta práctica fomentará la responsabilidad y la mejora continua, alineándose con los objetivos de crecimiento sostenible y bienestar de los socios.

## CONCLUSIONES

La presente investigación ha abordado de manera integral la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, centrándose en el análisis de sus indicadores financieros y la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión. A partir de la información recolectada y el análisis realizado, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

El estudio permitió a identificar de manera precisa los principales indicadores financieros mismas que incidieron en la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi. Indicadores como Liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia operativa se destacaron como desafíos significativos y críticos para el desarrollo de estrategias financieras y operativas. Dichos indicadores reflejaron la capacidad de la cooperativa para gestionar su crecimiento, optimizar la concesión de créditos y satisfacer las necesidades de sus socios, por tanto, el análisis evidencio la importancia de un monitoreo constante de los indicadores mencionados, mismas que resultaron fundamentales para garantizar la sostenibilidad financiera y el éxito a largo plazo de la cooperativa.

A lo largo del estudio, se logró identificar los indicadores financieros relevantes que influyeron en la toma decisiones estratégicas de la Cooperativa. El conocimiento y el uso adecuado de estos indicadores financieros permitió a los encargados de la gestión evaluar el rendimiento financiero y la capacidad de la cooperativa para hacer frente a sus obligaciones, maximizar sus activos y generar valor para sus socios, por tanto, la aportación del análisis de dichos indicadores contribuyó como un recurso esencial para una adecuada gestión administrativa.

A través de los cálculos y los análisis respectivos de los indicadores financieros de manera mensual dentro del año 2023, revelaron tendencias de ascendencia y descendencia en diferentes meses, por factores como la necesidad de revisión y seguimiento a los procesos que mantiene la cooperativa. De la misma forma el aporte del análisis nos permitió demostrar que una adecuada interpretación de estos indicadores es crucial para la toma de decisiones informadas que contribuyen a la estabilidad y viabilidad financiera de la cooperativa.

La implementación de un manual de indicadores financieros utilizando el cuadro de mando integral, ha sido uno de los métodos más estratégicos en la mejora del proceso de toma de decisiones a corto y largo plazo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, facilitando a una visión integrada de los aspectos financieros y operativos. De tal modo permitiendo a la administración monitorear de manera más efectiva el desempeño de la cooperativa y la toma de decisiones basadas a la información precisa y actualizada, ya que el CMI servirá como una guía clara para la alineación de sus objetivos estratégicos.

## RECOMENDACIONES

Basándose en las conclusiones anteriores, se presentan las siguientes recomendaciones, clasificadas en diferentes categorías para una mejor claridad y enfoque:

**Investigaciones Futuras:** Se sugiere llevar a cabo estudios adicionales que utilicen metodologías cuantitativas y cualitativas más avanzadas para evaluar la efectividad del CMI en el tiempo. Estas investigaciones podrían incluir encuestas longitudinales para medir la evolución de la satisfacción de los socios y su relación con los indicadores financieros.

**Implementación Progresiva del CMI:** Se recomienda una implementación gradual del CMI en la Cooperativa Kullki Wasi. Esto permitirá al personal adaptarse a la nueva metodología y realizar ajustes según sea necesario, minimizando la resistencia al cambio y maximizando la efectividad del proceso.

**Monitoreo y Retroalimentación Constante:** Es crucial establecer un sistema de retroalimentación constante que permita ajustar las estrategias basadas en los resultados del CMI. Se sugiere realizar reuniones regulares con todos los niveles del personal para discutir el progreso, compartir aprendizajes y proponer mejoras.

**Inversión en Capacitación:** Se debe priorizar la capacitación del personal no solo en el uso del CMI, sino también en habilidades analíticas y de toma de decisiones. Esto garantizará que el equipo esté preparado para interpretar los datos y aplicarlos en la gestión diaria de la cooperativa.

**Fortalecimiento de la Relación con los Socios:** Se recomienda implementar programas específicos para mejorar la comunicación con los socios, como reuniones periódicas y encuestas de satisfacción. Escuchar las opiniones de los socios permitirá a la cooperativa ajustar sus servicios y ofertas, fomentando una relación más sólida y duradera.

**Evaluación de Recursos:** Por último, se sugiere realizar una evaluación de los recursos necesarios para la implementación del CMI, incluyendo tecnología y formación, y ajustar el presupuesto de la cooperativa para asegurar que se cuenta con lo necesario para un desarrollo efectivo.

En resumen, la implementación del CMI en la Cooperativa Kullki Wasi representa una oportunidad valiosa para mejorar la gestión y la sostenibilidad financiera. Las recomendaciones planteadas buscan asegurar un enfoque estructurado y proactivo que permitirá a la cooperativa enfrentar los desafíos futuros con mayor confianza y efectividad.

## BIBLIOGRAFIA

- Alianza Cooperativa Internacional. (2024). *Creacion de la Alianza Cooperativa Internacional*. Obtenido de <https://ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>
- Altamirano, A. C., Villalba, N., & Ipiates, K. (2018). *Análisis de eficiencia y productividad en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador*. REVESCO.
- Alvarez, C. (2024). Análisis financiero: ¿Qué es el ROE? *BBVA Economía y finanzas*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución*. Quito.
- Banco Central del Ecuador BCE. (Julio de 2023). *Monitoreo de los principales indicadores monetarios y financieros de la economía ecuatoriana*. Obtenido de Indicadores Financieros:  
[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Presentacion\\_Jul23.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Presentacion_Jul23.pdf)
- Barrera, J. (2020). Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. *VinculaTégica*, 6(1), 734–741. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-626>.
- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300129&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300129&script=sci_arttext).
- Bustamante, G., Carvajal, G., Díaz, C., Vásquez, J., & Rubén., R. (2020 ). *Metodología e investigación Una discusión a propósito de la teoría de campo*. Bogota: Editorial Universidad Pedagógica Nacional .
- Canós, L. (2018). *Toma de decisiones en la empresa*. España: UPV. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>.
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sincheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: UIDE Universidad Internacional del Ecuador.

- Caribe, C. C. (1986). *EL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR* . Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2aaec496-7327-44d3-9c22-49cf11a98699/content>
- Carreño, G. (2022). *Gestión por procesos y su incidencia en la eficiencia operativa en los procesos productivos de una empresa de empaques, periodo 2020-2021*. Lima: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84751>.
- Codigo Organico Monetario y Financiero. (2014). *Articulo 445 [Capitulo II]*. Quito: Imprenta del Gobierno. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/10/codigo\\_organico\\_monetario\\_financiero\\_21\\_ago\\_18.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/10/codigo_organico_monetario_financiero_21_ago_18.pdf)
- Codigo Organico Organizacion Territorial Autonomia Descentralizacion [COOTAD]. (2010). *Articulo 4, 65*. Quito: Imprenta del Gobierno. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)
- Concepto. (2021). *Toma de Decisiones* . Obtenido de Concepto, pasos, tipos y características: <https://concepto.de/toma-de-decisiones/>
- Constitucion del Ecuador [Const.]. (2008). *Art 213, 283 [Capitulo quinto]*. Quito: Imprenta del Gobierno . Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.PDF](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF)
- Contreras, L. (2021). Morosidad de la cartera de crédito al consumo y su incidencia en la rentabilidad y liquidez del Banco Mercantil, Banco Universal. *Unlibre*, 5(9), <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.9.2020.8109>.
- Cuadros, J. (2023). *Gestión financiera y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andreli – Huánuco 2023*. Perú: UDH. <http://repositorio.udh.edu.pe/20.500.14257/4519>.
- Duran, A. (2012). Analisis y evolucion de las cooperativas de ahorro y credito en el Ecuador. *Economia solidaria y cooperativismo*, 45-64.
- Ecuador, A. N. (2014). *CODIGO ORGANICO MONETARIO Y FINANCIERO*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp->

content/uploads/downloads/2018/10/codigo\_organico\_monetario\_financiero\_21\_ago\_18.pdf

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC). (2023). *Tasas de interes*. Obtenido de <https://fecoac.org/>

Galicia, C., & Romero, G. (2011). *Indicadores Financieros y la Toma de Decisiones*. Perú: U Andina.

[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4138/Claudia\\_Gabriel\\_Tesis\\_bachiller\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4138/Claudia_Gabriel_Tesis_bachiller_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Garcés, C. (2019). *Indicadores financieros para la toma de decisiones en la Empresa Disgarta*. Ambato: PUCE. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/258cc2ce-7a6c-4b9e-a1ab-7751de12421b>

Garcia, M. P., & Martinez, P. (2012). *Guía practica para la realización para la realización de trabajos fin de Grado y trabajos fin de Máster*. Murcia: Universidad de Murcia.

González et al, K. (2021). *Factores Determinantes de la Estructura de Capital en Empresas Ecuatorianas*. Obtenido de Dialnet: <file:///C:/Users/HP%202020/Downloads/Dialnet-FactoresDeterminantesDeLaEstructuraDeCapitalEnEmpr-8232803.pdf>

Hernández, F. (2021). *Políticas de Riesgo en Entidades Financieras Cooperativas*. GESTION FINANCIERA.

Hilario, V., Castro, O., Mendoza, J., de León, I., Vélez, I., & Tapia, D. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones. *Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 8(15), 25-31. doi:<https://doi.org/10.29057/xikua.v8i15.5309>

Hinostraza, G. (2021). Clasificación de cooperativas financieras en Ecuador y su afectación en la eficiencia financiera de los segmentos 4 y 5 en Portoviejo. *Cofin vol.*, 15(2), [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612021000200023&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612021000200023&script=sci_arttext&tlng=pt).

Hurtado, J. (2018). *Guia para una investigacion de campo*. Exodo.

- Instituto Nacional de la Economía Social. (29 de Marzo de 2022). *Tipos de Cooperativas*.  
Obtenido de <https://www.gob.mx/inaes/articulos/tipos-de-cooperativas-en-mexico>
- Jacobe, R. (2024). *Morosidad crediticia y cartera de créditos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., Huancayo 2021*. Perú: UPLA.  
<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/7176>.
- La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2018). *Objetivo 8, 9, 12*.  
Santiago: Naciones Unidas .
- Ley de Cooperativas. (2012). *Art 4, 54*. Quito: Imprenta del Gobierno. Obtenido de  
[https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY\\_DE\\_COOPERATIVAS.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf)
- Ley Organica de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Art 1, 10, 21, 81, 83*. Quito: Imprenta del Gobierno. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_econ.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf)
- López, C., Erazo, J., Narváez, C., & Moreno, V. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 427-454.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439105>.
- Lucas, P., & Vaiga, L. (2021). Uso de Indicadores Financeiros e Não Financeiros para Gerenciamento nas Organizações: quando devem ser considerados KPI ou KRI. *Revista GESTO*, 9(2), 88-100. doi:<http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v9i2.324>
- Macías, F., & Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Poco del Conocimiento*, 8(2), 895-918. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152110>
- Molina, J. (2020). *Finanzas Cooperativas: Teoría y Práctica*. Cooperativas.
- Munch, L., & Angeles, E. (2007). *Metodos y tecnicas de investigacion*. Mexico: Editorial Trillas.
- Muñoz, X. (2020). *GESTION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ Y PORTAFOLIO DE INVERSIONES*. QUITO: DGRV – Confederación Alemana de Cooperativas.
- NIF A. (2015). *Serie NIF A*. [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165\\_u3\\_a1.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u3_a1.pdf).

- Ochoa, J. (2018). *Análisis financiero a la cooperativa de ahorro y crédito*. Loja: UNL. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/20981>.
- Ordóñez, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215008/576869215008.pdf>
- Paulino, E. (2021). Indicadores de calidad de cartera y endeudamiento, en las empresas financieras, Perú, años 2015 al 2019. *Hechos Contables*, 1(1), 64-85. <https://doi.org/10.52936/rhc.v1i1.60>.
- Pelaez, A., & Villacís, A. (2021). *Evaluación del desempeño y sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina: Un enfoque basado en indicadores financieros*. Obtenido de <https://revistas.uazuay.edu.ec/flip/udaakadem/09/uazuay-udaakadem-09-05.pdf>
- Pérez, L. (2019). *Decisiones Financieras en Cooperativas de Ahorro y Crédito*.
- Pérez, L. (2022). *Innovación y Expansión en el Sector Financiero Cooperativo*.
- Pineda, E., & Alvarado, L. (2008). *Metodología de la investigación*. Washintong: Organizacion Panamericana de la Salud.
- Ramírez, C. (2023). *Decisiones Operativas en Entidades Financieras Cooperativas*.
- Ríos, R. (2020). El deber de información en el seguro como instrumento de decisión racional en la contratación y de tutela a favor del asegurado. *Rev. Derecho Privado*, 39, 15-23. <https://doi.org/10.18601/01234366.n39.09> .
- Romero, M. (2021). Revisión sistémica del concepto gobernanza cooperativa. *Cienc. adm.*, 18, 15-23. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e083> .
- Ross, Westerfield, & Jordan. (2019). *Fundamentals of Corporate Finance*.
- Sánchez, R. (2021). *Organización y Administración en Entidades Financieras Cooperativas*. Gestion financiera .
- Secretaria Nacional de Planificacion. (2021). *Plan de Nacional de Desarrollo 2021-2025*. Quito - Ecuador.

- Skilling, E. (22 de Junio de 2024). *Ratio de Capital: Que es ?* Obtenido de <https://skilling.com/row/es/blog/trading-terms/equity-ratio/>
- Soncco, G. (2022). *Control de existencias y endeudamiento en la Empresa Don José Representaciones SRLTDA, Cusco – 2021*. Lima: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/103973>.
- SuperCias. (2019). *Tabla de Indicadores*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf).
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2021). *ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA Y CUENTAS POR COBRAR*. QUITO. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/inicio/capacitacion/estrategias-de-recuperacion-de-cartera-y-cuentas-por-cobrar/>
- Susanti, M., & Aldi, S. (2021). Analysis of profitability, leverage, liquidity, and activity of financial distress basic study of chemical sub sector industry listed on BEI. *Journal Ekonomi, 1(1)*, 5-13. <https://doi.org/10.54076/juket.v1i1.39>.
- Torres, Y. (2020). *Estrategia financiera para la optimización del recaudo del impuesto predial unificado*. Colombia: Universidad De La Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/348/YESID%20TORRES%20PROYEC%20INVESTIGA%20%20MAESTRIA.pdf?sequence=1>.
- Vargas, A. (2020). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa. 179-192.
- Vargas, D. (2021). *Análisis comparativo de los indicadores de rentabilidad de la banca primer piso (Bancolombia, Davivienda) y de segundo piso (Bancóldex) a partir de un estudio de caso*. Bogotá: Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/12772>.

## ANEXOS

### Anexo 1: Presupuesto Ejecutado

<b>Cantidad</b>	<b>Rubro</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
300	Impresiones	\$0,05	\$15,00
300	copias	\$0,05	\$15,00
2	carpetas	\$1,00	\$2,00
4	Anillados	\$2,50	\$10,00
1	Empastado	\$20,00	\$20,00
150	Transporte	\$0,30	\$45,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$107,00</b>
		<b>IMPREVISTOS</b>	<b>\$15,00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$122,00</b>

**Anexo 2: Cronograma tentativo (Gantt)**

No.	ACTIVIDADES	AÑO 2023																																							
		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Problematización	■																																							
2	Definición del problema a investigar					■																																			
3	Elaboración del proyecto de investigación									■																															
4	Aprobación del proyecto de investigación													■																											
6	Elaboración del marco teorico																	■																							
7	Recolección de Información de campo																					■																			
8	Procesamiento de Datos																									■															
9	Analisis e los resultados y conclusiones																													■											
10	Formulación de la propuesta																																	■							
11	Elaboración borrador Informe Final																																					■			
12	Presentación del Informe Final																																					■			
13	Presentación y defensa del Informe final																																					■			

REFERENCIAS:                      ■ Actividades programadas

*Elaborado por: Las investigadoras*

**Anexo 3:** Carta de aceptación de la organización donde se aplicó el trabajo de integración curricular.



Unidos somos fuertes



**OFICIO-N° CKW-JA-JCH-2024-008**

Guaranda, 24 de abril de 2024

Srtas.

Marcia Carolina Chanaguano Ayme  
Katherine Tamara Pacari Tiche  
**ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR**  
Presente. -

De mi consideración:

Estimadas estudiantes, reciba un saludo cordial a nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., representado por el Mgs. Juan Andagana Gerente General, deseándole los mejores de los éxitos en sus estudios.

Luego de extenderle un efusivo y cordial saludo es con el objetivo de dar a conocer la respuesta del oficio sin N° de la fecha 24 de abril de 2024, en donde solicitan realizar el trabajo de investigación de titulación en nuestra institución en la Agencia Guaranda, lo cual está **aprobado** por parte de gerencia general para que puedan realizar dicho trabajo.

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente:

  
  
Jaime Chulco.  
**JEFE DE AGENCIA GUARANDA**

**EDIFICIO MATRIZ AMBATO:** Juan Benigno Vela y Martínez esq. (03)3 731100

**AGENCIAS:** Izmamba - Huachi Chico - Pelileo - Baños - Pillara - Babamba - Guaranda - Salcedo - Latacunga - Mashachi - Sangolquí - Quito Guamaní - Quito Centro - Quito La Floresta - Quito Tumbaco - Quito Cotacollao - Quito Calderón - Cayambe - Otavalo - Ibarra - Santo Domingo - Durán - Guayaquil - Tena - Galápagos Santa Cruz.

 [www.kullkiwasi.com.ec](http://www.kullkiwasi.com.ec)



## Anexo 4: Encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTION EMPRESARIAL E  
INFORMATICA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

### Encuesta

**Tema:** Los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, en el año 2023.

**Objetivo:** Obtener información valiosa y relevante para comprender el contexto y la naturaleza del estudio sobre como los empleados y miembros de la cooperativa perciben y utilizan los indicadores financieros en su proceso de toma de decisiones.

**Nombre:** .....

**Área que ocupa:** .....

**Fecha:** .....

**Hora:** .....

#### Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X en la opción que considere pertinente.

Sus respuestas serán completamente confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

1. ¿En qué medida considera usted que la Cooperativa Kullki Wasi utiliza los indicadores financieros como herramienta de análisis para evaluar su situación económica y financiera?
  - Muy alto
  - Alto
  - Medio
  - Bajo
  - Muy bajo
2. ¿Está de acuerdo que la aplicación de los indicadores financieros es esencial para la gestión eficaz de la Cooperativa?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente de desacuerdo
3. ¿Cuál de los siguientes índices financieros considera usted que es el primordial para medir el desempeño de la cooperativa?
  - Índice de liquidez
  - Índice de solvencia
  - Índice de rentabilidad
  - Índice de eficiencia
  - Índice de gestión
4. ¿Está usted de acuerdo que los indicadores financieros contribuyen a mejorar la gestión financiera de la cooperativa, corregir problemas existentes y prevenir situaciones futuras?

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
5. **¿Como calificaría el impacto de los indicadores financieros en la gestión de la cooperativa?**
- Muy alto
  - Alto
  - Moderado
  - Bajo
  - Muy bajo
6. **¿Con que frecuencia considera que el jefe de Agencia realiza reuniones para presentar posibles alternativas de soluciones a los problemas expuestos?**
- Siempre
  - Frecuentemente
  - Ocasionalmente
  - Rara vez
  - Nunca
7. **¿En qué medida se considera importante el análisis de los indicadores financieros para la toma de decisiones en su área?**
- Muy alto
  - Alto
  - Medio
  - Bajo
  - Muy bajo
8. **¿Qué tan alineadas considera usted que están las decisiones financieras de la cooperativa con cumplimiento de sus objetivos estratégicos?**
- Totalmente alineadas
  - Mayormente alineadas
  - Parcialmente alineadas
  - Poco alineadas
  - No alineadas
9. **¿Qué tan eficiente considera que es la asignación de recursos de la Cooperativa para implementar las decisiones financieras tomadas?**
- Muy eficiente
  - Eficiente
  - Moderadamente eficiente
  - Ineficiente
  - Muy ineficiente
10. **¿Con que frecuencia la Cooperativa utiliza métodos o procedimientos definidos para la toma de decisiones?**
- Siempre
  - Frecuentemente
  - A veces
  - Rara vez
  - Nunca

## Anexo 5: Entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTION EMPRESARIAL E  
INFORMATICA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
Guía de entrevista

**Dirigida al:** .....

**Tema:** Los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, en el año 2023.

**Instrucciones:** lea detenidamente cada pregunta y conteste con veracidad.

**Objetivo:** Recopilar información para el desarrollo del trabajo de investigación sobre la cooperativa en relación a los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones.

**Fecha:** .....

### Preguntas Generales

#### 1. Contexto General

- ¿Cuál es la misión y visión de la Cooperativa Kullki Wasi?
- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la cooperativa?
- ¿Qué papel juegan los indicadores financieros en la gestión diaria de la cooperativa?

### Indicadores Financieros

#### 2. Identificación y Uso de Indicadores

- ¿Qué indicadores financieros utilizan regularmente para evaluar el desempeño de la cooperativa?
- ¿Cómo se recopilan y analizan estos indicadores?
- ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan estos indicadores?

#### 3. Relevancia y Prioridad

- ¿Qué indicadores financieros considera más relevantes para la toma de decisiones?
- ¿Existen indicadores específicos que han tenido un impacto significativo en las decisiones estratégicas recientes?

### Toma de Decisiones

#### 4. Proceso de Toma de Decisiones

- ¿Cómo se integran los indicadores financieros en el proceso de toma de decisiones?
- ¿Podría describir un caso reciente en el que un indicador financiero haya influido en una decisión importante?
- ¿Qué mecanismos de control y seguimiento se implementan para asegurar que las decisiones basadas en indicadores financieros sean efectivas?

#### 5. Desafíos y Mejoras

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al usar indicadores financieros para la toma de decisiones?
- ¿Qué medidas se han tomado para mejorar la precisión y relevancia de los indicadores financieros?
- ¿Cómo se asegura la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de indicadores financieros?

### Impacto y Resultados

#### 6. Evaluación del Impacto

- ¿Cómo evalúan el impacto de los indicadores financieros en la salud financiera y operativa de la cooperativa?
- ¿Han observado mejoras en el rendimiento de la cooperativa desde la implementación de ciertos indicadores financieros?

#### 7. Futuro y Proyecciones

- ¿Qué cambios o mejoras planean implementar en el futuro respecto al uso de indicadores financieros?
- ¿Cómo prevé que evolucionará el papel de los indicadores financieros en la cooperativa en los próximos cinco años?

### Preguntas Adicionales

#### 8. Perspectiva Personal

- ¿Cómo percibe usted el papel de los indicadores financieros en su trabajo diario?
- ¿Qué recomendaría a otras cooperativas sobre el uso de indicadores financieros para la toma de decisiones?

**Anexo 6: Ficha de Observación**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTION EMPRESARIAL E**  
**INFORMATICA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**FICHA DE OBSERVACION**

**Tema:** Los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en el cantón Guaranda, provincia Bolívar, en el año 2023.

**Objetivo:** Observar y analizar la implementación y uso de los indicadores financieros dentro de la cooperativa, así como los métodos de toma de decisiones basados en estos.

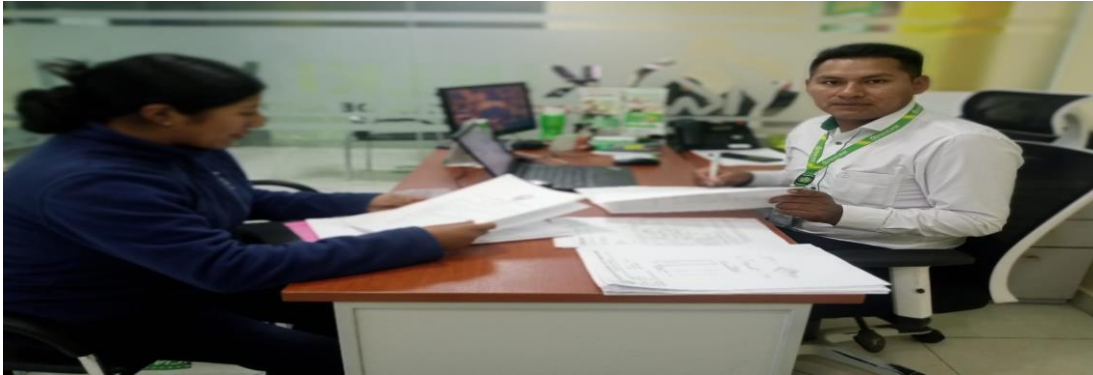
**Instrucciones:**

- Marque con una X el nivel que mejor describe la situación actual de la cooperativa para cada ítem
- Sea lo más objetivo posible al observar y evaluar los diferentes ítems.

<b>Lugar:</b>		Guaranda		<b>Hora de inicio:</b>			
<b>Fecha:</b>				<b>Hora de finalización:</b>			
<b>Nº</b>	<b>Ítems Observados</b>	<b>No</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Excelente</b>	
1	Manual formal para el uso correcto de los indicadores financieros						
2	Se ha establecido una normativa clara para la evaluación y seguimiento de los indicadores financieros						
3	Se utiliza un sistema tecnológico eficiente para el análisis de indicadores financieros más allá de la morosidad.						
4	Las nuevas iniciativas para la comprensión y uso de los indicadores están formalizadas y estandarizadas						
5	Existe un protocolo formal para la interpretación y uso de los indicadores en la toma de decisiones						

**Anexo 7: Aplicación de la encuesta y entrevista**

**Fotografía 1**



*Fuente: Propia*

**Fotografía 2**



*Fuente: Propia*

**Fotografía 3**



*Fuente: Propia*

## Anexo 8: Certificado Antiplagio



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

**ECON. RAÚL MARCELO CHÁVEZ BENAVIDES EN CALIDAD DE  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,**

### CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado "LOS INDICADORES FINANCIEROS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI, EN EL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, EN EL AÑO 2023", presentado por Chanaguano Ayme Marcia Carolina y Pacari Tiche Katherine Tamara estudiantes de la **carrera de Contabilidad y Auditoría** pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta TURNITIN, reflejando un **porcentaje de similitud del 8%**, como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 05 de diciembre del 2024

Atentamente,

Econ. Raúl Marcelo Chávez Benavides  
**Director**

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secalra  
Guaranda-Ecuador  
Teléfono: (593) 3220 6059  
[www.ueb.edu.ec](http://www.ueb.edu.ec)

# MARCIA CAROLINA y KATHERINE T CHANAGUAN...

## Tesis completa 19-11-2024 -.docx

- My Files
- My Files
- Universidad Estatal de Bolívar

### Detalles del documento

Identificador de la entrega  
trn:oid::3117:413149928

220 Páginas

Fecha de entrega  
5 dic 2024, 9:27 p.m. GMT-5

45,288 Palabras

Fecha de descarga  
6 dic 2024, 10:13 a.m. GMT-5

259,247 Caracteres

Nombre de archivo  
Tesis completa 19-11-2024 -.docx

Tamaño de archivo  
5.3 MB

## 8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




### Filtrado desde el informe

- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

### Exclusiones

- N.º de fuente excluida
- N.º de coincidencias excluidas

### Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



## Anexos 10: Tablas resumen

VARIABLE INDEPENDIENTE															
AÑO	I. LIQUIDEZ		I. SOLVENCIA			I. RENTABILIDAD				I. EFICIENCIA OPERATIVA			I. GESTION		
2023	Liquidez Corriente	Prueba Acida	Endeudamiento del Activo	Endeudamiento Patrimonial	Apalancamiento	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	Margen Neto	Rendimiento sobre los Activos ROA	Rendimiento sobre el patrimonio ROE	Ratios de eficiencia operativa	Ratio de Costos de Personal a Ingresos	Ratio de Costos Administrativo a Ingresos	Costos Operativos por socios	Rotación de Cartera	Periodo Medio de Cobranza
Enero	\$ 2,30	\$ 2,30	42%	\$ 11,90	\$ 28,05	0,078%	5,90%	7,79%	2,18%	0,42%	16,02%	21,16%	\$ 10,26	2,70%	140
Febrero	\$ 2,40	\$ 2,40	41%	\$ 11,40	\$ 27,95	-0,088%	-3,67%	-8,84%	-2,47%	0,91%	16,99%	22,97%	\$ 22,25	3,60%	92
Marzo	\$ 2,32	\$ 2,32	42%	\$ 11,21	\$ 26,54	-0,052%	-1,41%	-5,16%	-1,37%	1,31%	16,64%	24,03%	\$ 32,68	7,41%	51
Abril	\$ 2,26	\$ 2,26	43%	\$ 11,25	\$ 26,01	0,018%	0,37%	1,81%	0,47%	1,77%	16,50%	23,71%	\$ 43,63	4,22%	92
Mayo	\$ 2,22	\$ 2,22	44%	\$ 13,85	\$ 31,46	0,037%	0,57%	3,64%	1,15%	2,33%	16,25%	24,09%	\$ 55,22	6,09%	60
Junio	\$ 2,09	\$ 2,09	47%	\$ 14,20	\$ 30,33	-0,283%	-3,71%	-28,28%	-8,58%	2,74%	16,35%	23,96%	\$ 65,70	4,97%	73
Julio	\$ 2,01	\$ 2,01	49%	\$ 14,22	\$ 29,15	-0,167%	-1,91%	-16,73%	-4,88%	3,11%	16,20%	23,64%	\$ 74,85	7,41%	53
Agosto	\$ 1,99	\$ 1,99	49%	\$ 13,57	\$ 27,55	-0,452%	-4,51%	-45,15%	-12,44%	3,50%	16,07%	23,58%	\$ 84,93	6,82%	56
Septiembre	\$ 1,95	\$ 1,95	51%	\$ 13,68	\$ 27,08	-0,224%	-2,02%	-22,38%	-6,06%	3,70%	77,93%	22,36%	\$ 89,49	6,73%	55
Octubre	\$ 1,90	\$ 1,90	52%	\$ 13,52	\$ 26,17	-0,137%	-1,13%	-13,70%	-3,58%	4,00%	14,97%	21,99%	\$ 97,06	6,01%	64
Noviembre	\$ 1,92	\$ 1,92	51%	\$ 12,86	\$ 25,07	0,053%	0,39%	5,31%	1,33%	4,51%	15,08%	22,14%	\$ 101,33	3,61%	100
Diciembre	\$ 1,81	\$ 1,81	54%	\$ 12,93	\$ 23,85	0,086%	0,57%	8,58%	2,05%	4,89%	14,88%	21,70%	\$ 105,94	2,48%	164

VARIABLE DEPENDIENTE											
AÑO	Organizacion				Decisiones Operativas		Decisiones Financieras				
2023	Numero de reuniones con los empleados	Capacitaciones personal	Numero de socios	N° de empleados	Cumplimiento normativo	Numero de Creditos otorgados	Responsabilidad Social	Remuneraciones mensuales	Ingresos	Gastos	
Enero	1	\$ 50,00	3018	10,00	1	12	\$ -	\$ 10.723,50	\$96.518,52	\$ 75.368,21	
Febrero	2	\$ 250,00	3102	10,00	0	21	\$ -	\$ 21.449,54	\$182.945,23	\$ 158.577,61	
Marzo	1	\$ 250,00	3130	10,00	0	35	\$ -	\$ 33.171,65	\$284.495,05	\$ 241.155,63	
Abril	1	\$ 465,00	3213	10,00	1	26	\$ 150,00	\$ 43.928,23	\$387.118,65	\$ 321.804,62	
Mayo	1	\$ 495,36	3251	10,00	1	31	\$ 150,00	\$ 55.193,27	\$493.993,52	\$ 410.884,36	
Junio	2	\$ 735,36	3282	10,00	0	30	\$ 150,00	\$ 66.410,06	\$599.949,76	\$ 524.158,29	
Julio	2	\$ 865,36	3374	10,00	0	37	\$ 150,00	\$ 77.819,55	\$712.928,27	\$ 611.010,50	
Agosto	2	\$ 1.065,36	3406	10,00	0	46	\$ 150,00	\$ 88.109,19	\$827.442,39	\$ 731.821,66	
Septiembre	2	\$ 1.165,36	3521	10,00	0	46	\$ 150,00	\$ 98.376,54	\$943.485,81	\$ 819.992,81	
Octubre	1	\$ 1.215,36	3608	10,00	0	45	\$ 150,00	\$ 107.604,11	\$1.062.658,76	\$ 915.585,10	
Noviembre	1	\$ 1.245,72	3864	10,00	1	27	\$ 231,00	\$ 118.347,79	\$1.182.439,64	\$ 999.456,82	
Diciembre	2	\$ 1.245,72	4005	10,00	1	19	\$ 231,00	\$ 128.256,89	\$1.308.334,91	\$1.106.157,24	

**Anexo 11:** Link del repositorio digital de biblioteca donde fue subido el proyecto