



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Modelo de gestión estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito

“San Bartolomé” Ltda.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Torres Solano, Manuel Alcívar, Ing.

DIRECTOR: Teneda Llerena, William Fabián, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

William Fabián Teneda Llerena

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **“Modelo de gestión estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito “san Bartolomé” Ltda.”** realizado por **Torres Solano Manuel Alcívar**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Ambato, enero de 2015

.....

Mg. William Fabián Teneda Llerena

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Torres Solano Manuel Alcívar** declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: “**Modelo de gestión estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.**”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo **William Fabián Teneda Llerena** director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica particular de Loja que es su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....

Ing. Torres Solano Manuel Alcívar
1102333059

DEDICATORIA

A nuestro señor todopoderoso.

Especialmente a mi querida esposa e hijo, quienes sacrificaron su tiempo y espacio, que con su apoyo motivaron la realización del presente trabajo de investigación.

Manuel Torres

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposa e hijo, al Director de Tesis, a la UTPL por las facilidades brindadas y al señor Luis Sánchez Gerente de la empresa por la oportunidad de aplicar este tema y desarrollar dicha investigación, así como a todos aquellos que con su apoyo incondicional aportaron sabiamente para el desarrollo del presente trabajo.

Manuel Torres

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	in
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Tema de investigación.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	6
1.3 Señalamiento de variables.....	7
1.3.1 Variable independiente.....	7
1.3.2 Variable dependiente.....	7
1.4 Justificación.....	8
1.5 Objetivos.....	9
1.5.1 Objetivo general.....	9
1.5.2 Objetivos específicos.....	9
1.6 Hipótesis.....	9
CAPÍTULO II	
MACO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes investigativos.....	11
2.1.1 Descripción de la situación socio económica actual de la parroquia San Bartolomé.....	13
2.1.1.1 Identificación, descripción y diagnóstico del problema.....	15
2.2 Línea base del proyecto.....	16
2.2.1 Población.....	16
2.2.2 Análisis de oferta y demanda.....	16
2.2.2.1 Análisis de oferta.....	16
2.3 Fundamentación filosófica.....	16
2.3.1 El paradigma naturalista.....	16
2.3.2 Investigación cualitativa.....	17
2.4. Fundamentación legal.....	17
2.4.1 Constitución política de la república del Ecuador.....	18
2.4.2 Ley orgánica de la economía popular y solidaria.....	19
2.5 Categorías fundamentales.....	23
2.5.1 Balance general.....	23
2.5.1.1 Pasivo.....	23
2.5.1.2 Pasivos con costo.....	23
2.5.1.3 Obligaciones con el público.....	23
2.5.1.4 Depósito a la vista.....	24
2.5.1.5 Cuentas de ahorro.....	24
2.5.1.6 Depósito a plazo.....	24
2.5.1.7 Operaciones de reporto.....	24
2.5.1.8 Instrumentos de captación de fondos.....	25
2.5.1.9 Captación.....	25
2.5.1.10 Liquidez.....	25

2.5.1.11	Obligaciones financieras.....	26
2.5.1.12	Depósitos restringidos.....	26
2.5.2	Gestión financiera.....	26
2.5.2.1	Contabilidad financiera.....	26
2.5.2.2	Estados financieros.....	27
2.5.2.3	Análisis financiero.....	28
2.5.2.4	Rentabilidad.....	28
2.5.2.5	Rendimiento sobre patrimonio – ROE.....	28
2.5.2.6	Índices de rentabilidad.....	29
2.5.2.7	Patrimonio.....	30
2.5.2.8	Aportes patrimoniales.....	30
2.5.2.9	Patrimonio neto.....	30
2.5.2.10	Capital social.....	30
2.5.2.11	Reservas.....	30

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	Enfoque de la investigación.....	32
3.2	Modalidad básica de la investigación.....	32
3.2.1	Investigación de campo.....	32
3.2.2	Investigación bibliográfica-documental.....	32
3.3	Nivel o tipo de investigación.....	33
3.3.1	Investigación correlacional.....	33
3.3.2	Investigación descriptiva.....	33
3.3.3	Investigación explicativa.....	33
3.4	Población y muestra.....	34
3.4.1	Definir la población o universo.....	34
3.4.1.1	Tamaño de la población a investigar.....	34
3.4.1.1.1	Cooperativas de ahorro y crédito competidoras.....	34
3.4.1.1.2	Socios de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	38
3.4.1.1.3	Socios de las cooperativas competidoras.....	38
3.4.2	Estimación de la muestra para las poblaciones definidas.....	38
3.4.3	Definir la muestra.....	39
3.5	Plan de recolección de información.....	39
3.6	Procesamiento y análisis.....	40
3.6.1	Codificación de información.....	40
3.6.2	Tabulación de la información.....	40
3.6.3	Graficar.....	41
3.6.4	Analizar.....	41
3.6.5	Interpretación.....	41

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Nivel de cultura organizacional de los empleados de la Cooperativa “San Bartolomé” Ltda.....	43
4.2	Análisis de las 5 fuerzas de las fuerzas de Michael Porter.....	45
4.2.1	Amenaza de los nuevos competidores.....	46
4.2.2	Amenaza de los productos sustitutos.....	47
4.2.3	Poder de negociación de los clientes.....	47
4.2.4	Poder de negociación de los proveedores.....	47
4.2.5	Rivalidad entre los competidores.....	48
4.3	Análisis FODA de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda...	48
4.3.1	Fortalezas.....	49
4.3.1.1	Focalización de inversiones.....	49

4.3.1.2	Calidad de servicio.....	49
4.3.1.3	Generación de trabajo.....	49
4.3.1.4	Principios cooperativos.....	49
4.3.1.5	Talento humano.....	49
4.3.1.6	Sistema de cómputo.....	49
4.3.2	Debilidades.....	49
4.3.2.1	Falta de capacitación.....	49
4.3.2.2	Falta de ahorro de los socios.....	50
4.3.2.3	Morosidad de los socios.....	50
4.3.2.4	Imagen física de la cooperativa.....	50
4.3.2.5	Resistencia al cambio por parte de los empleados.....	50
4.3.2.6	Reducida conexión a la central de riesgos.....	50
4.3.3	Oportunidades.....	50
4.3.3.1	Gobierno nacional.....	50
4.3.3.2	Nuevos segmentos de mercado.....	50
4.3.3.3	Ahorros de los niños.....	50
4.3.3.4	Convenios entre instituciones.....	51
4.3.3.5	Relación entre indígenas y mestizos.....	51
4.3.3.6	Desarrollo de nuevas empresas.....	51
4.3.3.7	Expansión geográfica de la atención.....	51
4.3.3.8	Créditos internacionales.....	51
4.3.4	Amenazas.....	51
4.3.4.1	Clima de Tungurahua.....	51
4.3.4.2	Normativa vigente de las COAC.....	51
4.3.4.3	Falta de control a las COAC.....	52
4.3.4.4	Sobreendeudamiento de los socios.....	52
4.3.4.5	Excesiva competencia.....	52
4.3.4.6	Falta de políticas de gobierno.....	52
4.4	Descripción de los procesos internos de la Cooperativa.....	52
4.4.1	Proceso de aperturas de cuentas de ahorros.....	52
4.4.2	Proceso crediticio.....	53
4.5	Análisis de la encuesta de satisfacción de los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	56
4.5.1	¿Por qué prefiere ser socio de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.?.....	56
4.5.2	¿Qué servicio utiliza con frecuencia en la Cooperativa?.....	57
4.5.3	Para usted la atención en la cooperativa es:.....	58
4.5.4	Indique que tipos de servicios recibe en las siguientes unidades:.....	59
4.5.5	¿Recomendaría a alguna persona a asociarse a la Cooperativa.....	62
4.5.6	¿La infraestructura con la que cuenta la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., brinda las facilidades para atenderles adecuadamente?.....	63
4.5.7	¿Por qué medios recibe información de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.?.....	64
4.5.8	¿Existe el personal suficiente en la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., para cubrir la demanda de los socios?.....	65
4.5.9	¿Cuándo Usted tiene algún problema, el personal de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.:?.....	66
4.5.10	El personal de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., a su criterio es:.....	67
4.5.11	Cuando usted recibe un trato inadecuado en la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda. ¿Cuál es su actitud?.....	68
4.5.12	¿Ha solicitado un crédito en la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.?.....	69
4.5.13	¿Qué tipo de crédito ha solicitado en la Cooperativa de ahorro y crédito “San	

	Bartolomé" Ltda.?.....	71
4.5.14	¿Con qué finalidad ha solicitado un crédito en la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?.....	72
4.5.15	¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es:.....	73
4.5.16	¿Qué servicios le gustaría que incrementara la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?.....	74
4.5.17	En base a sus necesidades reales y expectativas, ¿Qué nuevas líneas de crédito sugeriría que se adopte en la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?.....	75
4.5.18	¿En qué lugar usted recomendaría ubicar una sucursal de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?.....	76
4.5.19	¿Cuál es el nombre de la Cooperativa que usted considera como un ejemplo de buen servicio en la ciudad?.....	77
4.5.20	¿Posee una cuenta de ahorros en otra institución financiera?.....	78
4.6	Análisis financiero de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.....	80
4.6.1	Análisis de los activos, pasivos y patrimonio.....	80
4.6.2	Evolución de la cartera de créditos.....	80
4.6.3	Evolución de las obligaciones con el público.....	81
4.6.4	Evolución de los ingresos, gastos y ganancias de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.....	82
4.6.5	Evolución de la liquidez de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.....	82
4.6.6	Evolución de la morosidad de los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.....	83
4.7	Participación de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda., en el sistema Financiero Popular y Solidario.....	83
4.8	Verificación de la hipótesis.....	84
4.8.1	Hipótesis.....	84
4.8.2	Comprobación de la hipótesis.....	84
4.8.3	Especificaciones de la región de aceptación y rechazo.....	85
4.8.4	Especificaciones estadísticas.....	86
4.8.5	Resultado de las frecuencias.....	86

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	92
5.2	Recomendaciones.....	93

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1	Datos informativos.....	95
6.2	Antecedentes de la propuesta.....	95
6.3	Justificación.....	96
6.4	Objetivos.....	96
6.4.1	Objetivo general.....	96
6.4.2	Objetivos específicos.....	96
6.5	Planteamiento del modelo de gestión.....	96
6.5.1	Estructura organizativa.....	96
6.5.2	Propuesta de manual de funciones para la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.....	97
6.5.2.1	Misión.....	97

6.5.2.2	Visión.....	97
6.5.2.3	Responsabilidades.....	97
6.5.2.4	Nivel directivo.....	98
6.5.2.4.1	Asamblea general de socios.....	98
6.5.2.4.2	Consejo de administración.....	99
6.5.2.4.3	Consejo de vigilancia.....	99
6.5.2.4.4	Presidencia del consejo de administración.....	99
6.5.2.4.5	Presidencia del consejo de vigilancia.....	100
6.5.2.5	Nivel de asesoría jurídica.....	101
6.5.2.6	Comisión de crédito.....	101
6.5.2.7	Gerente general.....	102
6.5.2.8	Contador general.....	104
6.5.2.9	Cajero.....	107
6.5.2.10	Oficiales de crédito.....	109
6.5.3	Plan de marketing.....	110
6.5.3.1	Productos y servicios.....	111
6.5.3.2	Microcréditos.....	111
6.5.4	Asesoría técnica.....	111
6.5.5	Planes de inversión.....	111
6.5.6	Giros y remesas.....	112
6.5.7	Depósitos de ahorros.....	112
6.5.8	Capital semilla para emprendedores.....	112
6.5.9	Chequera.....	113
6.6	Canales de colocación y captación de recursos financieros.....	113
6.7	Comunicación de los servicios de la cooperativa.....	113
6.7.1	Publicidad.....	113
6.7.2	Relaciones públicas.....	114
6.7.3	Asesores de inversiones.....	114
6.8	Análisis financiero y económico del proyecto de microcréditos.....	115
6.8.1	Inversión en el proyecto.....	115
6.8.2	Estructura de financiamiento.....	115
6.8.3	Estado de resultados.....	115
6.8.4	Flujo de caja proyectado.....	117
6.8.5	Índices de evaluación del proyecto.....	118
6.8.6	Capacidad de pago del crédito.....	118
6.9	Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva de formación y desarrollo de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	118
6.10	Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva de procesos internos...	120
6.11	Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva de clientes (socios)....	121
6.12	Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva financiera.....	122
6.13	Interacción entre las perspectivas de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	123
6.14	Evaluación del cumplimiento de los objetivos.....	124
6.15	Indicadores de gestión enfocados en Balances Financieros y Balance Social de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	125

TABLAS

1.	Índice de desarrollo de las parroquias del cantón Ambato.....	14
2.	Indigencia y pobreza en las parroquias del cantón Ambato.....	15
3.	Número de cooperativas por provincias.....	34
4.	Listado de cooperativas ubicadas en el cantón Ambato provincia de Tungurahua.....	35
5.	Muestra para las poblaciones definidas.....	39

6.	Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	40
7.	Cultura existente y preferida en la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	43
8.	Análisis FODA de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda...	48
9.	Preferencia por la Cooperativa.....	56
10.	Servicios utilizados.....	57
11.	Calificación de la atención en la Cooperativa.....	58
12.	Calificación del servicio en el área de cajas.....	59
13.	Calificación del servicio en el área de créditos.....	59
14.	Calificación del servicio en el área de secretaría.....	60
15.	Calificación del servicio en el área de gerencia.....	61
16.	Recomendación para asociarse a la Cooperativa.....	62
17.	Infraestructura con que cuenta la Cooperativa para atender adecuadamente..	63
18.	Medio por el que reciben información de la cooperativa los socios.....	64
19.	Personal con que cuenta la Cooperativa para cubrir la demanda.....	65
20.	Cómo resuelve la cooperativa los problemas que se suscitan en la misma...	66
21.	Comportamiento del personal de la Cooperativa.....	67
22.	Cómo reacciona el socio frente a un trato inadecuado.....	68
23.	Frecuencia de solicitudes de crédito.....	69
24.	Número de créditos solicitados.....	69
25.	Tipos de crédito.....	71
26.	Final de los créditos solicitados.....	72
27.	Satisfacción de la capacidad de crédito.....	73
28.	Servicios de mayor requerimiento.....	74
29.	Nuevas líneas de crédito que se deberían adoptar.....	75
30.	Lugar para ubicar una sucursal de la Cooperativa “San Bartolomé” Ltda.....	76
31.	Cooperativa considerada como ejemplo de buen servicio.....	77
32.	Cuenta de ahorros que posee el socio en otra institución financiera.....	78
33.	Institución financiera.....	78
34.	Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito.....	83
35.	Frecuencias observadas de los socios de la Cooperativa.....	86
36.	Frecuencias esperadas de los socios de la Cooperativa.....	87
37.	Estimación de la Chi-Cuadrado de los socios de la Cooperativa.....	87
38.	Crecimiento de la cartera de créditos y las obligaciones con el público.....	88
39.	Plan de Inversión. En dólares.....	115
40.	Estructura de financiamiento.....	115
41.	Estado de Resultados Proyectado. En dólares.....	116
42.	Flujo de Caja Proyectado. En dólares.....	117
43.	Índices de Evaluación.....	118
44.	Índices de cobertura de la deuda.....	118
45.	Indicadores de la perspectiva de Formación y Desarrollo de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	119
46.	Indicadores de la perspectiva de procesos Internos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	120
47.	Indicadores de la perspectiva Socios de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	121
48.	Indicadores de la perspectiva Financiera de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	122
49.	Comparar la meta del indicador con el valor actual del mismo.....	124
50.	Indicadores de gestión enfocados en Balances financieros y Balance Social de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	125

FIGURAS

1.	Cultura existente en la Cooperativa de ahorro y crédito San Bartolomé Ltda..	45
2.	Análisis de las 5 fuerzas de las fuerzas de Michael Porter.....	46
3.	Aplicación del análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter a la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	46
4.	Proceso de apertura de cuentas de ahorro.....	53
5.	Proceso de análisis de la solicitud de crédito.....	54
6.	Preferencia por la Cooperativa.....	56
7.	Servicios utilizados.....	57
8.	Calificación de la atención en la cooperativa.....	58
9.	Calificación del servicio en el área de cajas.....	58
10.	Calificación del servicio en el área de créditos.....	59
11.	Calificación del servicio en el área de secretaría.....	60
12.	Calificación del servicio en el área de gerencia.....	61
13.	Recomendación para asociarse a la Cooperativa.....	63
14.	Infraestructura con que cuenta la Cooperativa para atender adecuadamente..	64
15.	Personal con que cuenta la Cooperativa para cubrir la demanda.....	65
16.	Cómo resuelve la Cooperativa los problemas que se suscitan en la misma....	66
17.	Comportamiento del personal de la Cooperativa.....	67
18.	Cómo reacciona el socio frente a un trato inadecuado.....	68
19.	Frecuencia de solicitudes de crédito.....	69
20.	Número de créditos solicitados.....	70
21.	Tipos de crédito.....	71
22.	Finalidad de los créditos solicitados.....	72
23.	Satisfacción de la capacidad de crédito.....	73
24.	Servicios de mayor requerimiento.....	74
25.	Nuevas líneas de crédito que se deberían adoptar.....	75
26.	Lugar para ubicar una sucursal de la Cooperativa “San Bartolomé” Ltda.....	76
27.	Cooperativa considerada como ejemplo de buen servicio.....	77
28.	Cuenta de ahorros que posee el socio en otra institución financiera.....	78
29.	Institución financiera.....	79
30.	Evolución del activo, pasivo y patrimonio. En dólares. Periodo 2009-2012....	80
31.	Evolución de la cartera de créditos y su participación en el activo total. En dólares. Periodo 2009-2012.....	81
32.	Evolución de las obligaciones con el público. En dólares. Periodo 2009-2012.	81
33.	Evolución de los ingresos, gastos y ganancias de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., En dólares. Periodo 2009-2012.....	82
34.	Evolución de la liquidez de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda. En porcentajes. Periodo 2009-2012.....	82
35.	Evolución de la morosidad de los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	83
36.	Activos de las cooperativas del segmento 2 y la cooperativa “San Bartolomé” Ltda. En dólares. Año 2012.....	84
37.	Punto crítico de Chi-Cuadrado.....	85
38.	Verificación gráfica de la hipótesis.....	87
39.	Correlación entre las Captaciones y Colocaciones Regresión Lineal.....	89
40.	Correlación entre las Captaciones y Colocaciones Regresión Cuadrática.....	90
41.	Organigrama Estructural.....	97
42.	Interacción entre las perspectivas de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	128

ANEXOS

1.	Certificación y Autorización de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	129
2.	Nivel de cultura organizacional de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.....	131
3.	Encuesta.....	187
4.	Resolución No. JR.STE-2012-003 (Junta de Regulación).....	189
5.	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).....	192
6.	Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé Ltda”.....	193

RESUMEN

El aporte del presente trabajo se enfoca o se dirige hacia el mejoramiento del perfil competitivo de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., considerando que la institución financiera se encuentra en una situación de estancamiento económico y a veces de retroceso puesto que desde su creación a la fecha su crecimiento ha sido modesto, desde las distintas perspectivas que conforman las operaciones habituales de la misma. El escenario actual es generado básicamente por la reducida liquidez, efecto directo de las insuficientes captaciones, la interacción de estas variables afectan directamente al flujo de caja operativo de la institución, haciendo que esta no pueda ejecutar su actividad económica eficientemente, es decir, las colocaciones o créditos se ven limitados con los recursos existentes, este diagnóstico motiva la generación de un <modelo de gestión> con indicadores, metas y objetivos estratégicos que le permitan a la institución realizar un seguimiento eficiente y eficaz del cumplimiento y logros de su misión y visión institucionales, por lo tanto esta propuesta investigativa tratará de exponer alternativas de solución a las condiciones inadecuadas que afecta a la Cooperativa.

PALABRAS CLAVES: Liquidez, Captaciones, Colocaciones, Modelo de Gestión, Indicadores, Objetivos Estratégicos.

ABSTRACT

The contribution of this work is focused or directed towards improving the competitive edge of the Cooperative Savings and Credit "San Bartolomé" Ltda., Considering that the financial institution is in a situation of economic stagnation and sometimes recoil since from creation to date has been modest growth from different perspectives that make up the normal processes of the same. The current scenario is basically generated by low liquidity, direct effect of insufficient deposits, the interaction of these variables directly affect the operating cash flow of the institution, so that this can't run their business efficiently, ie, loans or credits are limited with existing resources, this analysis motivates the generation of a <management model> indicators, strategic goals and objectives that will enable the institution to make an efficient and effective monitoring of compliance and achievement of institutional mission and vision therefore this research proposal will try to explain alternative solutions to the inadequate conditions affecting the cooperative.

KEYWORDS: Cash, Deposits, Loans, Management Model, Measures, Strategic Objectives.

INTRODUCCIÓN

La temática desarrollada es natural y un factor común entre las instituciones con una corta vida institucional, se refiere a la reducida liquidez que es un tema recurrente en la administración y gestión de las empresas, que para el caso de esta investigación nace de la naturaleza de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., la cual tiene como giro de negocio captar dinero a través de ahorros y colocarlo entre sus socios mediante créditos, este proceso se ha visto impedido de ejecutarse eficientemente en vista de que ha llegado a su punto más alto debido al número de socios activos que posee, que asciende actualmente a 700 personas, en casi ocho años de existencia, situación que refleja el estancamiento que tiene, pues al tener tan pocos socios no puede captar ahorros y no puede expandir sus operaciones mediante créditos, lo que hace que los beneficios esperados se reduzcan y al continuar con ese proceso no se alcance a cumplir la misión y visión institucional.

Lo expuesto anteriormente justifica la necesidad prioritaria y emergente de hallar soluciones que permitan cambiar este contexto, para convertir a la Cooperativa en una entidad competitiva que genere beneficios sostenibles y sustentables entre sus socios ahorristas y externalidades positivas entre los agentes económicos que interactúan directa e indirectamente con la institución, y ello se logrará mediante la aplicación de un <modelo de gestión> que entienda los procesos de la Cooperativa.

La presente investigación está compuesta de seis capítulos en los cuales se aborda el tema de liquidez y las reducidas captaciones de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

En el Capítulo I, se expone la problemática que motivó la investigación, los objetivos, la justificación, etc. Este acápite contribuye a establecer la relación existente entre las variables de estudio.

El Capítulo II, se constituye por la fundamentación teórica relacionada con las cooperativas de ahorro y crédito, investigaciones relacionadas que permiten comprender conceptos y definiciones necesarios para desarrollar este trabajo investigativo.

En el Capítulo III, se describen el conjunto de procedimientos necesarios para recolectar, analizar e interpretar la información correspondiente a las variables de estudio y al análisis situacional de la Cooperativa.

El análisis de resultados e interpretación se encuentran descritos en el Capítulo IV, en este existe un compendio sobre la visión que tienen los empleados acerca de la Cooperativa, el análisis FODA, encuesta a los socios y análisis financiero.

Las conclusiones y recomendaciones se detallan en el Capítulo V.

El Capítulo VI, corresponde a la propuesta de un <modelo de gestión> para la Cooperativa que permita establecer una serie de directrices, objetivos estratégicos que permitan el cumplimiento de la misión y el logro de la visión institucional.

Los objetivos del trabajo se han cumplido en la medida que se realizó la actividad investigativa, los alcances del trabajo se limitan a la Cooperativa, la ejecución, seguimiento, correctivos y retroalimentación dependerá exclusivamente de la institución financiera, puesto que del mérito que den a este trabajo, los directivos lo considerarán como una hoja de ruta en sus actividades operativas.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación

Modelo de gestión estratégico para la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

1.2 Planteamiento del problema

La provincia de Tungurahua se ha destacado a nivel nacional por ser productiva y generadora de riqueza para el país. En los últimos años en Tungurahua se han proliferado con mayor velocidad la creación de cooperativas de ahorro y crédito, puesto que hasta enero del 2011 existen 161 cooperativas controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

El papel más importante que las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan es la promoción de un desarrollo local-endógeno que se fundamenta en tres aspectos: a) Movilización y aprovechamiento del ahorro generado en la zona evitando los trasvases de recursos hacia otras áreas; b) Contribución al fomento de otras organizaciones cooperativas y a la creación de redes (principio de interoperación); y c) Mejor utilización de los recursos locales mediante la puesta en marcha, en forma directa, de proyectos productivos. Aspectos impulsores del crecimiento significativo de las cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Ambato.

La Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., siendo una entidad financiera que capta y coloca dinero, debe someterse a ciertos parámetros que ayuden a mantener su fortaleza financiera, es por ello que el <diseño de un modelo de gestión estratégico>, permitirá trazar una ruta para reducir la incidencia de los riesgos inherentes que trae consigo el sistema financiero cooperativo como: reducción de liquidez, morosidad de cartera, baja rentabilidad del activo y patrimonio, sobreendeudamiento de los socios, etc., como se revelará más adelante a través de la investigación, en donde el problema existente es la relación entre liquidez y el reducido crecimiento de cartera, lo cual evidencia la necesidad de generar un modelo que contribuya a visualizar las distintas áreas de la Cooperativa para potencializar su crecimiento.

El problema que enfrenta la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., es que a pesar de tener ocho años en el mercado financiero cooperativo, no ha presentado un crecimiento de sus activos de manera importante, en comparación con otras instituciones del sector, lo que es atribuible a la reducida captación de depósitos a la vista y a plazos, es decir liquidez, que debe ser utilizada para otorgar créditos a los socios, al no contar con este ambiente virtuoso la organización no puede generar ingresos y por ende beneficios económicos para incrementar su patrimonio y activos, demostrando este contexto la

necesidad imperiosa de cambiar esta situación y proyectar a la Cooperativa hacia una gestión eficiente y eficaz.

Bajo las consideraciones anteriormente expuestas, es relevante hallar una solución para mejorar las condiciones administrativas y financieras de la Cooperativa, es por ello que enfocarse en la elaboración de un <modelo de gestión estratégico> es una alternativa factible, debido a que el mismo funcionará para eliminar las problemáticas existentes actualmente en la institución como:

- a) Captaciones, las cuales provocan una disminución de la liquidez institucional.
- b) Elevación del índice de morosidad, el mismo que genera una reducción de los ingresos operativos de la cartera de créditos.
- c) Disminución del margen neto, produce un bajo crecimiento del patrimonio.
- d) Pérdida de confianza en la institución, lo que induciría a un cierre prematuro de la organización, produciendo la pérdida de empleo, y la eliminación de un actor que contribuye al aparato productivo local, haciendo que el crecimiento económico se desacelere.

Estas variables sustentan la obligatoriedad de generar un modelo que corrija y evite todos estos escenarios negativos a la que puede someterse la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

1.3 Señalamiento de variables

1.3.1 Variable independiente: Iliquidez

La Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., enfrenta una aparente iliquidez (*falta de efectivo*), lo que impide el otorgamiento de créditos a sus socios y cuenta ahorristas. Situación que indica que la cooperativa no cuenta con suficientes activos líquidos para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Esto se atribuye a la reducida captación de depósitos, lo que no le permite generar ingresos, peor aún incrementar su patrimonio y activos.

1.3.2 Variable dependiente: Reducido crecimiento de la cartera de crédito

La Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., presenta un reducido crecimiento de la cartera de crédito debido a la falta de captación de afiliados. Asimismo, los socios ahorristas se encuentran en mora, es decir, han dejado de pagar los intereses por concepto de préstamos.

1.4 Justificación

La Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., es la única que se encuentra ubicada en la parroquia rural de Pillo en el cantón Ambato (*ver anexo 1*), ella interactúa con las necesidades de financiamiento que tienen sus habitantes, este proceso ha propiciado que actualmente esta institución cuente con más de 700 socios ahorristas activos, sin embargo el crecimiento de la institución se ha visto estancado debido a que el mercado en el que se desenvuelve está restringido, debido a que la mayoría de los socios pertenecen a esa localidad y la institución no ha establecido planes de expansión que le permitan captar socios de otros sectores del cantón Ambato, provocando que la capacidad de ahorro de los socios sea limitado, haciendo que la liquidez institucional no sea suficiente para expandir la cartera de créditos, ello convierte la propuesta de generar un <modelo de gestión estratégico> en una prioridad, puesto que mediante este se diseñarán indicadores de gestión desde las perspectivas de recursos humanos, procesos, clientes y financiero, para guiar de esta manera a la cooperativa hacia el cumplimiento de su objetivo estratégico que es la visión institucional, ello demuestra la importancia de esta investigación.

La innovación que presentará la investigación presente, generar un modelo de gestión que se sostendrá en base a cuatro pilares fundamentales como son: recursos humanos, procesos internos, clientes y finanzas corporativas, en donde para cada uno de estos se formularan indicadores para medir su eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, considerando que este tipo de técnicas son generalmente aplicadas a grandes organizaciones, sin embargo para promover un crecimiento sostenido y sustentable la planificación a largo plazo es la mejor opción, por lo tanto el modelo de gestión a elaborar es único y aplicable para la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., dándole ello su singularidad e innovación pues los problemas a resolver de esta institución son distintos de otras unidades financieras existentes.

Los principales beneficiarios del modelo de gestión serán los socios ahorristas, debido a que la institución al proyectar un manejo más ejecutivo, podrá captar más depósitos, mejorando así la liquidez, y a su vez ello permitirá incrementar el monto de los productos financieros que ofrece la cooperativa; también se beneficiarán los habitantes de la parroquia Pinllo, pues existirá una mayor liquidez para incrementar el consumo de productos generados por los agentes económicos que forman parte de la localidad y de Ambato.

La factibilidad del proyecto es viable debido a la apertura por parte de los directivos que forman parte de la institución, además desde el punto de vista cognoscitivo y teórico existen

muchos modelos que pueden utilizarse como referencia para diseñar el modelo de gestión estratégico para la Cooperativa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

- Diseñar un modelo de gestión estratégico para la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., que permita desarrollar estrategias financieras y procedimientos de mejora continua enfocados a fortalecer el servicio crediticio.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Establecer mediante el análisis de los estados financieros la situación de la Cooperativa.
- Evaluar el funcionamiento del área administrativa y operativa de la cooperativa, mediante indicadores como nivel de satisfacción con el trabajo, rotación de empleados, cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan operativo anual, eficiencia en la colocación de la cartera de créditos, etc.
- Definir el modelo de gestión estratégico, para mejorar el perfil competitivo de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

1.6 Hipótesis

“Son las reducidas captaciones de recursos financieros una de las causas del deficiente crecimiento de la cartera de créditos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., durante el periodo 2009-2013”.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En la universidad de San Carlos de Guatemala, en la Facultad de Ciencias Económicas, la señora María Lidia Morales Guerra, realizó un trabajo investigativo “*ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LA CARTERA DE CONSUMO DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA*”, en este trabajo investigativo se llegó a las siguientes conclusiones:

- El Consejo de Administración y la Gerencia General por medio del Departamento de Riesgos de una Institución Bancaria, son los responsables de medir y evaluar constantemente el Riesgo de Crédito, tomando acciones preventivas y correctivas que minimicen las pérdidas que puedan afectar substancialmente la situación financiera.
- Las Instituciones Bancarias que no logran controlar adecuadamente sus niveles de morosidad, consecuentemente aumentan sus costos de operación y no logran mejorar las condiciones financieras para sus clientes, obteniendo una desventaja competitiva. Ya que existe un traslado excesivo de riesgos hacia el prestamista, que se traduce en mayores tasas de interés e incremento en las restricciones del crédito.
- El Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM 93-2005 debe ser una ayuda para la autorregulación y no sólo una norma de cumplimiento general de las Instituciones Bancarias, estableciéndose políticas, prácticas y procedimientos propios, más conservadores que el estándar.
- La Adopción de un Modelo de Calificación que incluya políticas preventivas desde el otorgamiento de un Crédito de Consumo, aumenta la posibilidad de encarar el problema de la Administración del Riesgo de Crédito de una forma planificada y reduce la necesidad del trabajo correctivo.
- En los últimos años el mercado de Crédito de Consumo en Guatemala, ha sido altamente competitivo, con una clara tendencia al descenso en los márgenes de intermediación, aunque también a un preocupante incremento de la cartera morosa.

En la Escuela Superior Politécnica del Litoral, en la facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas, los señores Octavio Molina Vera y Liliana Peñaloza Carpio, realizaron un trabajo investigativo. “*RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ EN EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO: UNA MEJOR ALTERNATIVA A LA ACTUAL REGULACIÓN*”, a la culminación del trabajo investigativo se concluyó que:

- A pesar de que la introducción formal de la gestión de riesgos dentro de la regulación financiera ecuatoriana fue una excelente decisión por parte de la SIB, hemos llegado a la conclusión de que contiene errores en su formulación técnica, principalmente lo relacionado a la elaboración de los reportes destinados a medir el riesgo de mercado y en menor medida el riesgo de liquidez.
- Cumpliendo el objetivo de determinar si los supuestos aplicados en los diferentes reportes dan una condición real de lo que ocurre en las instituciones financieras, se ha concluido que el reporte de sensibilidad por brecha (*R1*) considera premisas poco probables, como cambios paralelos de tasa para todas las bandas, una sola revisión para todo lo que queda del año, el mismo cambio de tasa para todos los productos de balance, que no hayan cambios en la estructura de balance y que la duración de activos y pasivos sea la misma (*mitad de la banda*).
- Todo lo mencionado hace que se obtenga un resultado muy restrictivo, aplicable sólo a este escenario muy particular, por lo que este estudio determina que la medición del impacto de precios de tasas debe ser medido únicamente en un corte transversal, tal como lo plantea el Reporte de Sensibilidad del margen financiero (*R2*), el cual valora todos los productos sensibles a cambios de tasa a su valor actual, para luego calcular la duración por producto con sus respectivos importes en riesgos y evaluar el impacto de los precios estimados. Por todo lo mencionado, el *R1* es irrelevante e inútil, por lo que recomendamos debe ser eliminado de la regulación, o en su defecto no realizar análisis o imposición de límites en base a dicho reporte.

En la universidad Técnica de Ambato, en la facultad de Contabilidad y Auditoría, la Srta. Karolita Belén Moreno Silva, realizó un trabajo investigativo con tema: "*POLÍTICAS DE CRÉDITO INADECUADAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE AMBATOL CÍA. LTDA. MATRIZ*", a la culminación de este trabajo investigativo se concluyó que:

- En la presente investigación se llegó a concluir que la fijación de estándares de políticas de crédito empresarial no se vienen dando ya que la implementación de estos son necesarios para la salida de sus productos o servicios. La correcta implementación de estos estándares pueden convertirse en la manera de obtener o no ingresos, en el corto plazo.
- La empresa no da un lineamiento para determinar si se debe conceder un crédito a un cliente y el modelo de este.

- No se desarrollan fuentes adecuadas de información y de métodos de análisis de crédito.
- No existen estándares de créditos máximos y mínimos de créditos y evaluación de crédito, referencias, periodos promedios de pagos e índices.
- Además es importante que la empresa evalúe políticas de negociación con los proveedores.
- La liquidez que presenta la empresa no es agresiva pero debe tomarse en cuenta para que en lo posterior no tenga problemas que le puedan llevar incluso a la venta de activos o en el peor de los casos el cierre de la misma.
- Toda institución financiera tiene la necesidad de captar y colocar dinero en el sector productivo, laboral, industrial, del comercio etc., lo que acarrea consigo un porcentaje de riesgo en la recuperación de dichos valores, esto significa que los departamentos especializados en créditos y cobranzas deben contar con personal suficientemente capacitado e idóneo que cuente con iniciativas y planes de contingencia en las eventualidades, no consentidas, de dificultades de recuperación.

2.1.1 Descripción de la situación socio económica actual de la parroquia San Bartolomé.

Para poner en contexto la vinculación de la Cooperativa de ahorro y crédito con la parroquia San Bartolomé de Pinillo, se realizó un análisis situacional de la localidad desde el punto de vista socio económico, donde se ponderó aspectos como el índice de desarrollo humano, desde sus distintas aristas como salud, educación, infraestructura, etc., para con ello tener una visión general de las problemáticas que la cooperativa puede contribuir a solucionar al convertirse en un agente económico de mayor relevancia en la localidad.

La parroquia San Bartolomé, es una de las más descuidadas del cantón Ambato como lo indican los siguientes datos: (Ver tabla 1).

Tabla 1. Índice de desarrollo de las parroquias del cantón Ambato

Parroquia	Índice de desarrollo	Índice de desarrollo	Índice de desarrollo	Índice de desarrollo	Índice de desarrollo	Necesidades básicas
	Educativo	de Salud	Infraestructura	de vivienda	Social	Insatisfechas
Ambato	66,64	64,20	67,39	66,07	64,08	35,91
Ambatillo	46,34	35,91	42,77	46,91	42,67	57,32
Atahualpa	55,11	43,22	49,91	53,86	50,90	49,09
Augusto N. Martínez	49,79	39,20	44,33	48,53	46,10	53,89
Constantino Fernández	44,20	37,21	43,52	47,90	44,38	55,61
Huachi Grande	57,57	44,2	45,89	53,01	51,47	48,52
Izamba	51,99	42,53	50,06	53,20	49,87	50,12
Juan Benigno Vela	41,95	39,12	45,07	47,29	42,12	57,87
Montalvo	53,18	37,13	42,74	49,58	47,03	52,96
Pasa	39,27	37,07	45,02	44,70	39,43	60,57
Picaihua	46,50	37,07	44,38	50,79	44,53	55,46
Pilahuin	38,39	38,29	44,81	43,89	38,69	61,30
Quisapincha	44,38	41,65	51,02	50,32	45,92	54,07
San Bartolomé de Pinllo	54,37	47,69	57,19	57,97	54,49	45,50
San Fernando	39,84	37,99	46,32	43,11	39,63	60,36
Santa Rosa	46,87	39,01	46,25	49,16	45,23	54,76
Totoras	48,99	40,4	48,48	52,89	47,97	52,02
Cunchibamba	46,77	37,75	44,06	49,03	43,51	56,49
Unamuncho	43,06	38,04	45,36	48,86	43,75	56,24

Fuente: Ilustre Municipio de Ambato, Plan 2020, Año 2012.

Como se puede observar en la tabla 1, la parroquia San Bartolomé de Pinllo presenta niveles reducidos del índice de desarrollo humano, considerando que la calificación máxima es de 100 puntos y en donde en factores como índice educativo tiene 54,37, salud 47,69, infraestructura 57,19, etc., se hace evidente las carencias existentes entre la población, justificación suficiente para mejorar los procesos internos de la cooperativa de ahorro y crédito San Bartolomé Ltda., puesto que al existir una potencialización de la institución ésta podrá contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población, con efectos como generación de empleo, fortalecimiento de cadenas productivas y desarrollo económico local.

La mayor incidencia de la pobreza se da en el área rural, especialmente en las parroquias de Pilahuin, Ambatillo, Pasa, Cunchibamba, Juan Benigno Vela, Picaihua y Santa Rosa, debido a la falta de empleo, por el alto costo de los insumos para la producción agropecuaria y la falta de crédito. Por esto, la brecha de la pobreza se encuentra en la banda del 24,53 % al 50,25 %, que corresponde a San Bartolomé de Pinllo y Pilahuin, respectivamente. La brecha de la indigencia se encuentra en la banda de 5,62 % y 20,93 %, que corresponde a las parroquias de Izamba y Pilahuin, respectivamente. Adicionalmente, es en esta última donde la severidad de la indigencia tiene el mayor índice con 10,03 %. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Indigencia y pobreza en las parroquias del cantón Ambato

Parroquia	Incidencia de la	Brecha de la	Severidad de la	Incidencia de la	Brecha de la	Severidad de la
	Pobreza	Pobreza	Pobreza	Indigencia	Indigencia	Indigencia
Ambato	66,94	26,60	14,07	23,32	7,31	3,45
Ambatillo	91,37	39,99	21,76	39,62	11,67	4,69
Atahualpa	72,77	29,39	14,93	25,86	6,92	2,55
Augusto N. Martínez	81,09	33,55	17,93	32,54	9,30	3,86
Constantino Fernández	79,47	29,48	14,83	25,26	6,70	2,82
Huachi grande	79,81	30,21	15,19	24,95	7,21	3,22
Izamba	72,28	27,83	13,61	23,37	5,62	1,97
Juan benigno vela	89,63	42,32	24,36	45,86	14,60	6,61
Montalvo	82,64	31,48	15,63	25,30	7,26	3,05
Pasa	91,11	46,34	27,67	52,16	17,45	7,81
Picaihua	85,93	37,72	20,75	39,17	11,46	4,58
Pilahuin	94,97	50,25	31,17	58,20	20,93	10,03
Quisapincha	74,39	32,66	18,18	33,13	10,08	4,77
San Bartolomé de Pinillo	60,71	24,63	12,78	21,88	6,39	2,62
San Fernando	90,25	44,85	26,98	49,32	17,69	8,45
Santa Rosa	81,88	34,5	18,29	32,56	9,26	3,74
Totoras	75,19	30,06	15,74	26,30	8,21	3,45
Cunchibamba	90,06	42,76	23,92	46,27	12,78	5,14
Unamuncho	83,59	34,80	18,17	30,48	8,97	3,76

Fuente: Ilustre Municipio de Ambato, Plan 2020, Año 2012.

2.1.1.1 Identificación, descripción y diagnóstico del problema.

El problema específico es que los índices de desarrollo de la parroquia son bajos, debido a la falta de atención local y estatal, puesto que esta población no tiene la capacidad de acceder a oportunidades para mejorar su nivel de vida, el mismo que es producto de potencializar el perfil de sus habitantes a través de más educación, salud y mejoramiento de sus ingresos, al ser su población rural están clasificados como un sector de riesgo para las instituciones bancarias tradicionales, si bien este tipo de condiciones son las que han influenciado para que la Cooperativa se encuentre con un crecimiento estancando de la cartera de créditos debido a las reducidas captaciones de recursos financieros, vía depósitos a la vista y a plazos, justamente este aspecto impulsa el diseño de un modelo de gestión interactivo que beneficie tanto a la institución como a los socios y clientes de la misma, las condiciones de mejoramiento se fundamentan en el hecho de que la concepción de crecimiento y mejoramiento del estándar de vida es un objetivo común de cualquier localidad.

2.2 Línea base del proyecto

2.2.1 Población.

La población de la parroquia San Bartolomé de Pinllo según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (*INEC*) asciende a 17.302 personas. De estas el 81,5% se encuentran en edad de trabajar, sin embargo el 55% de ellas se encuentran económicamente activas.

2.2.2 Análisis de oferta y demanda.

2.2.2.1 Análisis de oferta.

La oferta, es decir, el número de cooperativas de ahorro y crédito que proporcionan servicios financieros en la parroquia San Bartolomé de Pinllo está constituido por la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

2.3 Fundamentación filosófica

La investigación de este tema se va a orientar en un paradigma “Naturalista-Cualitativo” Según **Miguel González Sarmiento (1997: 21-23)**, el mismo que se fundamenta en la presentación que hacen **Contreras** (1994) y **Tejedor** (1986) de los planteamientos de **Guba** y **Lincoln**, investigadores educativos.

2.3.1 El paradigma naturalista.

La investigación cualitativa está basada en el paradigma de la investigación naturalista.- Esta visión paradigmática pretende explicar los fenómenos desde la interpretación subjetiva de las personas.- Examina el modo en que se experimenta el mundo.- La realidad que interesa es que las propias personas perciben como importante.

El paradigma de investigación naturalista se fundamenta en los siguientes principios:

- Se reconoce la existencia de múltiples realidades y no una realidad única, construidas, interrelacionadas y dependientes de las demás.
- No se admite la posibilidad; solo es posible desarrollar hipótesis de trabajo limitadas en un tiempo y espacio.
- Orientado al descubrimiento exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo.- Análisis de procesos.

- El Proceso de investigación es inductivo, es decir no utiliza categorías preestablecidas, se desarrollan conceptos y establecen las bases de teorías a partir de los datos recogidos.
- La investigación se desarrolla en un contexto natural, sin someterlos a distorsiones ni controles experimentales.- Se trata de comprender a las personas dentro de su contexto.
- El investigador se reconoce como parte del proceso de investigación, asume sus valores, experiencias y sistemas de conocimiento de la realidad.

2.3.2 Investigación cualitativa.

Son exposiciones que se concentran más en la profundidad que en la amplitud con que se trata el estudio de las variables, se realizan en poblaciones de tamaño pequeño y abarcan, a veces, un número importante de variables, pero tratadas cualitativamente.

Son investigaciones que buscan descubrir la manera cómo las personas experimentan el mundo, y describir éstos hallazgos en los términos lingüísticos como son expresados por los propios actores.- Para ello utiliza técnicas cualitativas tales como entrevistas en profundidad, observación participante, historias de vida, entre otras.

Normalmente el resultado de estas investigaciones, de carácter más bien exploratorio y descriptivo, permite proponer hipótesis que pueden ser puestas a prueba por investigaciones cuantitativas posteriores. Debido al tipo de métodos y técnicas utilizados en la recopilación de los datos, los resultados de estas investigaciones no son estadísticamente generalizables a otras poblaciones.

Con los antecedentes investigativos expuestos anteriormente se resalta la importancia del análisis de los gastos operacionales y la variable excedentes; ya que el no manejo adecuado de las mismas puede acarrear a situaciones negativas en la estructura financiera de la cooperativa, además es recomendable que los directivos y administradores de la institución planteen cambios innovadores en cuanto a mejorar la efectividad en el manejo de los recursos y el mejoramiento de los excedentes a través de la implementación y ejecución de herramientas, técnicas, metodologías reales y prácticas direccionadas a minimizar el riesgo a todo nivel.

2.4 Fundamentación legal

La normativa vigente es:

- Constitución Política del Ecuador, aprobada por la Asamblea Constituyente del 2008.
- Ley de la Economía Popular y Solidaria (EPS).
- Reglamento General de la ley de Cooperativas.

2.4.1 Constitución política de la república del Ecuador.

El punto de partida es la Constitución Política del Ecuador, que fue aprobada en referéndum el 28 de septiembre de 2008 y que entro en vigencia el 20 de Octubre de 2008, en la cual se señalan los siguientes artículos:

En el **Art. 277**, numeral seis dice que, para conseguir el buen vivir, entre los deberes del estado está el *“Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada”*.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

El **Art. 311** de la Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

En el **Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 321.- El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

2.4.2 Ley orgánica de la economía popular y solidaria.

Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), en el Título III que corresponde al Sector Financiero Popular y Solidario, se detallan los siguientes artículos referentes a las cooperativas de ahorro y crédito:

Capítulo I - De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

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

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

Artículo 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

Sección 1 - De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

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

Artículo 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

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

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;

- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prenda propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Artículo 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Artículo 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Artículo 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad. El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos. Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración. No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Artículo 87.- Órdenes de pago.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicte el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto.

Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

Artículo 88.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y, de manera excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

Artículo 89.- Agencias y sucursales.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Artículo 90.- Capitalización.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de los socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

Artículo 91.- Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior. La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%). No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

Artículo 92.- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

En vista del carácter que tiene la economía solidaria, fue necesaria la creación de un organismo de control el cual se fundamenta en el siguiente artículo:

Artículo 146.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.- El control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva.

La Superintendencia tendrá la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales.

2.5 Categorías fundamentales

2.5.1 Balance general.

Es el resumen económico de una institución en un momento determinado, es acumulativo a partir del inicio de sus operaciones.

Según **BREITNER Leslie**, (2010: 16), proporciona una foto de la posición financiera de una empresa en un determinado momento; es decir cuáles son sus orígenes de sus fondos (*pasivo*), la aplicación de los mismos (*activo*) y el equilibrio patrimonial de ésta.

2.5.1.1 Pasivo.

Según el **Catálogo Único de Cuentas CUC**; Constituyen obligaciones presentes contraídas por la entidad, en el desarrollo del giro ordinario de su actividad, al vencimiento de las cuales y para cancelarlas la entidad debe desprenderse de recursos que en ciertos casos, incorporan beneficios económicos.

2.5.1.2 Pasivos con costo.

Según **la Superintendencia de Bancos y Seguros, Nota Técnica 5**; Son aquellos que la entidad debe retribuir, integrados principalmente por los depósitos de terceros (captaciones del público) y otras obligaciones.

Los pasivos con costo se clasifican en: Depósitos a la Vista, Depósitos Monetarios que no Generan Intereses, Cheques Certificados, Depósitos por Confirmar, Operaciones de Reporto, Operaciones de Reporto por Confirmar, Depósitos a Plazo, Depósitos por Confirmar, Depósitos de Garantía, Depósitos Restringidos, Operaciones Interbancarias, Operaciones por Confirmar, Obligaciones Financieras, Valores en Circulación, Prima o Descuento en Colocación de Valores en Circulación, Obligaciones Convertibles en Acciones, Fondos en Administración, y Fondo de Reserva Empleados.

2.5.1.3 Obligaciones con el público.

Registra las obligaciones derivadas de la captación de recursos del público mediante los diferentes mecanismos autorizados.

Los depósitos en general que hubieren permanecido inmovilizados por más de diez años pasarán a la Agencia de Garantía de Depósitos.

2.5.1.4 Depósitos a la vista.

Según el **Catálogo Único de Cuentas CUC**; comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días.

Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y depositario.

2.5.1.5 Cuentas de ahorro.

Es el principal instrumento de Captación de fondos que tienen las entidades de microfinanzas.

2.5.1.6 Depósitos a plazo.

Según el **Catálogo Único de Cuentas CUC**; son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un periodo no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes, pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden, o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo previo acuerdo entre el acreedor y deudor.

Adicionalmente se registrarán los depósitos por confirmar, que corresponden a la recepción de los cheques locales o del exterior recibido para la constitución de depósitos a plazo, que se remiten al cobro a través de la cámara de compensación o de remesas.

Estos depósitos serán transferidos a la subcuenta 210140 - Otros depósitos, en la fecha de su vencimiento si no fueren renovados o retirados.

2.5.1.7 Operaciones de reporto.

Según el **Banco Central del Ecuador**; las operaciones de reporto también denominadas (*REPOS*), son contratos mediante los cuales la Institución Financiera vende activos financieros (*títulos valores de terceros*) con el compromiso de recomprarlos a un plazo determinado, reconociendo un rendimiento pactado por la inversión.

Los títulos valores negociados pueden ser del sector privado (*avales, cédulas hipotecarias, bonos de prenda, pólizas*) o del sector público (*bonos de gobierno, certificados de tesorería, títulos del banco central*).

Se establecen montos mínimos, que por lo general es de \$ 10.000,00 a plazos que fluctúan entre 1 a 29 días.

2.5.1.8 Instrumentos de captación de fondos.

Los instrumentos de captación de fondos se clasifican: Depósitos a plazo, Obligaciones con Instituciones financieras del país (*públicas y privadas*), obligaciones con instituciones financieras del exterior, obligaciones con organismos multilaterales, titularización, fondos en administración, Certificados de Aportación, Otros aportes patrimoniales.

2.5.1.9 Captación.

Según **Berkes y Folke**, (1999), captación “Proceso mediante el cual el sistema financiero recoge recursos del público ahorrados y los utiliza como fuente del mercadeo financiero.- En el caso de la captación bancaria son todos los recursos que la banca obtiene a través de sus instrumentos de captación (*cuenta de ahorros, cuentas corrientes, depósitos a plazo fijo, etc.*), que conforman los pasivos del sistema bancario e incluyen recursos en moneda nacional y extranjera.

2.5.1.10 Liquidez.

Según la **Superintendencia de Bancos y Seguros, Nota Técnica No 5**; Es la capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo.- Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje, los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y nuevas solicitudes de crédito.

Es la capacidad que tiene las instituciones financieras de pagar sus obligaciones a tiempo.- Los compromisos se los puede cumplir con las disponibilidades que tenga la IMF, los ingresos de efectivo que se van presentar, los préstamos que se pueda obtener, o la conversión de activos líquidos a efectivo.

Según **BREITNER Leslie**, (2010: 16), la liquidez, o el dinero disponible, es fundamental para que una empresa sea viable.- Un negocio puede ser rentable, pero si sus ingresos no se convierten en dinero en el momento oportuno, le faltará liquidez y tendrá problemas para pagar sus facturas.

El balance general y el estado de flujo de caja juntos ayudan a confirmar la liquidez de una empresa o la falta de la misma.- El balance proporciona una visión de la relación entre el

activo corriente, especialmente el formado por conceptos fácilmente convertibles en efectivo y el pasivo corriente, formado por las obligaciones de la empresa que debe pagar antes de un año.

2.5.1.11 Obligaciones financieras.

Según el **Catálogo Único de Cuentas CUC**; Registra el valor de las obligaciones contraídas por la Entidad para obtener recursos provenientes de bancos y otras entidades del país o del exterior y con otras entidades públicas o privadas, bajo la modalidad de créditos directos y utilización de líneas de crédito.

2.5.1.12 Depósitos restringidos.

Según el **Catálogo Único de Cuentas CUC**; registra el valor de los depósitos que por disposición legal o por acuerdo privado tengan la característica de no tener una libre disponibilidad, ni de poder ser retirados en cualquier tiempo, como por ejemplo los valores recibidos para constituir cuentas de integración de capital y los depósitos que garantizan operaciones de crédito, entre otros.

2.5.2 Gestión financiera.

Según **Ortiz Héctor**, (1996: 26). “Todo el esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: Maximizar el valor de la empresa. Ese fin corresponde, por lo general, al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños de incrementar su propia riqueza, es decir, su inversión. Por excepción cuando las acciones están muy diversificadas, el funcionario financiero puede, hasta cierto punto, sentirse con relativa libertad y trabajar para solamente mantener la riqueza de los inversionistas, dedicando parte del esfuerzo a otros propósitos personales de carácter social o de beneficio para los trabajadores”.

2.5.2.1 Contabilidad financiera.

Según **BREITNER Leslie**, (2010: 54), “Se ocupa de la preparación y uso de tres estados financieros generales que las autoridades reguladoras exigen a las empresas a fin de cumplir con la normativa vigente e informar a terceros de la situación real de la empresa.- Se trata del Balance General, el Estado de Resultados y el Estado de Flujo de Caja”.

2.5.2.2 Estados financieros.

Según las **Normas Internacionales de Contabilidad Nro.1** (Revisado en 1997) “Constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento

financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

- (a) Activos;
- (b) Pasivos;
- (c) Patrimonio neto;
- (a) Gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias;
- (b) Otros cambios en el patrimonio neto; y
- (c) Flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de los mismos.

Los estados financieros son el producto que se obtiene del procesamiento de grandes cantidades de transacciones y otros eventos, las cuales se agruparán por clases, de acuerdo con su naturaleza o función. La etapa final del proceso de agrupación y clasificación consistirá en la presentación de datos condensados y clasificados, que constituirán el contenido de las partidas, ya aparezcan éstas en el balance, en la cuenta de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto, en el estado de flujos de efectivo, o bien en las notas. Si una partida concreta no fuese material o no tuviera importancia relativa por sí sola, se agregará con otras partidas, ya sea en el cuerpo de los estados financieros o en las notas. Una partida que no tenga la suficiente materialidad como para requerir una presentación separada en los estados financieros puede, sin embargo, tenerla para ser presentada por separado en las notas”.

Según **Ortiz Héctor**, (1996: 56). “Se preparan para presentar un informe periódico acerca de la situación del negocio, los progresos de la administración y los resultados obtenidos durante el periodo que se estudia.- Constituyen una combinación de hechos registrados, convenciones contables y juicios personales.

Para aclarar el anterior concepto se debe decir que:

- a.- Los hechos registrados se refieren a los datos sacados de los registros contables, tales como la cantidad de efectivo o el valor de las obligaciones.
- b.- Las convenciones contables se relacionan con ciertos procedimientos y supuestos, tales como la forma de valorizar los activos, la capitalización de ciertos gastos, etc.
- c.- El juicio personal hace referencia a las decisiones que puede tomar el contador en cuanto a utilizar tal o cual método de depreciación o valoración de inventarios, amortizar el intangible en un término más corto o más largo, etc.”.

2.5.2.3 Análisis financiero.

Según **ORTIZ Héctor**, (1996: 30), se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio.- Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios y auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

2.5.2.4 Rentabilidad.

Según la **Superintendencia de Bancos y Seguros, Nota Técnica 5**; es la proporción que mide los resultados obtenidos por una entidad en un período económico en relación con sus recursos patrimoniales o con sus activos.

Según **BREITNER Leslie**, (2010: 42), la rentabilidad de una empresa es de importancia capital tanto para inversionistas como para acreedores; sin beneficios, o sin la expectativa de ellos, no puede haber dividendos ni revalorización de las acciones y, por tanto, no habrá rentabilidad de la inversión ni fondos suficientes para pagar las obligaciones, a los proveedores o a otros acreedores.

2.5.2.5 Rendimiento sobre patrimonio – ROE.

Según la **Superintendencia de Bancos y Seguros, Nota Técnica 5**; mide la rentabilidad del Patrimonio. Mayores valores de este ratio, representan una mejor condición de la empresa.

Para los meses diferentes a diciembre:

$$ROE = \frac{\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Número de mes}} * 12}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

2.5.2.6 Índices de rentabilidad.

Según **Estanley Blok**, permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre ventas, total de activos y capital invertido.- Muchos de los problemas relacionados con la rentabilidad se puede explicar, en todo, o en parte por la capacidad de la empresa para emplear de manera efectiva sus recursos.

Estos indicadores ayudan a evaluar la capacidad de la gerencia para controlar el gasto y obtener utilidades por los recursos invertidos en su actividad.

Retorno sobre la inversión.- Relaciona la utilidad neta al patrimonio total, y determina la rentabilidad que genera la inversión efectuada por los accionistas.

La evaluación de este indicador se fundamenta en la comparación con el costo de oportunidad vigente en el mercado, que se constituye en el mínimo rendimiento en el cual sería atractiva una inversión, sin embargo debido a las características particulares de cada sector, el costo de oportunidad podría diferir entre uno y otro sector, por tal motivo su evaluación se hará comparándolo con el indicador promedio del sector o industria al que pertenece el sujeto.

Rentabilidad sobre las ventas: Relaciona la utilidad neta al total de ventas, y determina el retorno por las ventas efectuadas por la empresa.

La rentabilidad con relación a las ventas es óptimo cuando supera el punto de equilibrio, es decir que los ingresos por ventas son superiores a los costos fijos más los costos variables pero la evaluación de este indicador puede efectuarse a través de su comparación con el índice promedio del sector.

Componentes:

a) Retorno sobre la Inversión:

Condiciones:

Resultado adecuado si es mayor o igual al promedio del sector = 1

Resultado regular si es menor hasta en un 50% al promedio del sector = 0,50

Resultado deficiente si es menor en más del 50% al promedio del sector = 0

b) Rentabilidad sobre las ventas:

Condiciones:

Resultado adecuado si es mayor o igual al promedio del sector = 1

Resultado regular si es menor hasta en un 50% al promedio del sector = 0,50

Resultado deficiente si es menor en más del 50% al promedio del sector = 0

2.5.2.7 Patrimonio.

Representa la participación de los propietarios en los activos de la empresa.

Su importe se determina entre la diferencia entre el activo y el pasivo. Agrupa las cuentas que registran los aportes de los accionistas, socios o Gobierno Nacional, la prima o descuento en colocación de acciones, las reservas, otros aportes patrimoniales, superávit por valuaciones y resultados acumulados o del ejercicio.

2.5.2.8 Aportes patrimoniales.

Según el **Catálogo Único de Cuentas CUC**, Registra los aportes no reembolsables que reciben los bancos e instituciones financieras del Estado y las donaciones recibidas por las entidades del sistema financiero.

2.5.2.9 Patrimonio neto.

Según el **Catálogo Único de Cuentas CUC**, Patrimonio neto es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

2.5.2.10 Capital social

Registra el valor de las acciones suscritas y pagadas por los accionistas, los aportes del Estado en las entidades financieras públicas, el valor de los certificados de aportación suscritos y pagados en el caso de cooperativas. Adicionalmente registrará el valor de las acciones que se originen por la capitalización de reservas, utilidades y excedentes.

2.5.2.11 Reservas.

Según el **Catálogo Único de Cuentas CUC**, registra los valores que por decisión de la Asamblea General de Accionistas o Socios de acuerdo con sus estatutos o por disposición legal se han apropiado de las utilidades operativas líquidas con el objeto de incrementar el patrimonio, constituir reservas de carácter especial o facultativo, o con fines específicos.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo al paradigma critico-positivista, seleccionado en la fundamentación filosófica. La ejecución de la presente investigación está inmersa en el enfoque cualitativo y cuantitativo, y pretende involucrarse con la problemática, mediante la utilización de las herramientas de investigación como son: la observación, la encuesta, la entrevista y el análisis; los mismos que nos ayudarán a indagar el problema en estudio, así como también para comprenderlo y conocer la perspectiva desde su origen, de esta manera buscar alternativas y así generar una solución para el problema de la iliquidez y el reducido crecimiento de la cartera de créditos.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación de campo.

La investigación de campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (*investigación pura*), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (*investigación aplicada*). Se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes.

La utilización predominante de las técnicas de investigación de campo no excluye la necesidad de emplear determinada información bibliográfica de apoyo a la investigación.

3.2.2 Investigación bibliográfica-documental.

Según **Víctor Hugo Abril** (2008:55), “Señala que la investigación bibliográfica-documental “tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (*fuentes primarias*), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (*fuentes secundarias*)”.

La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación correlacional.

Este tipo de investigación nos ayuda a establecer las relaciones entre la variable independiente y la dependiente, es decir determinar la correlación entre las dos variables.

El objetivo primordial es medir el grado de relación que exista entre las variables, es decir nos ayuda a identificar la incidencia que tiene la iliquidez y el reducido crecimiento de la cartera de créditos, así como también nos permite identificar los lineamientos más apropiados para aplicar en la búsqueda de una solución al problema objeto de estudio.

3.3.2 Investigación descriptiva.

Según **Víctor Hugo Abril** (2012: Internet), la investigación descriptiva utiliza el método analítico, logrando caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalando sus características y propiedades.

Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación exploratoria, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

3.3.3 Investigación explicativa.

Esta es una investigación correlacional y explicativa ya que detalla las características más importantes del problema en estudio y en lo que respecta a su origen y desarrollo, además que esta nos ayuda a descubrir las relaciones entre las variables de investigación de campo en su totalidad, la misma que fue realizada mediante la observación directa en el lugar de

los hechos y sustentada de información textual extraída de varias fuentes, de tal manera que nos permite descubrir las causales de este problema de investigación.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Definir la población o universo.

Es importante conocer la definición de población, de acuerdo con lo indicado por **Germán Fracica** (1988: 36), la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede también definir como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

La población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a las características anteriormente planteadas.

3.4.1.1 Tamaño de la población a investigar.

Para el caso particular de la presente investigación se tienen algunas poblaciones de estudio que proporcionarían información relevante para el diagnóstico externo e interno de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., como se describe en las secciones posteriores.

3.4.1.1.1 Cooperativas de ahorro y crédito competidoras.

Para determinar el tamaño de esta población se recurrió a la información proporcionada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS obteniendo los siguientes datos:

Tabla 3. Número de Cooperativas por provincias

Provincia	N° de Cooperativas	Participación
PICHINCHA	179	20,16%
TUNGURAHUA	128	14,41%
CHIMBORAZO	89	10,02%
COTOPAXI	72	8,11%
GUAYAS	65	7,32%
LOJA	62	6,98%
AZUAY	57	6,42%
MANABI	53	5,97%
IMBABURA	30	3,38%
LOS RIOS	26	2,93%
BOLIVAR	24	2,70%
EL ORO	20	2,25%
CANAR	17	1,91%
ZAMORA CHINCHIPE	10	1,13%

ESMERALDAS	9	1,01%
CARCHI	8	0,90%
PASTAZA	7	0,79%
SUCUMBIOS	5	0,56%
ORELLANA	5	0,56%
NAPO	5	0,56%
SANTA ELENA	5	0,56%
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	5	0,56%
MORONA SANTIAGO	4	0,45%
GALAPAGOS	3	0,34%
TOTAL	888	100,00%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS

Como se puede observar en la tabla, la provincia que concentra más cooperativas de ahorro y crédito es Pichincha con 179 instituciones que equivale al 20,16%, seguida de Tungurahua con 128 entidades representando el 14,41% demostrándose de esta manera la importancia de la provincia de Tungurahua en el sistema financiero cooperativo.

Con esta discriminación la población de estudio se reduce a 128 cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en la provincia de Tungurahua, de estas solo se estudió a las ubicadas en el cantón Ambato, área administrativa a la que pertenece la parroquia San Bartolomé de Pinllo, actual localización de la cooperativa, siendo estas 107 unidades financieras (ver *tabla*). El objetivo de estudiar esta población es encuestar a los gerentes de las distintas instituciones y con ello determinar ventajas comparativas y competitivas, y utilizar dicha información para la estructuración de estrategias aplicables por la Cooperativa San Bartolomé Ltda.

Tabla 4. Listado de Cooperativas ubicadas en el cantón Ambato provincia de Tungurahua

Razón Social
Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito LA MERCED Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN FRANCISCO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito EL SAGRARIO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito EDUCADORES DE TUNGURAHUA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito UNION POPULAR Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIVERSITARIA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPET TUNGURAHUA
Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUC RUNA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito INDÍGENA SAC Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito GELEC Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito DE LA CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS INDÍGENAS DE QUISAPINCHA COCIQ
Cooperativa de Ahorro y Crédito EDUCADORES SECUNDARIOS DEL TUNGURAHUA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 DE JULIO
Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERCULTURAL TAWANTINSUYU Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito NUEVA ESPERANZA Y DESARROLLO
Cooperativa de Ahorro y Crédito KURIÑAN
Cooperativa de Ahorro y Crédito NUEVO AMANECER Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 DE DICIEMBRE LINDERO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito MAQUITA CUSHUN Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito RUNAPAK RIKCHARI Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito AMBATO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 DE MAYO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito VENCEDORES DE TUNGURAHUA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito REY DAVID Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN ALFONSO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN PABLO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CARROCEROS DE TUNGURAHUA
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAINT MICHEL Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIAMBATO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito EL BUEN SAMARITANO
Cooperativa de Ahorro y Crédito LA FLORESTA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CHASKI Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN ANTONIO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN MIGUEL DE ANGAHUANA ALTO
Cooperativa de Ahorro y Crédito WUIÑARISHUN CRECEREMOS
Cooperativa de Ahorro y Crédito INKA KIPU
Cooperativa de Ahorro y Crédito PRODEPA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUG CAUSAY Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERCULTURAL TARPUK RUNA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICULTURAL INDIGENA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK RUNA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito TUNGURAHUA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito COORAMBATO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK ÑAN Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CAMPESINA COOPAC
Cooperativa de Ahorro y Crédito DE LOS ANDES Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito INDIGENA DEL ECUADOR – TUNGURAHUA
Cooperativa de Ahorro y Crédito NUEVA SELECCION Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito KISAPINCHA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito LLANKAK RUNA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito JATUN RUNA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito ACCION TUNGURAHUA Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito MUJERES LÍDERES Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SERVIDORES MUNICIPALES DE AMBATO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIÓN SOCIEDAD Y DESARROLLO DE PILAHUIN
Cooperativa de Ahorro y Crédito PAKARYMUY
Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 DE NOVIEMBRE Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIÓN QUISAPINCHA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito TRES ESQUINAS
Cooperativa de Ahorro y Crédito CORPOTRANST
Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 DE AGOSTO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito KURY WAYTA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDI FACIL Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito "YUYAK RUNA" Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito VALLES DEL LIRIO AICEP
Cooperativa de Ahorro y Crédito NUEVA FUERZA ALIANZA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito JUVENTUD UNIDA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN BARTOLOMÉ Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito NUEVA ALIANZA AMBATILLO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS
Cooperativa de Ahorro y Crédito JUAN BENIGNO VELA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK SAMY Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN FERNANDO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SANTA LUCIA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER WIÑARI
Cooperativa de Ahorro y Crédito SANTA ROSA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito WARMIKUNAPAK RIKCHARI Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK INTI Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito EL ESFUERZO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito TAMBOLOMA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDI PRONT Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito FOMENTO PARA LA PRODUCCION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
Cooperativa de Ahorro y Crédito DE LA PRODUCCION Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito MIGRANTES DEL ECUADOR Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito LUZ DE AMERICA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito DESARROLLO POPULAR Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito REY DE LOS ANDES Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito ECUADOR SOLIDARIO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito ECUAFUTURO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito DESARROLLO ESCOLAR COMUNITARIO Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA
Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito PISA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito TRINIDAD Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito ALIANZA Y PROGRESO Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito PRÉSTAMOS DEL SUR Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK YARI Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito INDIGENAS UNIDOS Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDI YA Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIÓN FAMILIAR
Cooperativa de Ahorro y Crédito OCIPSA

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS

3.4.1.1.2 Socios de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

La institución financiera cuenta con 700 socios siendo ellos la población de estudio que proporcionará información acerca de la imagen que proyecta la cooperativa ante ellos y las necesidades no satisfechas por la institución.

3.4.1.1.3 Socios de las cooperativas competidoras.

Entre las 107 cooperativas ubicadas en el cantón Ambato, aproximadamente existen 757.178 socios con cuentas de ahorros activas, esta cantidad de socios supera al total de la población de la provincia de Tungurahua, la cual se estima en 550.832 personas según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), este fenómeno se debe a que no existen restricciones para tener cuentas de ahorros en más de una cooperativa de ahorro y crédito, y simplemente los socios abren cuentas donde existen mayores beneficios para ellos.

3.4.2 Estimación de la muestra para las poblaciones definidas.

Las tres poblaciones definidas son finitas, por lo cual para la estimación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 NPQ}{z^2 PQ + d(N - 1)}$$

En donde:

z = Nivel de confianza del 95% equivalente a un valor de z de 1.96

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad de éxito, o características que se conocen de la población, equivalente a 0,5

Q = Probabilidad de fracaso, o características que no se conocen de la población, equivalente a 0,5

d = Error de estimación de los datos, equivalente a 5%

Tabla 5. Muestra para las poblaciones definidas

<i>Descripción</i>	<i>Tamaño Población</i>	<i>Tamaño Muestra</i>
<i>Cooperativas competidoras</i>	<i>107</i>	<i>84</i>
<i>Socios de la Cooperativa San Bartolomé Ltda.</i>	<i>700</i>	<i>248</i>
<i>Socios de las cooperativas competidoras</i>	<i>757.178</i>	<i>384</i>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS

3.4.3 Definir la muestra.

De acuerdo a lo que establece **Lamberto Vera** (2010: Internet) la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo.

Según lo señalado por **Tevni Grajales G.** (2010: Internet), el muestreo es tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población.

La población y muestra para el presente estudio se obtendrá de: bases de datos de los socios de la Cooperativa de ahorro y crédito San Bartolomé de Pinillo para establecer el perfil de ellos y la percepción que tienen acerca de la institución; una muestra de las cooperativas registradas y controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para realizar una comparación con la institución financiera objeto de estudio y así determinar ventajas comparativas y competitivas y por ultimo una muestra de los socios de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Ambato para analizar su situación y necesidades por satisfacer.

3.5 Plan de recolección de información

Metodológicamente para **Luis Herrera E.** y otros (2002: 174-178 y 183-185), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información (ver *tabla 6*):

Tabla 6. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Tipos de información	Técnicas de investigación	Instrumentos de recolección de información
1. Información secundaria 2. Información primaria	1.1 Lectura científica 2.1 Encuesta 2.2 Entrevista 2.3 Observación	1.1.1 Libros, tesis de grado, páginas web 2.2.1 Cuestionario 2.2.2 Guía de entrevista

Fuente: Propia

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2.- ¿De qué personas u objetos?	Socios de la COAC San Bartolomé Ltda., gerentes de las cooperativas competidoras y socios de las cooperativas competidoras.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Perfil de los socios, ventajas competitivas, necesidades por satisfacer.
4.- ¿Quién y quiénes?	El investigador.
5.- ¿Cuándo?	Durante el año 2014.
6.- ¿Dónde?	Parroquia San Bartolomé de Pinllo y cantón Ambato.
7.- ¿Cuántas veces?	Prueba piloto y definitiva.
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, Entrevistas y Observación.
9.- ¿Con qué?	Cuestionario de preguntas, fichas de observación, fichas de análisis de datos.
10.- ¿En qué situación?	Análisis del sector cooperativista financiero del cantón Ambato.

3.6 Procesamiento y análisis

La información se recolectará mediante procesos pedagógicos y metodológicos en base a la aplicación de la encuesta, la entrevista y de la observación. Se procederá a enumerar cada una de las preguntas del o los cuestionarios aplicados a los socios y gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito.

3.6.1 Codificación de información.

Para poder tener una buena codificación se procederá a clasificar por grupos, clases, familias y estructurar cada una de las preguntas que nos ayudarán a realizar los enfoques pertinentes de este fenómeno de estudio.

3.6.2 Tabulación de la información.

Según **Wikibooks** (2010: Internet), nos indica que tras la recogida de información en una investigación, nos encontraremos con una serie de datos sobre diferentes variables de los individuos de una muestra. El primer paso para comenzar a analizar los datos es el de organizarlos de manera que podamos ver las características de los diferentes valores que han tomado las observaciones.

El tipo de organización de los datos depende del tipo de variable; es lo que comúnmente conocemos como tabulación.

Es un ordenamiento de los datos numéricos a través de técnicas y programas como el Excel entre otros, estos programas están encaminados a la guía y verificación, como a la interpretación de datos y resultados de la investigación.

3.6.3 Graficar.

La representación de estos datos estadísticos se lo realizará con las técnicas de barra y pastel. Las barras se emplearán especialmente en gráficos que reproducen datos estadísticos de una cantidad considerable de familias, y el pastel se lo utilizará exclusivamente para consignar datos estadísticos cuantitativos de la investigación.

3.6.4 Analizar.

Es el análisis de resultados estadísticos destacando las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo a las hipótesis.

3.6.5 Interpretación.

La interpretación es la resultante de la investigación con el apoyo del marco teórico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Nivel de cultura organizacional de los empleados de la cooperativa “San Bartolomé” Ltda.

El nivel de cultura organizacional de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., se va a medir mediante el análisis de los resultados que fueron proporcionados por la encuesta respectiva, la cual evalúa la cultura existente frente a la preferida, tratando de ubicar a la cultura existente y preferida entre la cultura de poder, de función, de desempeño y de apoyo, en donde la encuesta proporcionó los siguientes resultados:

Tabla 7. Cultura existente y preferida en la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Cultura Existente		Cultura Preferida	
Respuestas	Medias	Respuestas	Medias
1. Se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima a asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas.	3,38	1. Se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima a asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas.	3,81
2. Las personas mejor consideradas en la organización son las que son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo.	3,38	2. Las personas mejor consideradas en la organización son las que son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo.	3,81
3. La organización trata a los individuos como “socios” o “compañeros” que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común.	2,81	3. La organización trata a los individuos como “familia” o “amigos” a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos.	3,38
4. Las personas están dirigidas, orientadas o influidas por su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización.	2,94	4. Las personas están dirigidas, orientadas o influidas por su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización.	3,62
5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por la utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones.	2,94	5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por la utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones.	3,5
6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos está basada en las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, cualificaciones, etc.)	3,06	6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos está basada en las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, cualificaciones, etc.)	3,62
7. Se espera que los empleados sean responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores.	3,06	7. Se espera que los empleados sean auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados.	3,5
8. Se espera que los directivos y los supervisores sean democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo.	3,19	8. Se espera que los directivos y los supervisores ayuden, que sean sensibles y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan.	3,44
9. Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo	2,88	9. Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando él o ella tengan mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo.	3,25
10. La motivación hacia el trabajo es	3	10. La motivación hacia el trabajo es	3,38

<i>básicamente el resultado de fuertes deseos de conseguir, crear e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización.</i>		<i>básicamente el resultado de fuertes deseos de conseguir, crear e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización.</i>	
11. Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos lo establecen.	3	11. Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente de cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes, las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras organizacionales a fin de terminar el trabajo.	3,38
12. Los conflictos entre grupos personales e interpersonales son habitualmente tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad.	2,62	12. Los conflictos entre grupos personales e interpersonales son habitualmente cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.	3,19
13. Se responde al entorno externo a la organización como si fuese un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito.	2,75	13. Se responde al entorno externo a la organización como si fuese un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito.	2,87
14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, la gente, generalmente las ataca o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia.	2,75	14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, la gente, se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros.	3,12
15. Las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender quien dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién deben evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas.	2,58	15. Las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender de qué recursos disponen que le ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos.	3,25

Elaborado por: Manuel Torres

La valoración se realizó de 1 a 4: 1 no se acerca a la realidad de la empresa; 4 se acerca a la realidad de la empresa; y, 2 y 3 son los términos medios.

La tabla presenta los resultados descriptivos de las distintas respuestas de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda., en donde el valor descriptivo es la media de respuestas, es de esta manera que dependiendo de la respuesta seleccionada se pudo establecer que la empresa actualmente presenta una cultura organizacional no definida, puesto que la <cultura de poder> es decir la presencia de una figura jerárquica que determine los lineamientos estratégicos de la institución participa con el 25,21%, la <cultura de función> la cual determina las actividades en relación a las responsabilidades de los empleados es del 25,49%, la <cultura de desempeño> que es básicamente la referente a la medición de los resultados obtenidos por los empleados en sus funciones representa el 25,07% y la <cultura de apoyo> que es coordinar entre las distintas áreas para el logro de los objetivos participa con el 24,23% (ver figura 1).

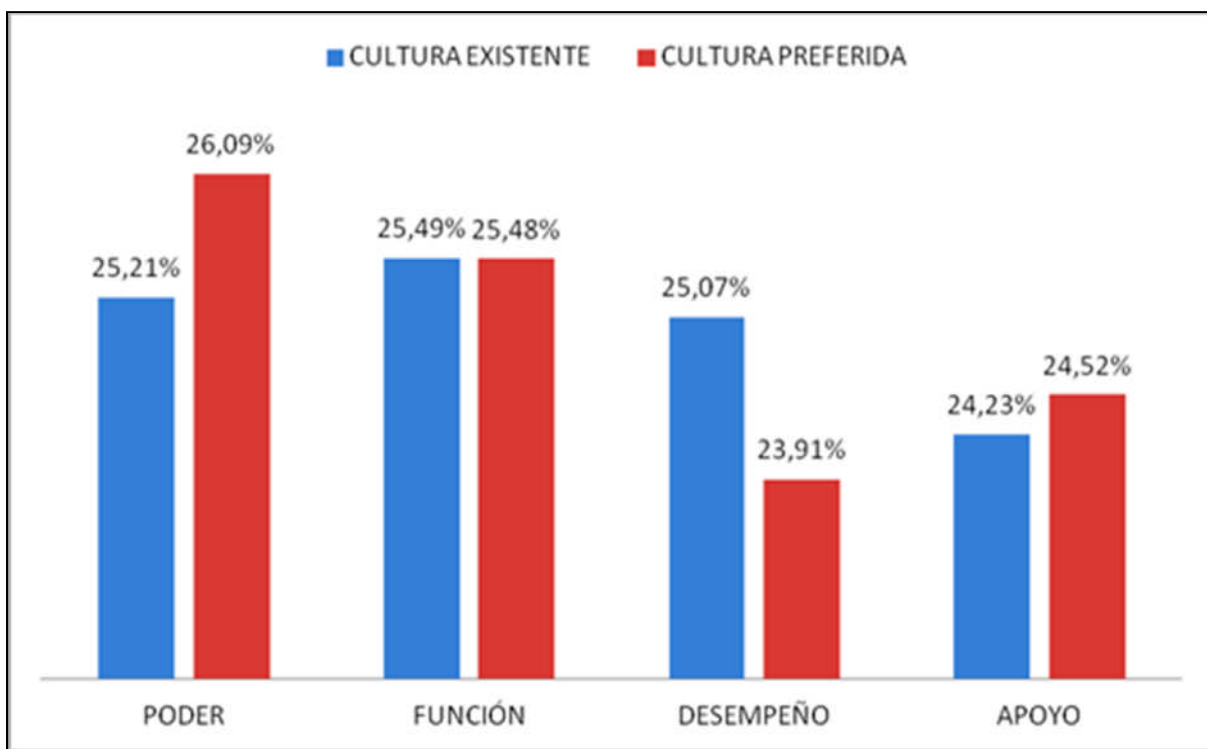


Figura 1. Cultura existente en la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

En porcentajes

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Referente a la cultura preferida por los empleados, aparentemente quieren que las condiciones sigan igual, como disimuladas variaciones en la cultura de poder, en donde ellos quieren que se incremente y una disminución de la cultura de desempeño. Estas condiciones indican la necesidad real de realizar un mejoramiento de la cultura organizacional hacia el ambiente deseado que es la cultura de desempeño y apoyo para mejorar los procesos internos y establecer un verdadero desarrollo y crecimiento de la institución (ver anexo 2).

4.2 Análisis de las 5 fuerzas de las fuerzas de Michael Porter

El modelo de Porter constituye una potente metodología de análisis para investigar acerca de oportunidades y amenazas. "Según Porter el nivel de competencia de determinada industria viene determinado por la acción de las cinco fuerzas competitivas básicas que en su conjunto definen la posibilidad de la obtención de rentas superiores" (ver figura 2).

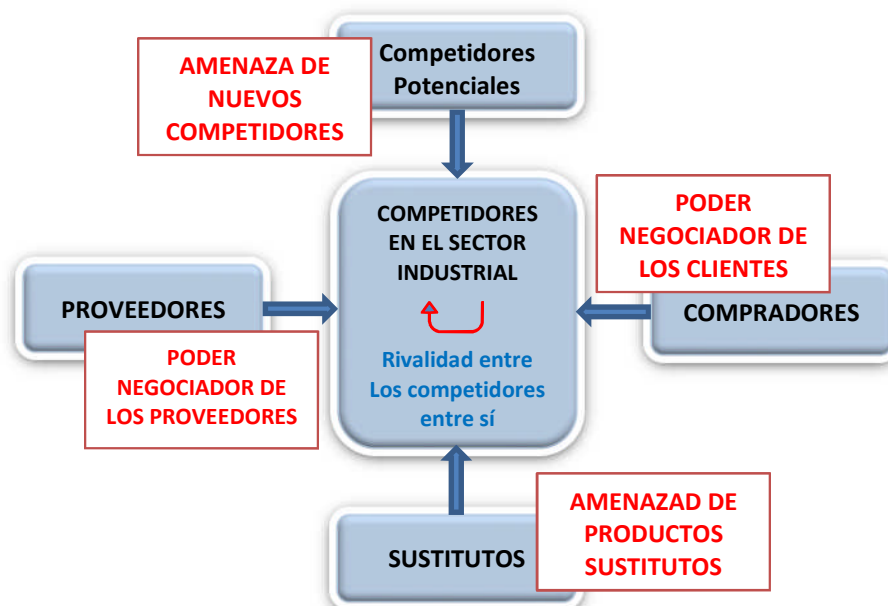


Figura 2. Análisis de las 5 fuerzas de las fuerzas de Michael Porter
Fuente: Michael Porter, 1979.

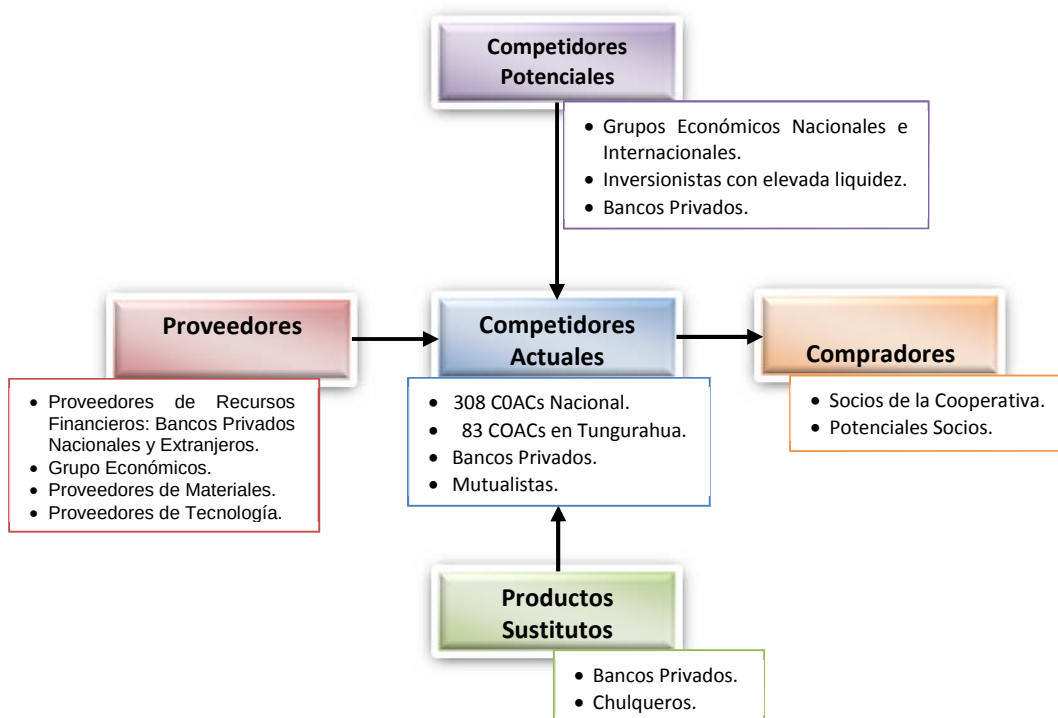


Figura 3. Aplicación del análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter a la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.
Fuente: Michael Porter, 1979

4.2.1 Amenaza de los nuevos competidores.

Esta amenaza de nuevas entradas se refiere a la facilidad que tienen las Instituciones de entrar a competir dentro del mercado financiero, en este sentido debido a los riesgos que implica el mercado financiero, esta actividad la pueden realizar grupos económicos, bancos

privados existentes o inversionistas con una elevada liquidez, por lo tanto existe una barrera importante a la entrada puesto que el elevado número de cooperativas activas en la provincia de Tungurahua, hace que la disputa por incrementar la participación en el mercado sea considerable, este ambiente hace que los márgenes de ganancia sean modestos, y solo aquellas instituciones financieras con tradición e innovación son las que lideran, lo que hace que la opción de ingresar a este mercado por parte de nuevos competidores sea evaluada exhaustivamente.

4.2.2 Amenaza de los productos sustitutos.

Como principal amenaza que tiene la Cooperativa son los Bancos que dan casi los mismos servicios pero sus regulaciones son otras, las Mutualistas, y los popularmente conocidos como “chulqueros” los prestamistas informales quienes se dedican a prestar dinero a otras personas. Es importante analizar estos productos sustitutos puesto que ayuda a estar pendiente de las tasas de interés que cobra y paga la competencia. Estas tasas imponen un techo a las Instituciones.

4.2.3 Poder de negociación de los clientes.

Aunque existe una elevada competencia entre las cooperativas existentes en la provincia de Tungurahua, se creería que ello influye de manera significativa en la colocación de créditos a tasas de interés activas más bajas, sin embargo es importante detallar que el Banco Central del Ecuador establece tasas referencias que en algunos casos llegan hasta el 30% anual, considerando este aspecto las cooperativas se rigen a esta banda flotación, y evaluando la necesidad de crédito por parte de quien lo solicita, establecen de esta manera los parámetros de otorgamiento y la institución decide o no otorgar el crédito, debido a la evaluación del riesgo crediticio del socio, es decir que el solicitante de un crédito no influye en las políticas crediticias de las instituciones, dando como resultado que el poder negociador de los clientes es bajo.

4.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de las cooperativas podrían clasificarse en aquellos que otorgan financiamiento, recursos materiales y tecnológicos. Los proveedores de financiamiento establecen condiciones que afectan la competitividad de las cooperativas puesto que pueden colocar créditos a tasas altas; los proveedores de recursos materiales y tecnológicos permiten las operaciones por lo tanto mantener una buena relación con ellos es

importante, el poder negociador de ellos variaran en función de la dependencia que tenga hacia las cooperativas, es decir, si gran parte de su cartera se concentra en estas.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre competidores existentes se intensifica debido a que estas compiten para ganar una buena posición en el mercado. Mientras mayor número de cooperativas más intensa es la disputa entre ellas, ofreciendo nuevos servicios, agilidad en los tramites, buen trato a los socios, entre otros.

Al momento existen un número representativo de cooperativas de ahorro y crédito, que combaten fuertemente para ser líderes (*Tabla 4. Listado de Cooperativas ubicadas en el cantón Ambato provincia de Tungurahua*).

4.3 Análisis FODA de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Con el objeto de aportar con un diagnóstico más amplio, se formuló un análisis FODA, recogiendo las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que fueron consideradas por los empleados de la cooperativa. Por último, conviene destacar que solo se han recopilado en el mencionado FODA aquellos elementos que tienen una influencia directa sobre la Cooperativa.

Valoración de la importancia relativa en un intervalo de 1 a 5.

Tabla 8. Análisis FODA de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

FORTALEZAS	Ponderación	OPORTUNIDADES	Ponderación
<i>Focalización de Inversiones</i>	5	<i>Gobierno Nacional</i>	5
<i>Calidad de Servicio</i>	5	<i>Nuevos segmentos</i>	5
<i>Generación de Trabajo</i>	5	<i>Ahorros de los niños</i>	5
<i>Principios cooperativistas</i>	3	<i>Convenios entre instituciones</i>	4
<i>Talento Humano</i>	5	<i>Relación entre indígenas y mestizos</i>	5
<i>Sistema de computo</i>	5	<i>Desarrollo de nuevas empresas</i>	4
		<i>Expansión geográfica de la atención</i>	4
		<i>Créditos internacionales</i>	3
DEBILIDADES	Ponderación	AMENAZAS	Ponderación
<i>Falta de capacitación</i>	2	<i>Clima de Tungurahua</i>	1
<i>Falta de ahorro por parte de los socios</i>	1	<i>Normativa vigente de las COAC</i>	2
<i>Morosidad de los socios</i>	2	<i>Falta de control a las COAC</i>	1
<i>Imagen física de las cooperativas</i>	1	<i>Sobreendeudamiento de los socios</i>	1
<i>Resistencia al cambio por parte de los empleados</i>	2	<i>Excesiva competencia</i>	1
<i>Reducida conexión a la central de riesgos</i>	1	<i>Falta de políticas del gobierno</i>	2

Elaborado por: Manuel Torres

4.3.1 Fortalezas.

4.3.1.1 Focalización de Inversiones.

La Cooperativa para incrementar sus ingresos y excedentes está especializándose también en captar inversiones por parte de los socios con una elevada liquidez para invertir en operaciones rentables como lo hacen las administradoras de fondos, esto tiene una importancia de 5 puntos es decir muy importante.

4.3.1.2 Calidad de servicio.

Esta fortaleza se refiere a como los empleados de la cooperativa, los productos y servicios se articulan para entregar calidad a los socios, siendo su importancia de 5.

4.3.1.3 Generación de trabajo.

Generar trabajo es una fortaleza con una importancia elevada entre los miembros de la institución financiera, ya que por un lado integran al sistema de la organización a gente del medio y a través del crédito hacia los socios se produce empleo para ellos.

4.3.1.4 Principios cooperativos.

Los principios cooperativos su entendimiento y aplicación tienen una importancia media entre la organización con una puntuación de 3.

4.3.1.5 Talento humano.

El talento humano es decir los empleados y directivos tienen una relevancia considerable entre la cooperativa puesto que en ellos recae la responsabilidad de hacer desarrollar y crecer a la misma con una importancia de 5.

4.3.1.6 Sistema de cómputo.

Los miembros de la cooperativa manifiestan que el sistema informático que manejan es una de sus principales ventajas competitivas debido a que les proporciona información inmediata sobre la situación de la organización teniendo una calificación de 5.

4.3.2 Debilidades.

4.3.2.1 Falta de capacitación.

En un contexto general la principal debilidad de la cooperativa es la falta de capacitación que tienen los empleados en los términos legales y operativos del sistema cooperativo.

4.3.2.2 Falta de ahorro de los socios.

Por falta de ahorro de los socios, la cooperativa constantemente debe buscar financiamiento externo para tener liquidez y seguir colocando créditos. Los socios solo ahorran hasta conseguir el requisito para acceder al crédito de ahí dichos montos no varían.

4.3.2.3 Morosidad de los socios.

Debido a que la cooperativa atiende a las personas con bajos ingresos el índice de morosidad tiene un riesgo elevado de incrementarse.

4.3.2.4 Imagen física de la cooperativa.

La imagen física o de infraestructura de la cooperativa no refleja mucha solidez o solvencia, siendo esto considerado como una debilidad alta.

4.3.2.6 Resistencia al cambio por parte de los empleados.

En toda organización el empleado desea mantener su *status quo* lo que dificulta la implementación de planes, consecución de metas y objetivos, esta debilidad es de 2.

4.3.2.7 Reducida conexión a la central de riegos.

La central de riesgos se actualiza cada tres meses lo que dificulta una adecuada evaluación de los sujetos de crédito.

4.3.3 Oportunidades.

4.3.3.1 Gobierno nacional.

El gobierno nacional y su papel en la creación de políticas para mejorar el sistema cooperativo es una oportunidad con una elevada importancia.

4.3.3.2 Nuevos segmentos de mercado.

Siempre buscar nuevos mercados es una oportunidad importante, que la cooperativa puede aplicar como instalar nuevas sucursales en provincias aledañas.

4.3.3.3 Ahorros de los niños.

La Cooperativa está tratando de cambiar el paradigma de ahorro deficiente de los socios al enfocarse en las nuevas generaciones, esta oportunidad es muy elevada.

4.3.3.4 Convenios entre instituciones.

La firma de acuerdos interinstitucionales puede proyectar a la cooperativa hacia niveles más altos, por lo cual esto es una oportunidad con calificación de 4.

4.3.3.5 Relación entre indígenas y mestizos.

En Tungurahua existe una importante población indígena, el cooperativismo ha sido el impulsor de la interacción social entre indígenas y mestizos permitiendo que los indígenas creen cooperativas y den créditos a los mestizos y viceversa con una importancia de 5.

4.3.3.6 Desarrollo de nuevas empresas.

La creación y desarrollo de nuevas empresas impulsan la economía local, al ser las cooperativas las impulsoras de este desarrollo a través del otorgamiento de créditos, la importancia que tienen es indiscutible.

4.3.3.7 Expansión geográfica de la atención.

La expansión geográfica de la atención se refiere a instalar más oficinas en áreas no atendidas para captar más socios y colocar más créditos.

4.3.3.8 Créditos internacionales.

Los directivos enfrentándose ante la realidad de un deficiente nivel de ahorro, encuentran como oportunidad factible endeudarse a través de organismos multilaterales de crédito para continuar con las operaciones de la cooperativa, su importancia como oportunidad es de 5.

4.3.4 Amenazas.

4.3.4.1 Clima de Tungurahua.

La provincia de Tungurahua alberga en su superficie al volcán del mismo nombre, el cual es una amenaza a la economía local, al tener variaciones en su actividad puede afectar a la agricultura, ganadería, industria, comercio y turismo haciendo que los ingresos se reduzcan, y pudiendo esto afectar la capacidad de pago de los deudores de las cooperativas.

4.3.4.2 Normativa vigente de las COAC.

Según los representantes de las cooperativas las normativas vigentes que regulan el funcionamiento de las mismas, nos son adecuados ya que la naturaleza y mercado en donde se desarrollan tienen características distintas a la banca tradicional es una amenaza de grado 2.

4.3.4.3 Falta de control a las COAC.

La SEPS se encarga de la supervisión y control de las cooperativas de ahorro y crédito y demás instituciones del sistema cooperativo, el número a controlar sobrepasa la capacidad de respuesta de esta institución gubernamental.

4.3.4.4 Sobreendeudamiento de los socios.

Esta es realmente una debilidad puesto que al no tener la cooperativa la posibilidad de verificar bien a sus socios por un lado, luego por la necesidad de colocar un crédito a pesar de saber quién es el socio lo otorgan, se halla que un socio tiene deudas repartidas en más de dos cooperativas incrementando el riesgo de no pago del crédito y el crecimiento del índice de morosidad.

4.3.4.5 Excesiva competencia.

La competencia siempre va a ser considerada como una amenaza, en el contexto de las cooperativas. Esta competencia es agresiva puesto que existen dentro de la superficie de la ciudad de Ambato, muchas de estas instituciones que luchan por captar socios e inversiones.

4.3.4.6 Falta de políticas de gobierno.

El sistema cooperativo necesita un tratamiento especial por parte del gobierno, el cual recién se está dando cuenta de su relevancia en la economía nacional, dichas políticas son actualmente reducidas.

4.4 Descripción de los procesos internos de la cooperativa

4.4.1 Proceso de apertura de cuentas de ahorros.

Dada las diferencias con los bancos en lo que respecta fundamentalmente a las garantías, la cooperativa ha desarrollado diversas metodologías de otorgamiento de préstamos tal que se adecuan a sus características particulares. Si bien su implementación difiere entre instituciones, todas comparten un conjunto de características generales. En esta sección se realiza una descripción de la metodología crediticia que aplica y aplicará la COAC “San Bartolomé” Ltda.

La Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., tratará de captar socios para que ahorren en la misma e incrementen su solidez, el proceso de aperturas implica los siguientes pasos: (ver figura 4)

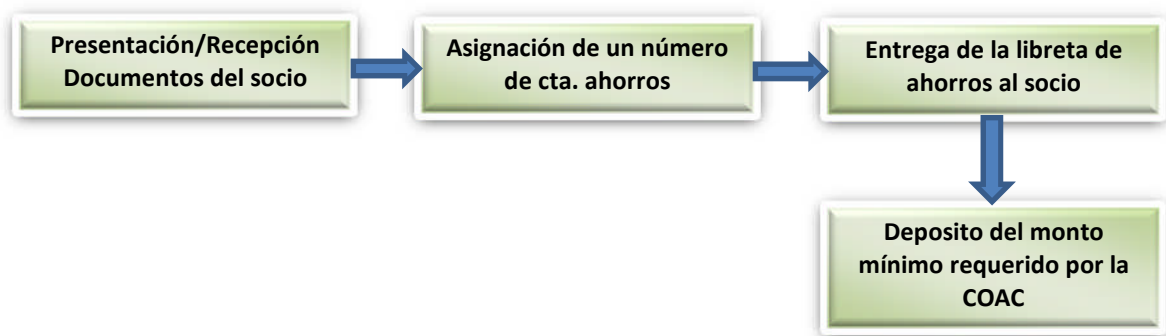


Figura 4. Proceso de apertura de cuentas de ahorros
Elaborado por: Manuel Torres

Presentación/Recepción de documentos del socio: Los documentos necesarios para aperturar una cuenta de ahorros son:

- Copia de la cedula de Identidad.
- Certificado de votación.
- Copia de pago de un servicio básico como agua, luz o teléfono.

Asignación de un número de cuenta de ahorros: El encargado de abrir las cuentas receptorá los requisitos, e ingresará al sistema de la institución para asignar un número de cuenta.

Entrega de la libreta de ahorros: Luego de asignado el número el encargado de las cuentas imprimirá el mismo en la libreta de ahorros de la cooperativa y procederá a entregarle la misma al socio.

Deposito del monto mínimo requerido: Al recibir la libreta de ahorros, el socio procederá a realizar un depósito para finalizar el proceso de apertura de cuenta y activar la misma para las transacciones generadas en la organización.

4.4.2 Proceso Crediticio.

El proceso crediticio implica una serie de operaciones necesarias para realizar un adecuado análisis de un potencial sujeto de crédito, para ello se detalla a continuación el proceso que seguirá la Cooperativa. (ver figura 5).

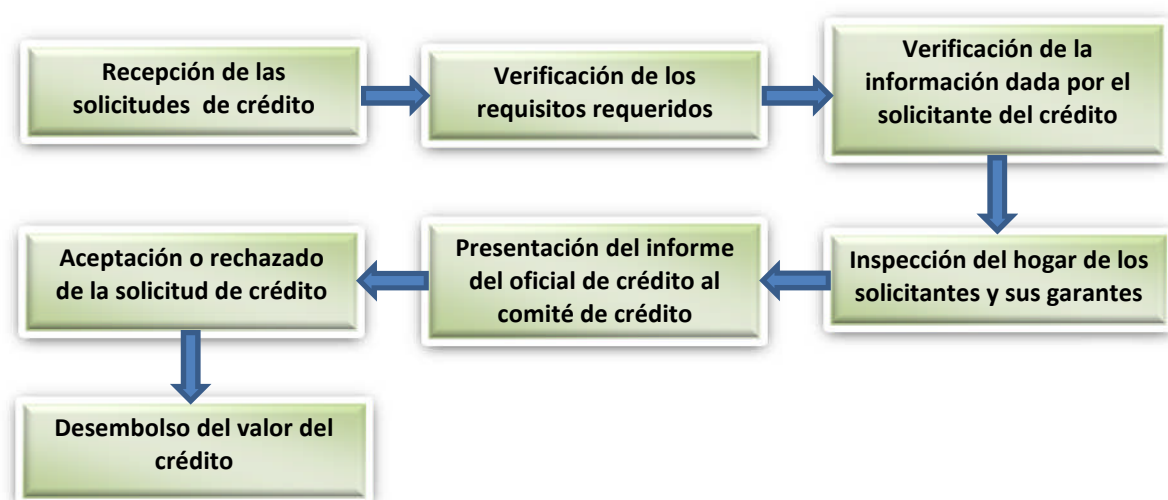


Figura 5. Proceso de análisis de la solicitud de crédito
Elaborado por: Manuel Torres

Recepción de las solicitudes de crédito: En el proceso de recepción de las solicitudes del crédito la institución les proporcionará a los socios un formato especial elaborado por la institución para esta operación.

Verificación de los requisitos requeridos: Los solicitantes del crédito deberán cumplir con los siguientes requisitos.

- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación.
- Copia del pago de un servicio básico de la vivienda en donde habita el solicitante.
- Copia de la escritura de la casa y/o contrato de arrendamiento actualizado.
- Deposito del encaje básico para el otorgamiento del crédito.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Copia de algún documento que indique que se encuentra afiliado a alguna cámara como de comercio, artesanos, agricultores, etc.
- Autorización firmada por el solicitante para verificar su historia crédito en la central de riesgos.

Verificación de la información dada por el solicitante del crédito: Existirá ciertas actividades que requerirán verificar la información desde la institución, este proceso será realizado por funcionarios de la cooperativa quienes realizarán la investigación respectiva por ejemplo la calificación del central de riesgos.

Inspección del oficial de crédito: Para constar que la información es real, se hará una visita al hogar del solicitante del crédito para verificar su patrimonio y la existencia de su domicilio.

Presentación del informe del oficial de crédito al comité de crédito: Luego de la constatación física el oficial de créditos presentará un informe sobre la situación del potencial beneficiario del crédito.

Aceptación o Rechazo de la solicitud de crédito: El comité de crédito luego de haber realizado el análisis correspondiente procederá a la aprobación o rechazo de la solicitud.

Desembolso del valor del crédito: El comité de crédito proporcionará a la dependencia respectiva el informe de los beneficiarios de crédito para que se proceda al desembolso.

4.5 Análisis de la encuesta de satisfacción de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

4.5.1 ¿Por qué prefiere ser socio de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.? Por:

Tabla 9. Preferencia por la Cooperativa

¿POR QUÉ PREFIERE SER SOCIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.?					
Opciones		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CONFIANZA	32	16,00	16,00	16,00
	BENEFICIOS QUE OFRECE	26	13,00	13,00	29,00
	DISTANCIA	102	51,00	51,00	80,00
	ATENCIÓN	24	12,00	12,00	92,00
	RECOMENDACIÓN	16	8,00	8,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

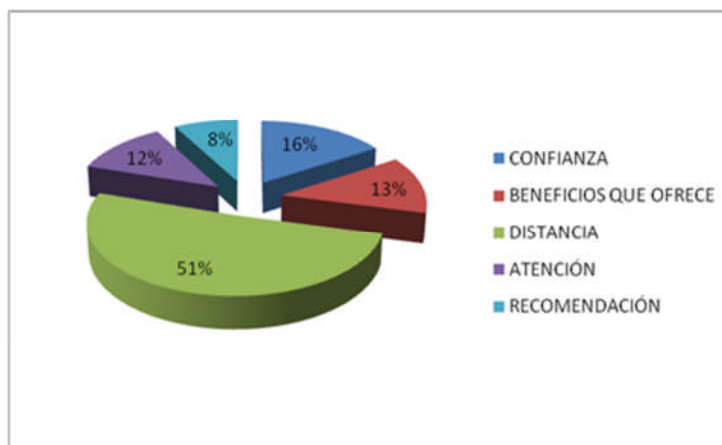


Figura 6. Preferencia por la Cooperativa

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

Según la encuesta realizada el 51% de los socios de la institución pertenecen a la misma debido a la distancia, la confianza representa el 16%, el 13% por los beneficios que ofrece, el 12% por la atención brindada por los empleados y el 8% por recomendación de otros socios.

Interpretación

Esta pregunta revela la situación negativa de la institución puesto que los socios, determinan su pertenencia a la misma por encontrarse cerca a sus hogares o lugares de trabajo, y no el activo más importante que debe tener una institución financiera como es la confianza de sus socios o clientes.

4.5.2 ¿Qué servicios utiliza con frecuencia en la cooperativa?

Tabla 10. Servicios utilizados

¿QUÉ SERVICIOS UTILIZA CON FRECUENCIA EN LA COOPERATIVA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AHORROS	156	79,0	79,00	79,00
	CRÉDTOS	42	21,00	21,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

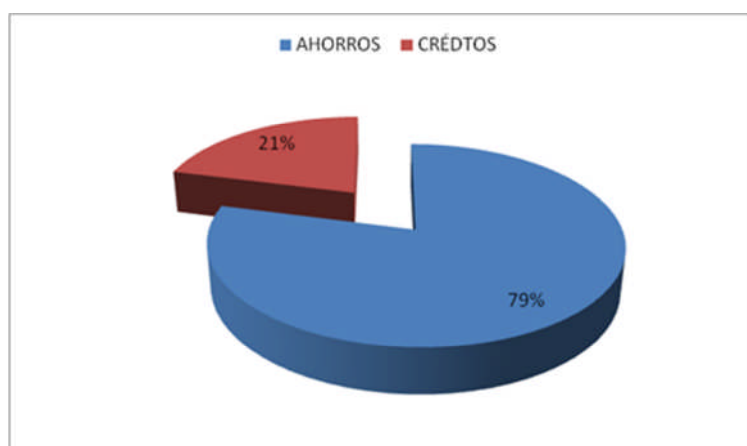


Figura 7. Servicios utilizados

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

El servicio o producto de la cooperativa más utilizado son las cuentas de ahorros y representa el 79% de utilización entre los socios, le sigue los créditos con el 21%.

Interpretación

Los socios de la cooperativas utilizan más las cuentas ahorros, como servicio principal, es importante destacar que los ahorros son obligaciones que deben ser resueltas en corto plazo si así se lo requiere, por lo tanto al obtener es nivel de liquidez lo óptimo es utilizarla para generar beneficios para la institución y los socios.

4.5.3 Para usted la atención en la cooperativa es:

Tabla 11. Calificación de la atención en la Cooperativa

PARA USTED LA ATENCIÓN EN LA COOPERATIVA ES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	26	13,00	13,00	13,00
	MUY BUENA	162	81,00	81,00	94,00
	BUENA	12	6,00	6,00	100,0
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

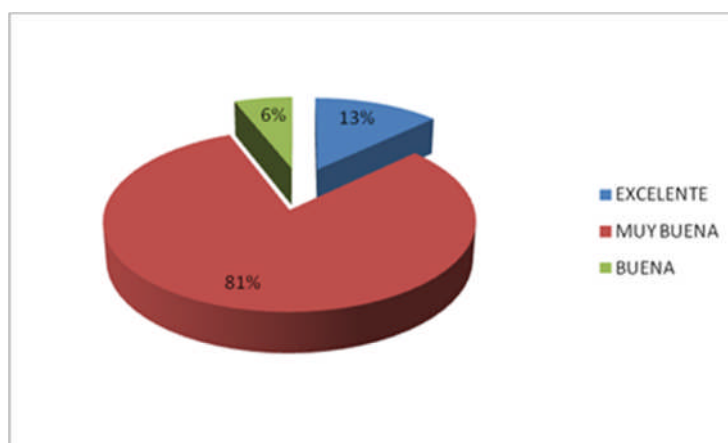


Figura 8. Calificación de la atención en la Cooperativa

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

Los socios de la cooperativa consideran que la atención por parte de la institución es muy buena representando el 81% de las opiniones.

Interpretación

Desde el punto de vista de la atención al parecer la atención es considerada positivamente por los socios, lo cual demuestra el reconocimiento de la gestión administrativa.

4.5.4 Indique que tipo de servicio recibe en las siguientes unidades:

a) Área de Cajas

Tabla 12. Calificación del servicio en el área de cajas

INDIQUE QUÉ TIPO DE SERVICIO RECIBE EN LAS SIGUIENTES UNIDADES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	68	34,00	34,00	34,00
	MUY BUENO	130	65,00	65,00	99,00
	BUENO	2	1,00	1,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

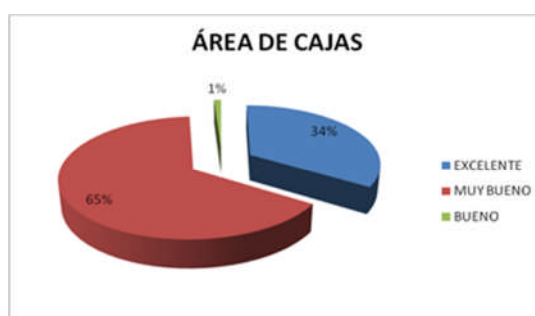


Figura 9. Calificación del servicio en el área de cajas
Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

El área de cajas según los socios de la cooperativa genera una buena atención, por lo que el 65% de los asociados la califican con muy buena.

Interpretación

Los socios opinan que el área de cajas da un buen servicio, aspecto que debe ser considerado para generar políticas de fortalecimiento.

b) Área de Créditos.

Tabla 13. Calificación del Servicio en el área de créditos

INDIQUE QUÉ TIPO DE SERVICIO RECIBE EN LAS SIGUIENTES UNIDADES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	76	38,00	46,90	46,90
	MUY BUENO	82	41,00	50,60	97,50
	BUENO	4	2,00	2,50	100,00
	Total	162	81,00	100,00	
Perdidos	Sistema	38	19,00		
Total		200	100,0		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

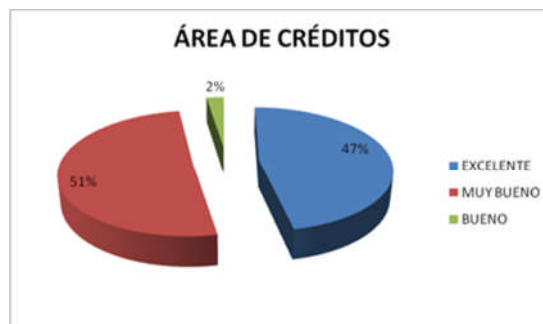


Figura 10. Calificación del servicio en el área de créditos
Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

Según los socios el área de créditos es calificada como muy buena en un 51%, seguido excelente en un 47% y un 2% como bueno.

c) Área de Secretaría.

Tabla 14. Calificación del servicio en el área de secretaría

INDIQUE QUÉ TIPO DE SERVICIO RECIBE EN LAS SIGUIENTES UNIDADES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	60	30,00	42,30	42,30
	MUY BUENO	74	37,00	52,10	94,40
	BUENO	8	4,00	5,60	100,00
	Total	71	71,00	100,00	
Perdidos	Sistema	58	29,00		
Total		200	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

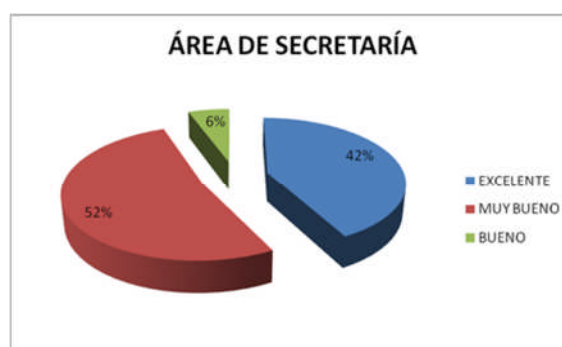


Figura 11. Calificación del servicio en el área de secretaría
Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

El 52% de los socios opina que la atención brindada por la secretaria es muy buena, en terminos generales la percepción es que el área es calificada muy bien.

d) Área de Gerencia.

Tabla 15. Calificación del servicio en el área de gerencia

INDIQUE QUÉ TIPO DE SERVICIO RECIBE EN LAS SIGUIENTES UNIDADES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	98	49,00	61,30	61,30
	MUY BUENO	62	31,00	38,80	100,00
	Total	160	80,00	100,00	
Perdidos	Sistema	40	20,00		
Total		200	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

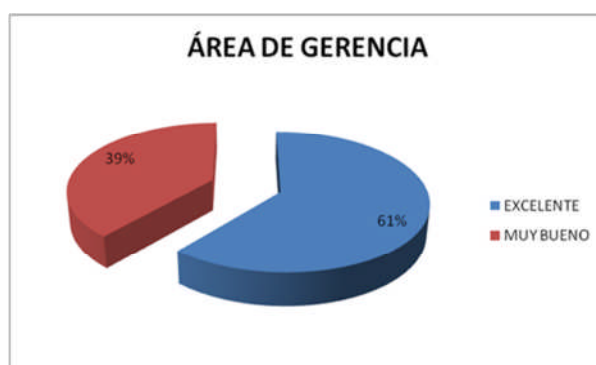


Figura 12. Calificación del servicio en el área de gerencia

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

La gerencia es calificada por los socios como excelente en un 61%.

4.5.5 ¿Recomendaría a alguna persona a asociarse a la cooperativa?

Tabla 16. Recomendación para asociarse a la Cooperativa

¿RECOMENDARÍA A ALGUNA PERSONA ASOCIARSE A LA COOPERATIVA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	198	99,00	99,00	99,00
	NO	2	1,00	1,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

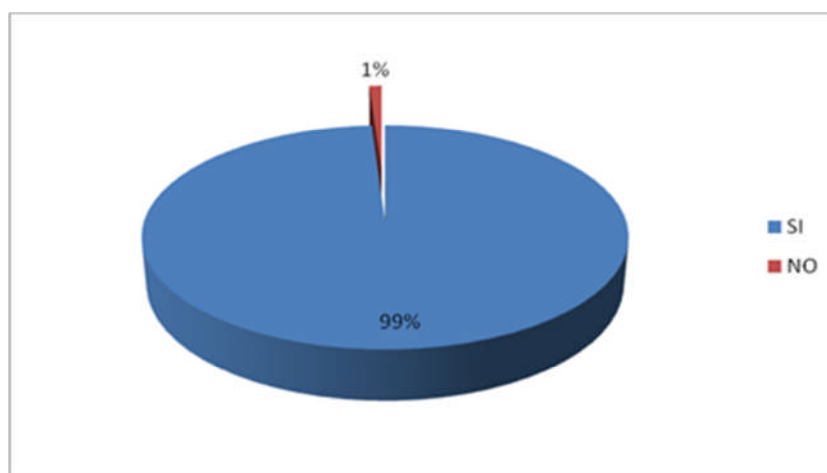


Figura 13. Recomendación para asociarse a la Cooperativa

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

Según los encuestados el 99% de ellos recomendarían aperturar una cuenta en la institución.

Interpretación

Los socios de la cooperativa al evaluar el desempeño de la institución consideran que amerita recomendarla para captar nuevos socios.

4.5.6 ¿La infraestructura con que cuenta la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., brinda las facilidades para atenderles adecuadamente?

Tabla 17. Infraestructura con que cuenta la Cooperativa para atender adecuadamente

¿LA INFRAESTRUCTURA CON QUE CUENTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA., BRINDA LAS FACILIDADES PARA ATENDERLE ADECUADAMENTE?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	38	19,00	19,00	19,00
	NO	162	81,00	81,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

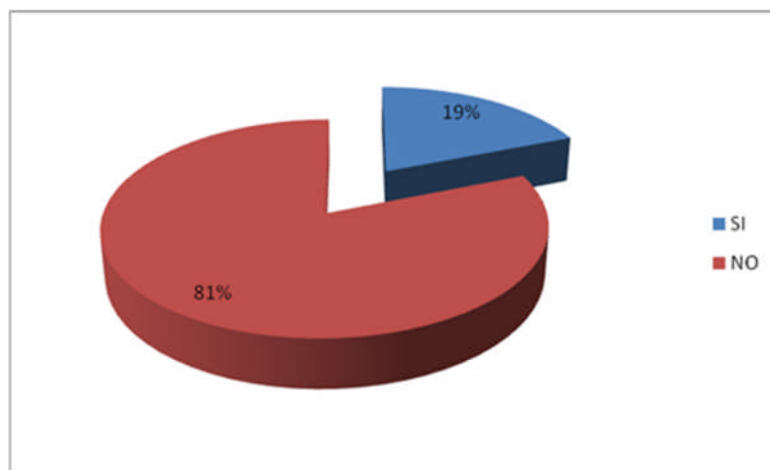


Figura 14. Infraestructura con que cuenta la Cooperativa para atender adecuadamente

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

El 81% de los socios de la cooperativa coinciden con la apreciación de que la infraestructura de la misma es inadecuada.

Interpretación

Los socios de la cooperativa se encuentran inconformes con las instalaciones actuales en donde funciona la entidad, puesto que no brinda las condiciones necesarias para dar un adecuado servicio.

4.5.7 ¿Por qué medios recibe información de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.?

Tabla 18. Medio por el que reciben información de la cooperativa los socios

¿POR QUÉ MEDIOS RECIBE INFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN BARTOLOMÉ” LTDA.?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	ACUDIENDO A LA INSTITUCIÓN	100	100,00	100,00	100,00

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

El ciento por ciento de los socios de la cooperativa se informa sobre temas como productos, servicios y/o actividades acudiendo directamente a la institución financiera.

Interpretación

Los socios prefieren enterarse de las actividades de la cooperativa acudiendo a la misma, sin embargo esta opción es atribuible al hecho de que la cooperativa no invierte en publicidad.

4.5.8 ¿Existe el personal suficiente en la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., para cubrir la demanda de los socios?

Tabal 19. Personal con que cuenta la Cooperativa para cubrir la demanda

¿EXISTE EL PERSONAL SUFICIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA., PARA CUBRIR LA DEMANDA DE LOS SOCIOS?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	86	43,00	43,00	43,00
	NO	114	57,00	57,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

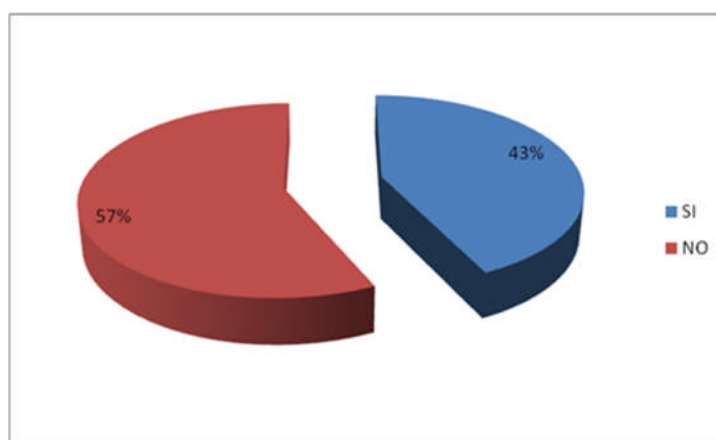


Figura 15. Personal con que cuenta la Cooperativa para cubrir la demanda
Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

Los socios de la cooperativa manifiestan que el personal existente para atender las necesidades de los ahorristas es insuficiente representando esto el 57% de las afirmaciones.

Intepretación

El recurso humano que desempeña funciones en la cooperativa según la apreciación de los socios es insuficiente para atender la demanda de servicios financieros proporcionados por la entidad financiera.

4.5.9 ¿Cuándo Usted tiene algún problema, el personal de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolome” Ltda.?:

Tabal 20. Cómo resuelve la Cooperativa los probolemas que se suscitan en la misma

¿CUANDO USTED TIENE ALGÚN PROBLEMA, EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.:?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RESUELVE RÁPIDAMENTE	8	4,00	4,00	4,00
	LE RESUELVEN DESPUÉS DE ESPERAR	12	6,00	6,00	10,00
	NO HA TENIDO PROBLEMAS	178	89,00	89,00	99,00
	POR FALTA DE PAGO	2	1,00	1,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

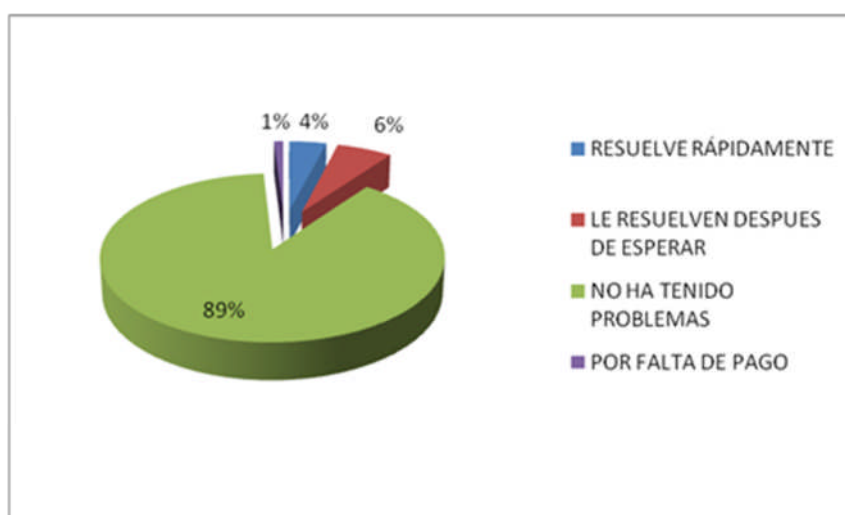


Figura 16. Cómo resuelve la Cooperativa los problemas que se suscitan en la misma
Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

El 89% de los socios manifiestan no haber tenido ningun problema con procesos en la institución.

Interpretación

Los socios ahorristas durante el tiempo que forman parte de la institución no han tenido problemas por lo tanto la eficiencia por parte del personal no ha sido evaluada debidamente.

4.5.10 ¿El personal de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., a su criterio es:?

Tabal 21. Comportamiento del personal de la Cooperativa

¿EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA., A SU CRITERIO ES:?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AMABLE	80	40,00	40,40	40,40
	CULTO	68	34,00	34,30	74,70
	PROFESIONAL	50	25,00	25,30	100,00
	Total	198	99,00	100,00	
Perdidos	Sistema	2	1,00		
Total		100	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

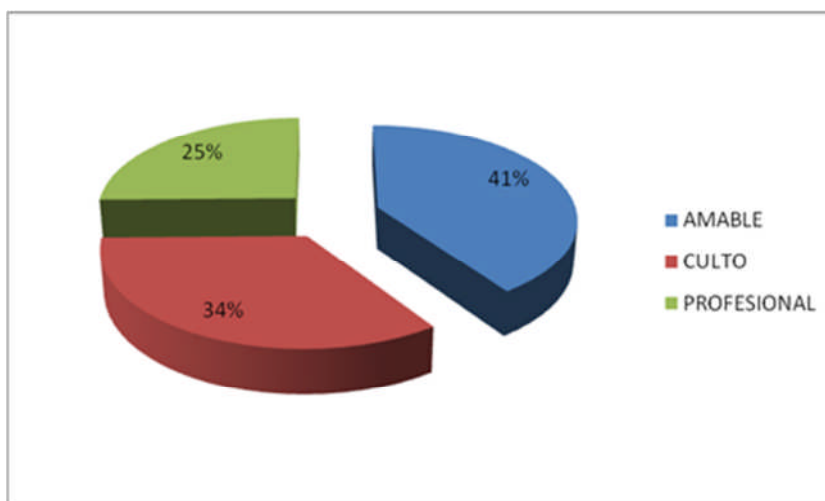


Figura 17. Comportamiento del personal de la Cooperativa

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

Los socios consideran que el personal que atiende en la cooperativa es amable en un 41%, seguido del 34% que dice que son cultos y por último un 25% que los catalogan como un personal profesional.

Interpretación

La posición de los socios de la cooperativa sobre cómo catalogar a los empleados de la institución es interesante, puesto que ellos evalúan más la amabilidad que el profesionalismo de los mismos a la hora de ejecutar su trabajo.

4.5.11 Cuando Usted recibe un trato inadecuado en la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda. ¿Cuál es su actitud?

Tabla 22. Cómo reacciona el socio frente a un trato inadecuado

CUANDO USTED RECIBE UN TRATO INADECUADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA. ¿CUÁL ES SU ACTITUD?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SOLICITA UN BUEN TRATO AL EMPLEADO	10	5,00	5,00	5,00
	SE QUEJA ANTE EL GERENTE	16	8,00	8,00	13,00
	COMENTA CON LOS OTROS SOCIOS	2	1,00	1,00	14,00
	PIENSA EN DESASOCIARSE	4	2,00	2,00	16,00
	NO HA RECIBIDO TRATO INADECUADO	168	84,00	84,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

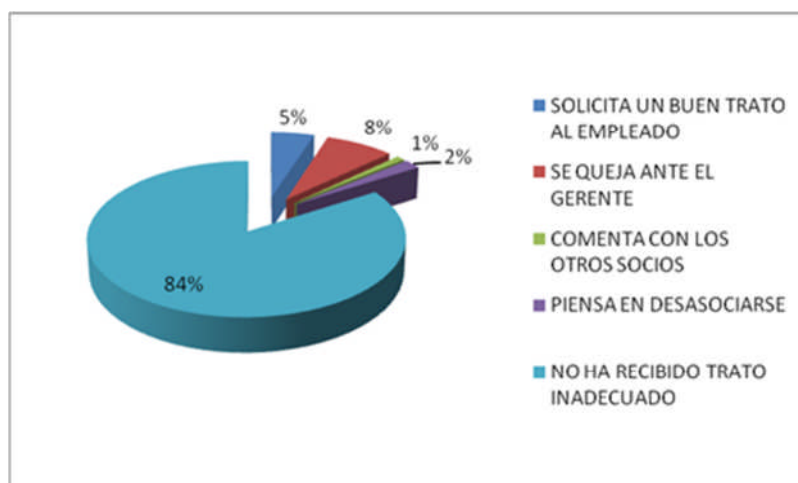


Figura 18. Cómo reacciona el socio frente a un trato inadecuado

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

El 84% de los socios de la cooperativa expresan no haber tenido nunca una trato inadecuado parte del personal de la institución.

Intepretación

La gran mayoría de los socios opinan y afirman que no han tenido ninguna clase de inconvenientes con los empleados de la cooperativa.

4.5.12 ¿Ha solicitado un crédito en la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.?

Tabla 23. Frecuencia de solicitudes de crédito

¿HA SOLICITADO UN CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	164	82,00	82,00	82,00
	NO	36	18,00	18,00	100,00
	Total	100	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

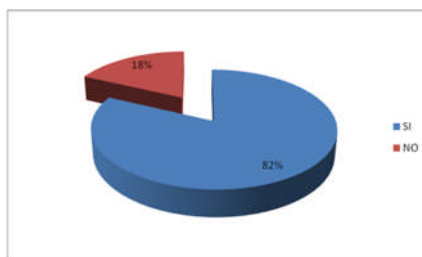


Figura 19. Frecuencia de solicitudes de crédito

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

El 82% de los socios ha solicitado un crédito en la institución.

Interpretación

La razón de ser de la cooperativa de ahorro y crédito es promover actividades financieras entre los socios, es por ello que la gran mayoría se asocia para acceder a fuentes de financiamiento para sus actividades productivas o personales.

a) Número de créditos solicitados.

Tabla 24. Número de créditos solicitados

N° CRÉDITOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	32	16,00	19,50	19,50
	2,00	76	38,00	46,30	65,90
	3,00	46	23,00	28,00	93,90
	4,00	10	5,00	6,10	100,00
	Total	164	82,00	100,00	
Perdidos	Sistema	36	18,00		
Total		200	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

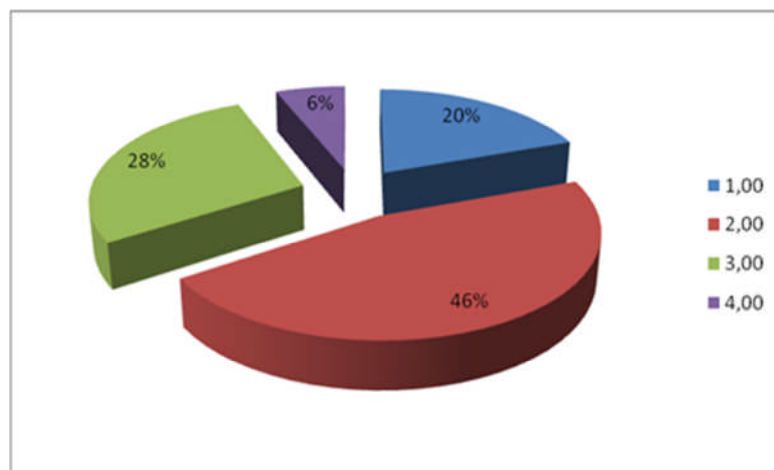


Figura 20. Número de créditos solicitados
Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

De los socios que han realizado un crédito el 46.3% llevan 2 créditos.

Interpretación

Los socios de la institución requieren financiamiento para sus actividades por lo que un 75% ha realizado más de 2 créditos, demostrándose con ello la importancia que tiene la cooperativa para solventar eventualidades de tipo financiero.

4.5.13 ¿Qué tipo de crédito ha solicitado en la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.?

Tabla 25. Tipos de crédito

¿QUÉ TIPO DE CRÉDITO HA SOLICITADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ORDINARIO	116	58,00	70,07	70,70
	EMERGENTE	48	24,00	29,30	100,00
	Total	164	82,00	100,00	
Perdidos	Sistema	36	18,00		
Total		200	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

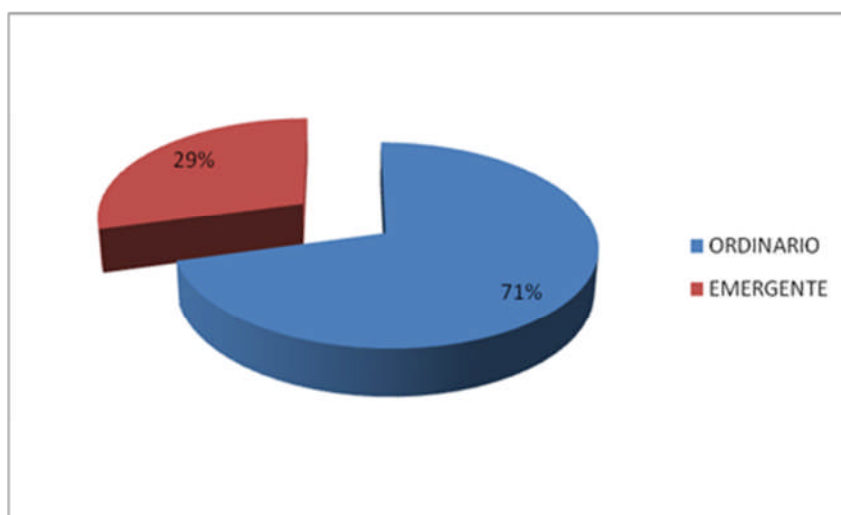


Figura 21. Número de créditos solicitados

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

El tipo de crédito más solicitado es el ordinario el cual representa el 71%.

Interpretación

Como era de esperar la mayor parte de los créditos son ordinarios, sin embargo existe un porcentaje de créditos emergente lo cuales reflejan la necesidad de recursos financieros que tienen los socios en caso de un fortuito.

4.5.14 ¿Con qué finalidad ha solicitado un crédito en la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.?

Tabla 26. Finalidad de los créditos solicitados

¿CON QUÉ FINALIDAD HA SOLICITADO UN CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AGRICULTURA	20	10,00	12,70	12,70
	COMERCIO	40	20,00	25,30	38,00
	COMPRA DE BIENES RAÍCES	4	2,00	2,50	40,50
	COMPRA DE VEHÍCULO	8	4,00	5,10	45,60
	MEJORA DE VIVIENDA	12	6,00	7,60	53,20
	COMPRA DE ELECTRODOMÉSTICOS	12	6,00	7,60	60,80
	ENFERMEDAD	34	17,00	21,50	82,30
	VIAJES	4	2,00	2,50	84,80
	ESTUDIOS	24	12,00	15,20	100,00
Total		158	79,00	100,00	
Perdidos	Sistema	42	21,00		
Total		200	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

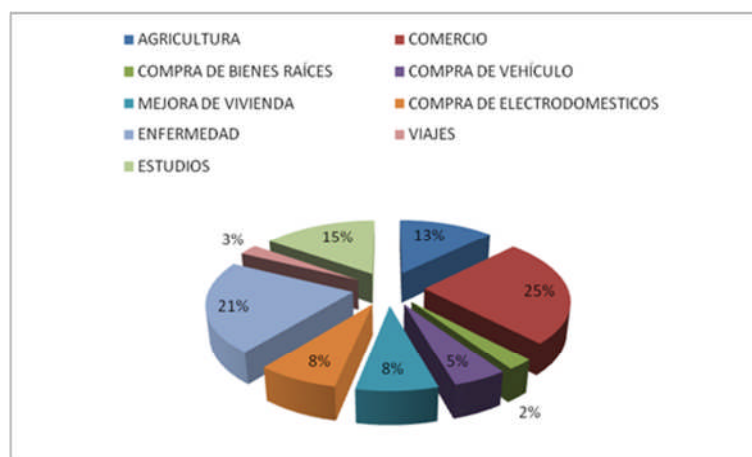


Figura 22. Finalidad de los créditos solicitados

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

El destino del crédito se concentra en un 25% en actividades comerciales y un 21% en fortuitos por enfermedad, un 15% en compra de bienes raíces y 13% en actividades agrícolas.

Interpretación

Es importante destacar que los socios de la cooperativa que solicitaron un crédito para problemas de enfermedad son un segmento importante lo cual indicaría se debe realizar una análisis para satisfacer esta necesidad de mejor manera.

4.5.15 ¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es:

Tabla 27. Satisfacción de la capacidad de crédito

¿CONSIDERA QUE EL TRÁMITE PARA SOLICITAR UN CRÉDITO ES?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RÁPIDO	80	40,00	49,40	49,40
	ÓPTIMO	76	38,00	46,90	96,30
	ENGORROSO	6	3,00	3,70	100,00
	Total	162	81,00	100,00	
Perdidos	Sistema	38	19,00		
Total		200	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

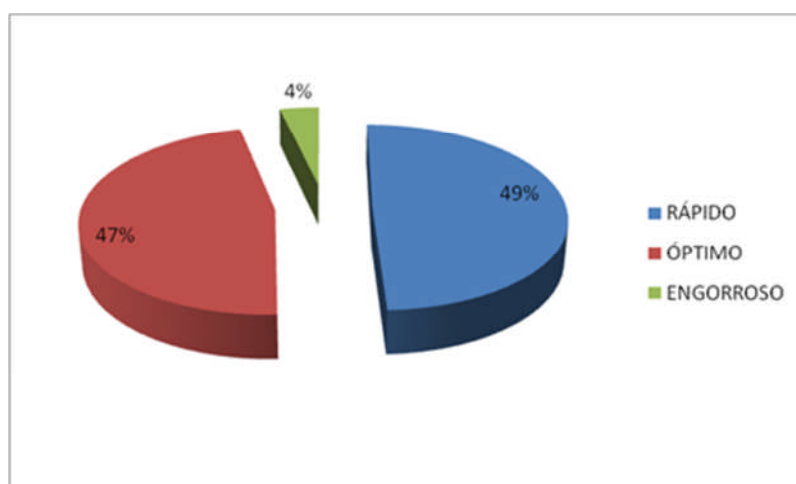


Figura 23. Satisfacción de la capacidad de crédito

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

Los trámites necesarios para realizar un crédito en la cooperativa son calificados por los socios como rápidos en un 49% y óptimos en un 47%.

Interpretación

Los socios se encuentran satisfechos con la capacidad de respuesta que tiene la institución respecto al proceso aplicado para acceder un crédito.

4.5.16 ¿Qué servicios le gustaría que incrementara la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?

Tabla 28. Servicios de mayor requerimiento

¿QUÉ SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE INCREMENTARÁ LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	HORARIOS DIFERIDOS	58	29,00	29,00	29,00
	SERVICIO MÉDICO	100	50,00	50,00	79,00
	SEGURO DE VIDA	8	4,00	4,00	83,00
	SERVICIO DE ENVÍO Y RETIRO DE DINERO DEL EXTERIOR	24	12,00	12,00	95,00
	NUEVAS LÍNEAS DE CRÉDITOS	4	2,00	2,00	97,00
	NUEVAS AGENCIAS Y SUCURSALES	2	1,00	1,00	98,00
	ATENCIÓN CON CULTURA DE SERVICIO	2	1,00	1,00	99,00
	SERVICIO DE CAJERO	2	1,00	1,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

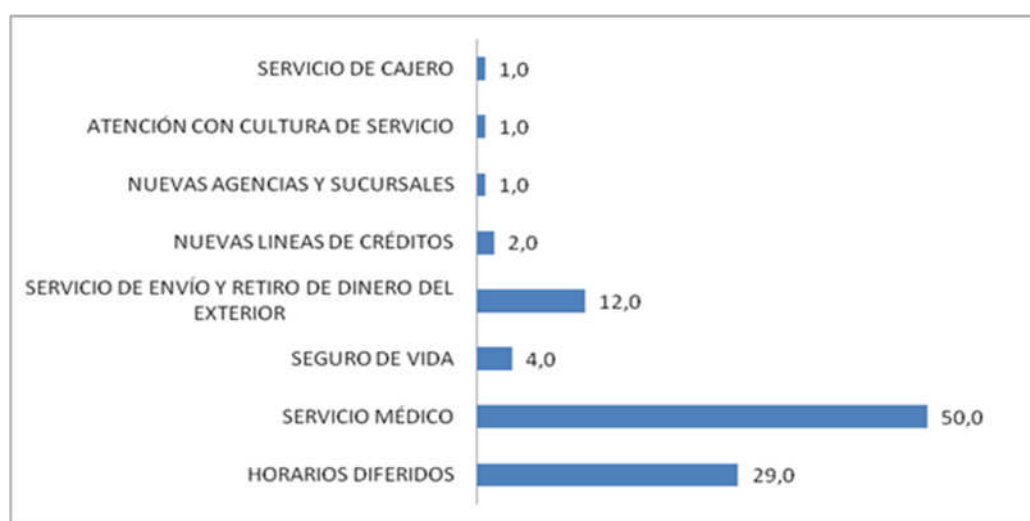


Figura 24. Servicios de mayor requerimiento

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

El servicio que quieren los socios que sea implementado es el servicio médico con un 50% de las preferencias y los horarios diferidos es decir atención en los fines de semana con una preferencia del 29%.

Interpretación

El servicio médico requerido como un servicio por parte de los socios coincide con las solicitudes de créditos por enfermedad.

4.5.17 En base a sus necesidades reales y expectativas, ¿Qué nuevas líneas de crédito sugeriría que se adopte en la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.?

Tabla 29. Nuevas líneas de crédito que se deberían adoptar

EN BASE A SUS NECESIDADES REALES Y EXPECTATIVAS, ¿QUÉ NUEVAS LÍNEAS DE CRÉDITO SUGERIRÍA QUE SE ADOpte EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN BARTOLOMÉ” LTDA.?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CRÉDITO AGRÍCOLA GANADERO	50	25,00	25,00	25,00
	CRÉDITO COMERCIAL	40	20,00	20,00	45,00
	CRÉDITO ARTESANAL	26	13,00	13,00	58,00
	CRÉDITO PARA TRANSPORTISTAS	2	1,00	1,00	59,00
	CRÉDITO ESTUDIANTEL, ORIENTADO A ADQUIRIR COMPUTADORAS	50	25,00	25,00	84,00
	CRÉDITOS PARA ADQUIRIR O MEJORAR SU VIVIENDA	30	15,00	15,00	99,00
	CRÉDITOS PARA FINANCIAR PROYECTOS PRODUCTIVOS	2	1,00	1,00	100,00
	Total	200	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

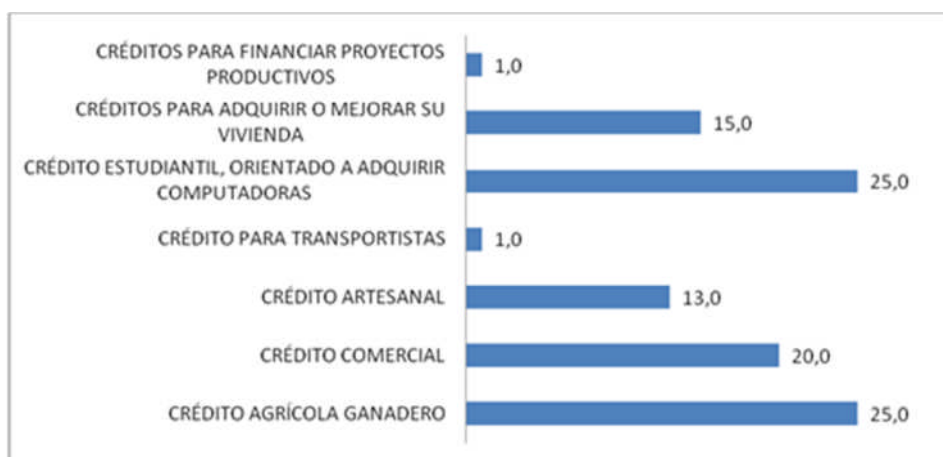


Figura 25. Nuevas líneas de crédito que se deberían adoptar

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

Los socios quieren líneas de créditos para actividades agrícolas participando con el 25% de las preferencias, crédito estudiantil con el 25%, crédito comercial con el 20%.

Interpretación

Actualmente el destino de los créditos coincide con las líneas de créditos que desean que ofrezcan por parte de la institución, es relevante destacar que el segmento de crédito para comprar computadoras para los estudiantes tiene una buena participación y este no ha sido explotado por la cooperativa.

4.5.18 ¿En qué lugar usted recomendaría ubicar una sucursal de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.?

Tabla 30. Lugar para ubicar una sucursal de la Cooperativa “San Bartolomé” Ltda.

¿EN QUÉ LUGAR USTED RECOMENDARÍA UBICAR UNA SUCURSAL DE LA COOPERATIVA AHORRO Y CRÉDITO “SAN BARTOLOMÉ” LTDA.?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN EL CENTRO	106	53,00	55,20	55,20
	HUACHI CHICO	30	15,00	15,60	70,80
	IZAMBA	34	17,00	17,70	88,50
	HAUCHI GRANDE	6	3,00	3,10	91,70
	FICOA	14	7,00	7,30	99,00
	QUISAPINCHA	2	1,00	1,00	100,00
	Total	192	96,00	100,00	
Perdidos	Sistema	8	4,00		
Total		200	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

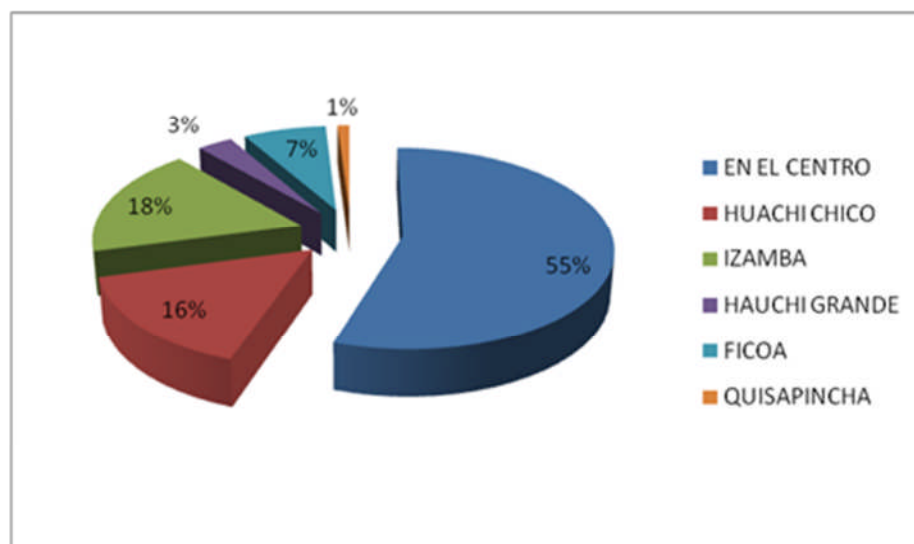


Figura 26. Lugar para ubicar una sucursal de la Cooperativa “San Bartolomé” Ltda.
Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Análisis

El 55% de los socios opinan que el lugar más adecuado para ubicar una sucursal de la cooperativa es en el centro de la ciudad de Ambato.

Interpretación

En el centro de la ciudad de Ambato se concentra la actividad comercial, administración pública y las instituciones financieras, criterio que hace que los socios de la cooperativa estimen conveniente ubicar una sucursal en esa localización.

4.5.19 ¿Cuál es el nombre de la cooperativa que usted considera como un ejemplo de buen servicio en la ciudad?

Tabla 31. Cooperativa considerada como ejemplo de buen servicio

¿CUÁL ES EL NOMBRE DE LA COOPERATIVA QUE USTED CONSIDERA COMO UN EJEMPLO DE BUEN SERVICIO EN LA CIUDAD?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OSCUS	66	33,0	33,30	11,10
	MUSHUC RUNA	22	11,00	11,10	20,20
	9 DE OCTUBRE	22	11,00	11,10	29,30
	SAN BARTOLOMÉ	18	9,00	9,10	62,60
	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	18	9,00	9,10	67,70
	EL SAGRARIO	18	9,00	9,10	76,80
	KULKI WASI	12	6,00	6,10	82,80
	SAN FRANCISCO	10	5,00	5,10	83,80
	CHIBULEO	10	5,00	5,10	88,90
	29 DE OCTUBRE	2	1,00	1,00	100,00
	Total	198	99,00	100,00	
Perdidos	Sistema	2	1,00		
Total		200	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

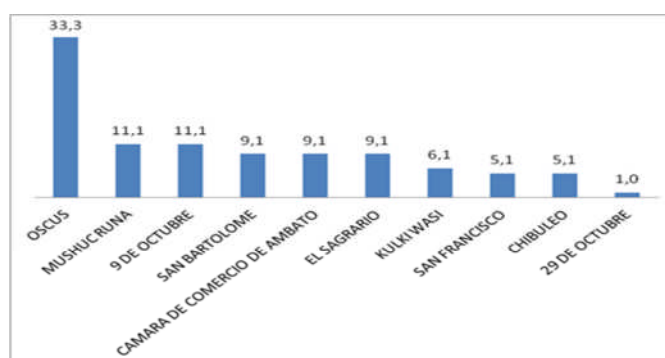


Figura 27. Cooperativa considerada como ejemplo de buen servicio

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

Los socios de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolome" Ltda., opinan que un referente de excelente servicio a los clientes es la cooperativa Oscus participando con el 33.3% de opiniones afirmativas, luego le siguen Mushuc Runa y la 9 de Octubre con el 11.1% respectivamente.

Interpretación

La marca cooperativa más consolidada entre los propios socios de la cooperativa "San Bartolome" Ltda., es la institución financiera Oscus, la cual ostenta el primer lugar de preferencia entre los socios y coincide con el hecho de que es la más grande y eficiente del cantón Ambato.

4.5.20 ¿Posee una cuenta de ahorros en otra institución financiera?

Tabla 32. Cuenta de ahorros que posee el socio en otra institución financiera

¿POSEE UNA CUENTA DE AHORROS EN OTRA INSTITUCIÓN FINANCIERA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	180	90,00	90,00	90,00
	NO	20	10,00	10,00	100,00
	Total	100	100,00	100,00	

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

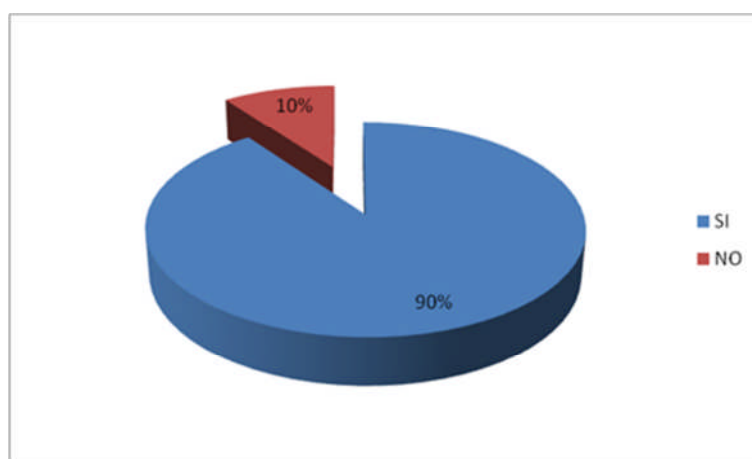


Figura 28. Cuenta de ahorros que posee el socio en otra institución financiera
Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

El 90% de los socios de la cooperativa "San Bartolome" Ltda., manifiesta tener una cuenta de ahorros en otra institución .

Interpretación

Los socios de la cooperativa al responder esta pregunta evidencia que buscan otras opciones financieras para acceder a créditos, demostrándose con ello que la fidelidad de parte de los socios es ambigua.

Tabla 33. Institución financiera

INSTITUCION					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BANCO	34	17,00	18,90	18,90
	COOPERATIVA	136	68,00	75,60	94,40
	MUTUALISTA	10	5,00	5,60	100,00
	Total	180	90,00	100,00	
Perdidos	Sistema	20	10,00		
Total		200	100,00		

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

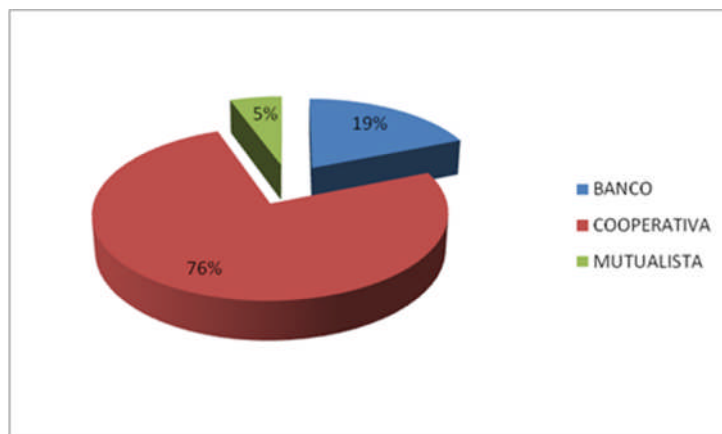


Figura 29. Institución financiera

Fuente: Encuestas realizadas a los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Análisis

El 76% de los socios que tienen cuentas de ahorros en otra institución financiera manifiestan que la en una cooperativa de ahorro y crédito.

Interpretación

En la búsqueda de financiamiento los socios de la cooperativa buscan créditos en otras coopeativas motivo suficiente para aperturar una cuenta de ahorros.

4.6 Análisis financiero de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

4.6.1 Análisis de los activos, pasivos y patrimonio.

Los activos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., al 2012 se sitúan en USD\$ 268.198,14, el pasivo está en USD\$ 229.425,12 y el patrimonio en USD\$ 29.432,15, como se puede observar en la siguiente figura.

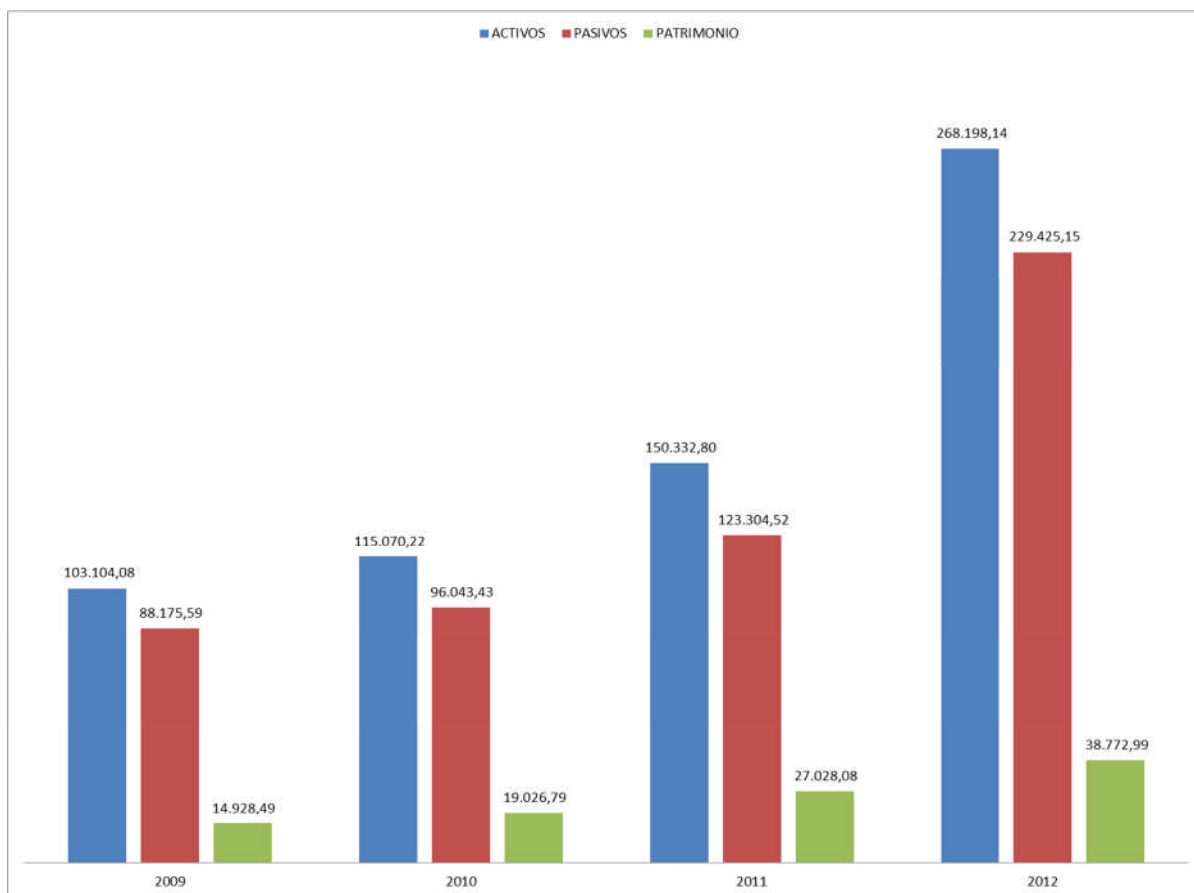


Figura 30. Evolución del activo, pasivo y patrimonio. En dólares. Periodo 2009-2012

Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., 2009-2012

El periodo comprendido entre 2009 y 2011 presentó un crecimiento modesto de los activos, a priori se puede suponer que la institución no está generando suficientes beneficios o ganancias para la Cooperativa en vista de que el crecimiento y la participación del patrimonio es reducido, promediando un 15,86% de participación en el activo total.

4.6.2 Evolución de la cartera de créditos.

La cartera de créditos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., asciende al 2012 a USD\$ 186.451,48, lo que representa el 69,52% del activo total, tal como se puede ver en la (figura 31).

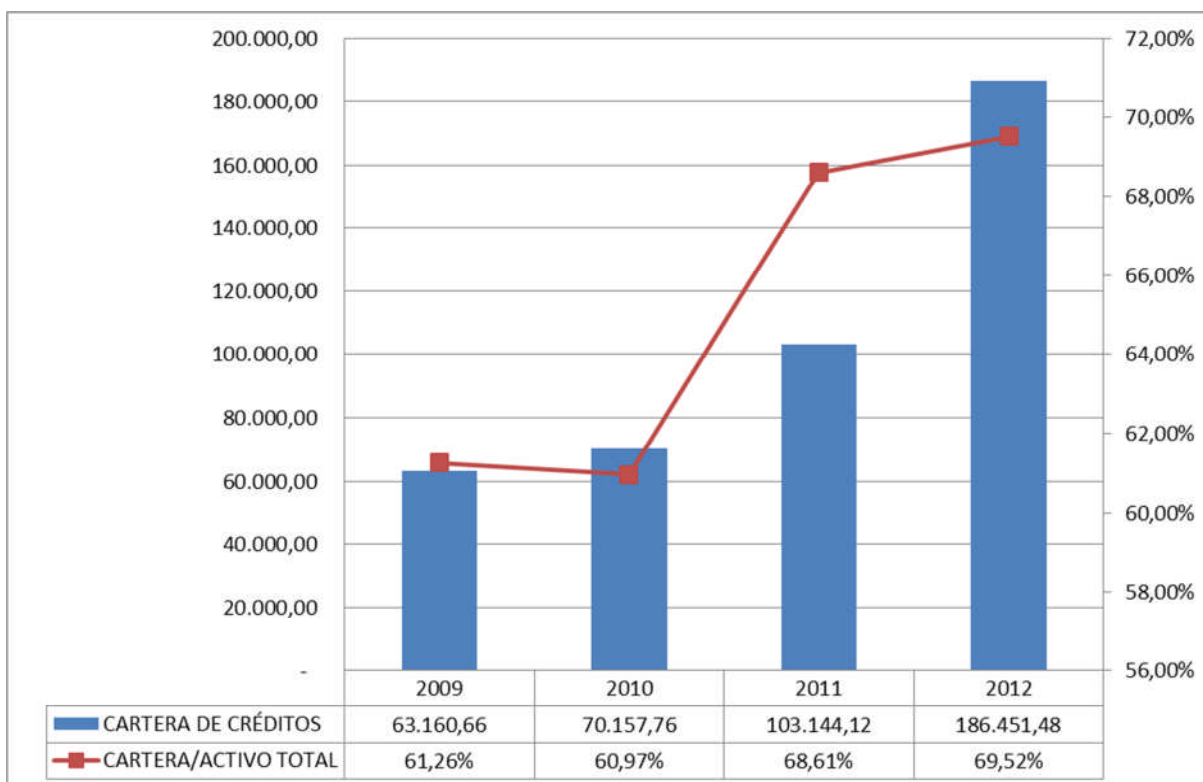


Figura 31. Evolución de la cartera de créditos y su participación en el activo total. En dólares
Periodo 2009-2012

Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda., 2009-2012

4.6.3 Evolución de las obligaciones con el público.

Las obligaciones con el público representan los depósitos de ahorros y plazos de los socios de la Cooperativa, este rubro al 2012 se ubica en USD\$ 223.044,92 y su participación es del 83,16% en el activo total, (ver figura).

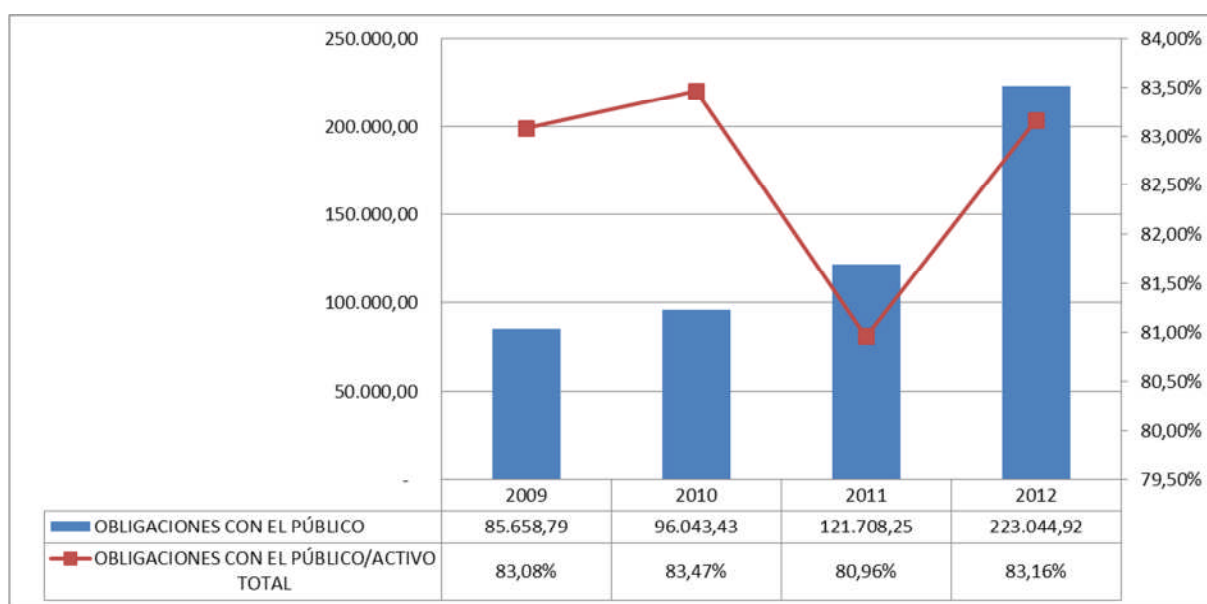


Figura 32. Evolución de las obligaciones con el público. En dólares. Periodo 2009-2012

Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda., 2009-2012

4.6.4 Evolución de los ingresos, gastos y ganancias de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

La Cooperativa durante el periodo 2009-2011 presento pérdidas consecutivas, el 2012 tuvo unos beneficios modestos que no contribuyen en gran medida al crecimiento adecuado del patrimonio de la institución, (ver figura).

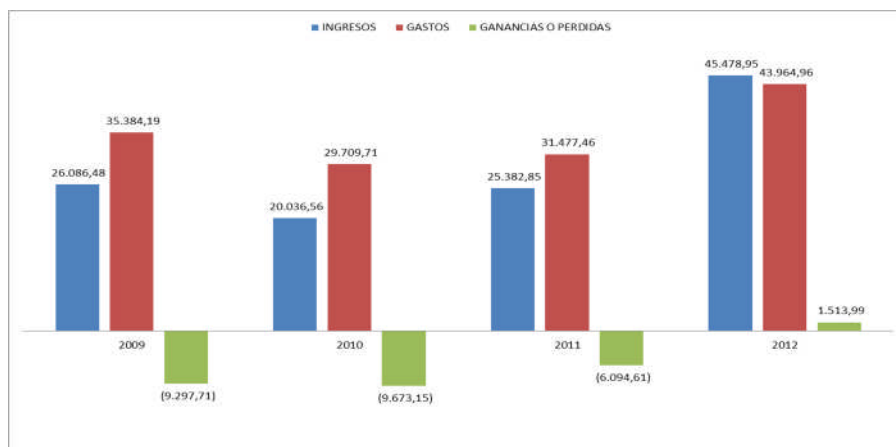


Figura 33. Evolución de los ingresos, gastos y ganancias de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda. En dólares. Periodo 2009-2012

Fuente: Estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda. 2009-2012

4.6.5 Evolución de la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

La liquidez de la Cooperativa durante el periodo 2009-2012 presento una drástica disminución, en el 2012 existió la debida recuperación, es importante detallar que la liquidez aquí expresada en función de los fondos disponibles en efectivo en relación a las obligaciones con el público que tiene la entidad, con ello se puede notar que en la situación más extrema la cooperativa podría cancelar o devolver los ahorros del 14,79% de los socios de la institución, la diferencia se solventaría con la recuperación de la cartera de créditos, (ver figura).

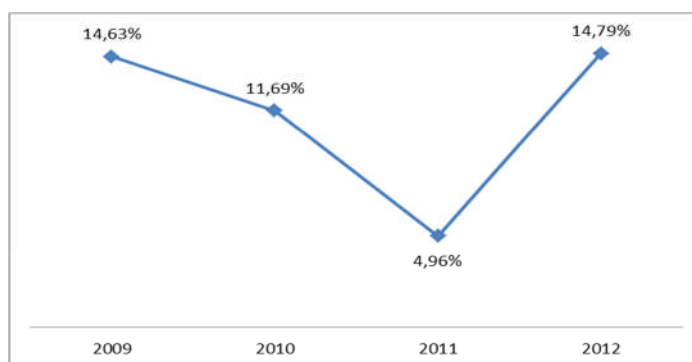


Figura 34. Evolución de la liquidez de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda... En porcentajes. Periodo 2009-2012

Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda. 2009-2012

4.6.6 Evolución de la morosidad de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

El índice de morosidad de los socios de la cooperativa se mantuvo estable entre el periodo 2009-2011, para el 2012 casi se duplico, este hecho demuestra que han existido inconvenientes en la recaudación de las colocaciones y la inadecuada asignación de créditos a los socios, (ver figura).

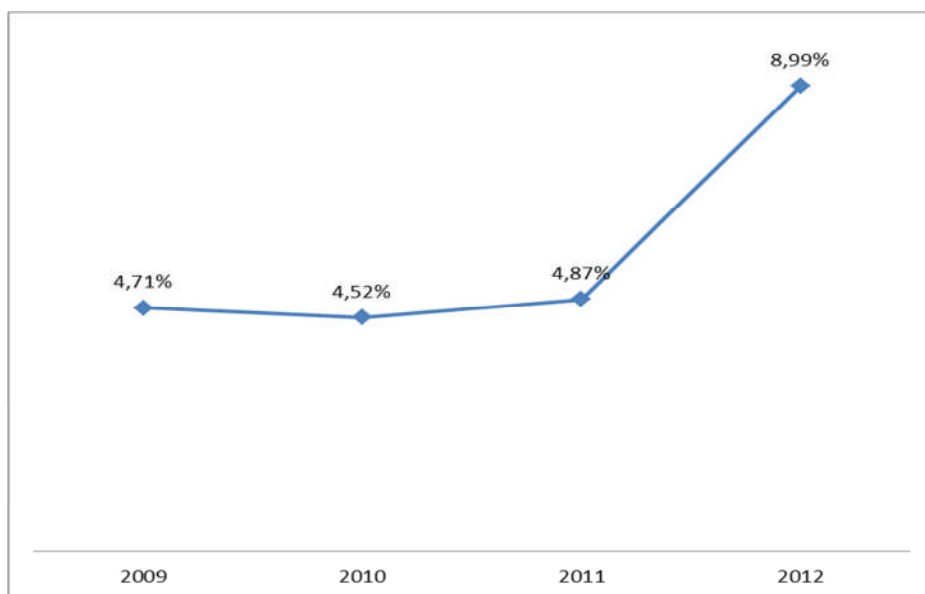


Figura 35. Evolución de la morosidad de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda. 2009-2012

4.7 Participación de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., en el sistema financiero popular y solidario

Según la **Resolución N° JR-STE-2012-003** (ver anexo 4) de la Junta de Regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas se clasifican en los segmentos según la prioridad: activos, número de cantones en los que opera y número de socios de la siguiente manera:

Tabla 36. Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito

SEGMENTO	ACTIVOS	CANTONES	SOCIOS
Segmento 1	0 - 250.000,00	1	Más de 700
Segmento 1	0 - 1'100.000,00	1	Hasta 700
Segmento 2	250.000,01 - 1'100.000,00	1	Más de 700
Segmento 2	0 - 1'100.000,00	2 o más	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1'100.000,01 - 9'600.000,00	Sin importar el número de cantones en los que opere	Hasta 7.100
Segmento 3	1'100.000,01 o más	Sin importar el número de cantones en los que opere	Más de 7.100
Segmento 3	9'600.000,01 o más	Sin importar el número de cantones en los que opere	Hasta 7.100

Segmento 4: Se considera a las cooperativas de ahorro y crédito que estaban controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) hasta el 31 de diciembre de 2012.

Considerando que la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., posee activos valorados por más de USD\$ 250.000 al 2012, está ubicada en la parroquia San Bartolomé de Pinillo del cantón Ambato (*es la única*) y tiene más de 700 socios, lo que la clasifica en el segmento 2.

Según la SEPS al 2012 existen a nivel nacional 335 cooperativas de ahorro y crédito, de estas reportaron balances a la institución 308 entidades, las cuales suman un activo total de USD\$ 569'659.126,2 (*ver anexo 5*), la participación de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., en el Segmento 2 en función del tamaño de su activo equivale a 0,05%, (*ver figura*).

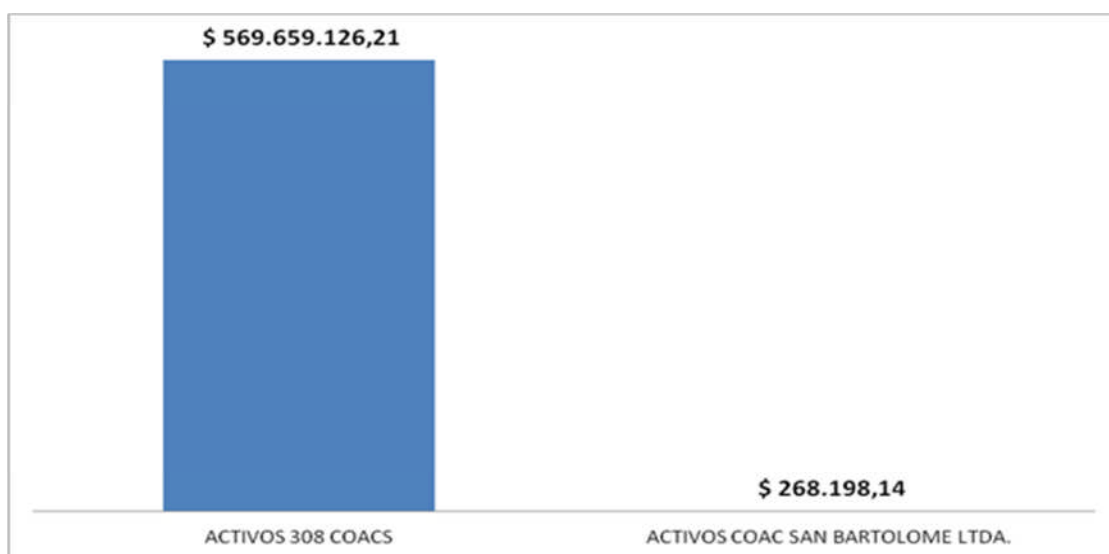


Figura 36. Activos de las cooperativas del Segmento 2 y la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda. En dólares. Año 2012

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletín financiero - Sector Financiero Popular y Solidario - Al 31 de diciembre de 2012

4.8 Verificación de la hipótesis

4.8.1 Hipótesis.

“Son las reducidas captaciones de recursos financieros una de las causas del deficiente crecimiento de la cartera de créditos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., durante el periodo 2009-2013”.

4.8.2 Comprobación de la hipótesis.

- **Hipótesis nula (H_0)**

“No son las reducidas captaciones de recursos financieros una de las causas del deficiente crecimiento de la cartera de créditos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., durante el periodo 2009-2013”.

- Hipótesis alternativa (H_1)

“Son las reducidas captaciones de recursos financieros una de las causas del deficiente crecimiento de la cartera de créditos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., durante el periodo 2009-2013”.

4.8.3 Especificaciones de la región de aceptación y rechazo.

Para el proceso de la verificación de la hipótesis se utilizarán las preguntas 2 y 12 de la encuesta realizada a los clientes externos.

Para la determinación del punto crítico, que permita aprobar o rechazar las hipótesis planteadas se consideró los siguientes datos:

$$GL = (F-1) (C-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = 1$$

Nivel de significación: 0,05 (5%)

Con esta información se recurrió a la función de Excel de INV.CHICUAD.CD, en donde se ingresa el nivel de significación y los grados de libertad (*ver figura*). Obteniendo que el valor de Chi Cuadrado es de 3,84145915

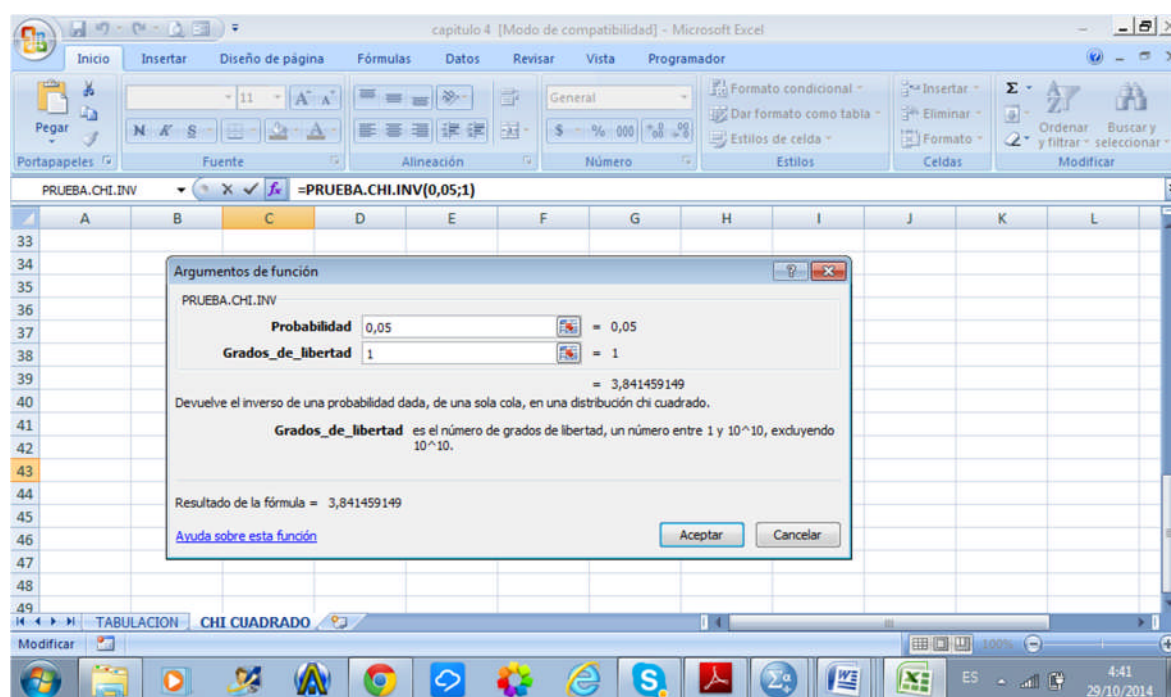


Figura 37. Punto Crítico de Chi-Cuadrado obtenido en Excel

4.8.4 Especificaciones estadísticas.

Se trata de la elaboración de un cuadro de contingencia de dos filas por cinco columnas con la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

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

Dónde:

χ^2 = Chi-Cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

4.8.5 Resultado de las frecuencias.

Para continuar con el proceso de verificación de la hipótesis fue necesario elaborar una tabla de contingencia con las preguntas 2 y 12 de la encuesta de clientes externos quedando de la siguiente manera:

Tabla 35. Frecuencias observadas de los socios de la Cooperativa

Tabla de contingencia ¿QUÉ SERVICIOS UTILIZA CON FRECUENCIA EN LA COOPERATIVA? * ¿HA SOLICITADO UN CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.?				
Recuento				
		¿HA SOLICITADO UN CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.?		Total
		SI	NO	
¿QUÉ SERVICIOS UTILIZA CON FRECUENCIA EN LA COOPERATIVA?	AHORROS	122	36	158
	CRÉDITOS	42	0	42
Total		164	36	200

Fuente: Investigación de campo

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ de\ fila)(total\ de\ columna)}{N}$$

Donde "N" es el número total de frecuencias observadas.

Para esta tesis la aplicación de la formula anterior se realiza en base a la tabla de frecuencias observadas de la siguiente manera:

$$E_{11} = \frac{164 * 158}{200} = 129,56$$

Al aplicar la fórmula anterior se obtiene la siguiente tabla de frecuencias esperadas:

Tabla 36. Frecuencias esperadas de los socios de la Cooperativa

Tabla de contingencia ¿QUÉ SERVICIOS UTILIZA CON FRECUENCIA EN LA COOPERATIVA? * ¿HA SOLICITADO UN CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.?				
Frecuencia esperada				
		¿HA SOLICITADO UN CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.?		Total
		SI	NO	
¿QUÉ SERVICIOS UTILIZA CON FRECUENCIA EN LA COOPERATIVA?	AHORROS	129,60	28,40	158,00
	CRÉDITOS	34,40	7,60	42,00
Total		164,00	36,00	200,00

Fuente: Investigación de campo

Con la información de las tablas anteriores se procede a la estimación de la Chi Cuadrado de esta investigación, que a continuación se expone:

Tabla 37. Estimación de la Chi-Cuadrado de los socios de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
AHORROS *SI	122	129,60	-7,60	57,76	0,45
AHORROS *NO	36	28,40	7,60	57,76	2,03
CRÉDITOS *SI	42	34,40	7,60	57,76	1,68
CRÉDITOS *NO	0	7,60	-7,60	57,76	7,60
TOTAL	200	200,00		231,04	11,76

Fuente: Investigación de campo

El valor de Chi-Cuadrado es de 11,76, lo que se procederá graficar mediante la curva de Chi-Cuadrado para comprobar si se acepta o rechaza la hipótesis expuesta, quedando de la siguiente forma:

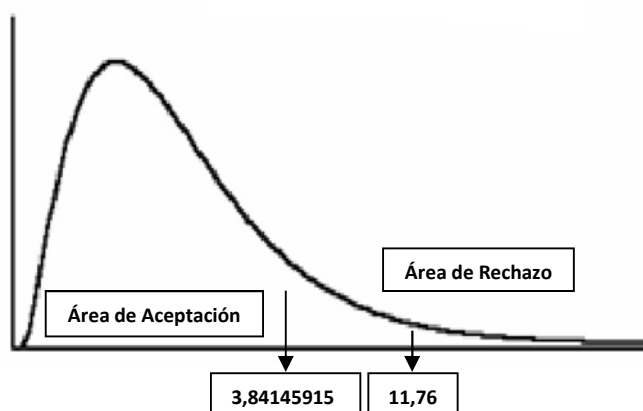


Figura 38. Verificación gráfica de la hipótesis

Como se puede observar gráficamente (ver figura 38), el valor de Chi-Cuadrado estimado es decir 11,76, es mayor que la Chi-Cuadrado establecida por la tabla es decir 3,84145915, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula de que "No son las reducidas captaciones de recursos

financieros una de las causas del deficiente crecimiento de la cartera de créditos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., durante el periodo 2009-2013”, y se acepta la hipótesis alternativa de que existe relación entre las variables analizadas.

Otra técnica que nos permite observar que la hipótesis planteada se comprueba: Es con el Coeficiente de Correlación.

- **Comprobación de la hipótesis con el coeficiente de correlación.**

Para comprobar la hipótesis de la investigación se recurrió a la correlación, que es la forma numérica en la que la estadística ha podido evaluar la relación de dos o más variables, es decir, mide la dependencia de una variable con respecto de otra variable independiente, expresando ello con la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i * \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

Se debe aclarar que el coeficiente de correlación sólo puede variar de la siguiente manera: $-1 \leq r \leq 1$ y que para entenderlo mejor se debe obtener el **coeficiente de determinación** que se obtiene con “r”cuadrada, ya que este representa el porcentaje que se explica “y” mediante los datos de “x”.

La aplicación de la correlación implicó obtener información de las variables presentes en la hipótesis como son cartera y captaciones(*obligaciones con el público*) de años anteriores, con esa información se determinó las tasas de crecimiento de cada una de las variables como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 38. Crecimiento de la cartera de créditos y las obligaciones con el público

Año	Cartera	Tasa de Crecimiento Cartera	Obligaciones con el público	Tasa de Crecimiento Obligaciones con el público
2009	63.160,66		85.658,79	
2010	70.157,76	11,08%	96.043,43	12,12%
2011	103.144,12	47,02%	121.708,25	26,72%
2012	186.451,48	80,77%	223.044,92	83,26%

Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., 2009-2012

En donde siguiendo la ecuación de la correlación se establece que la variable independiente “x” son las captaciones y la variable dependiente “y” es la cartera de créditos, estas variables se representaron gráficamente en un diagrama de dispersión con el cual se obtuvo también la correlación como se muestra a continuación (*ver figura 39*).

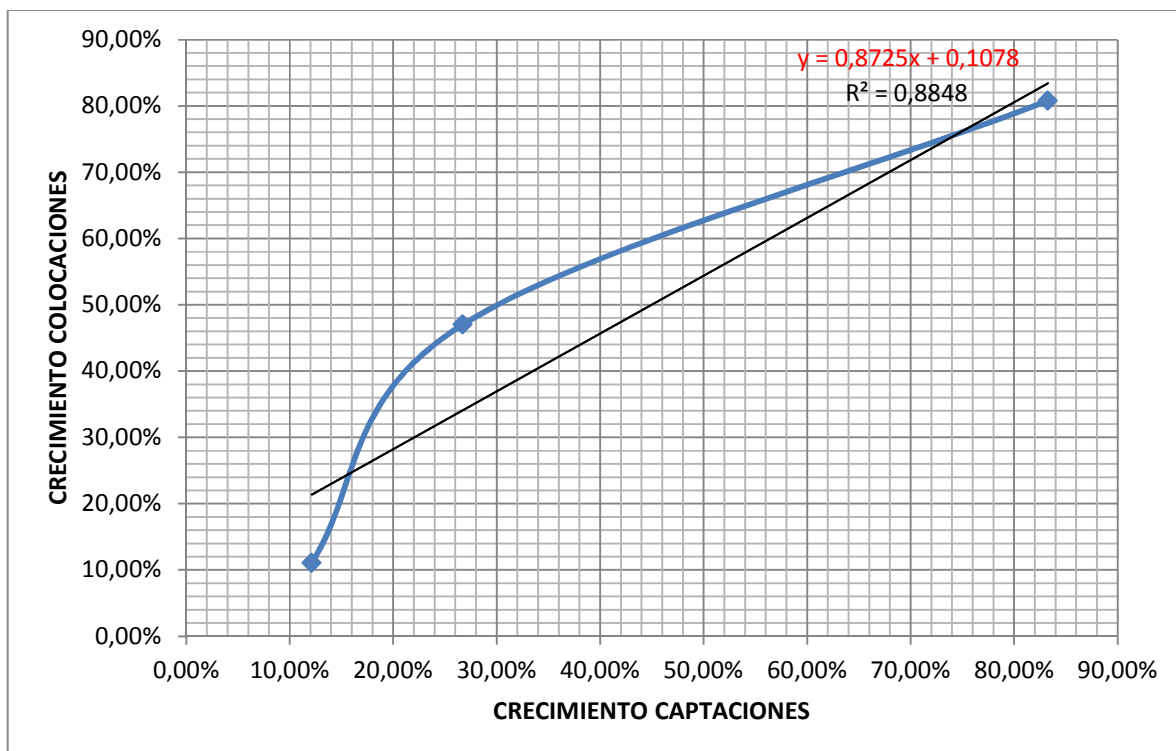


Figura 39. Correlación entre las Captaciones y Colocaciones Regresión Lineal
Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., 2009-2012

En la figura 36 se puede observar la relación entre captaciones y colocaciones siendo el coeficiente de determinación de 0,8848 dando como resultado que el coeficiente de correlación es de 0,94 concluyéndose que existe una fuerte relación entre la variables puesto que este valor se acerca a un 1, es decir que las reducidas captaciones influyen en el deficiente de crecimiento de la cartera de créditos, de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

Luego de haber realizado la regresión lineal, a continuación realizaremos la regresión cuadrática, para ver cuál de las dos se destaca.

Para ello utilizaremos los datos de la *tabla 38*, para determinar el coeficiente de determinación, utilizando la fórmula polinómica

Es así, que siguiendo la ecuación de la correlación se establece que la variable independiente “x” son las captaciones y la variable dependiente “y” es la cartera de créditos, estas variables se representaron gráficamente en un diagrama de dispersión con el cual se obtuvo también la correlación como se muestra a continuación (*ver figura 40*).

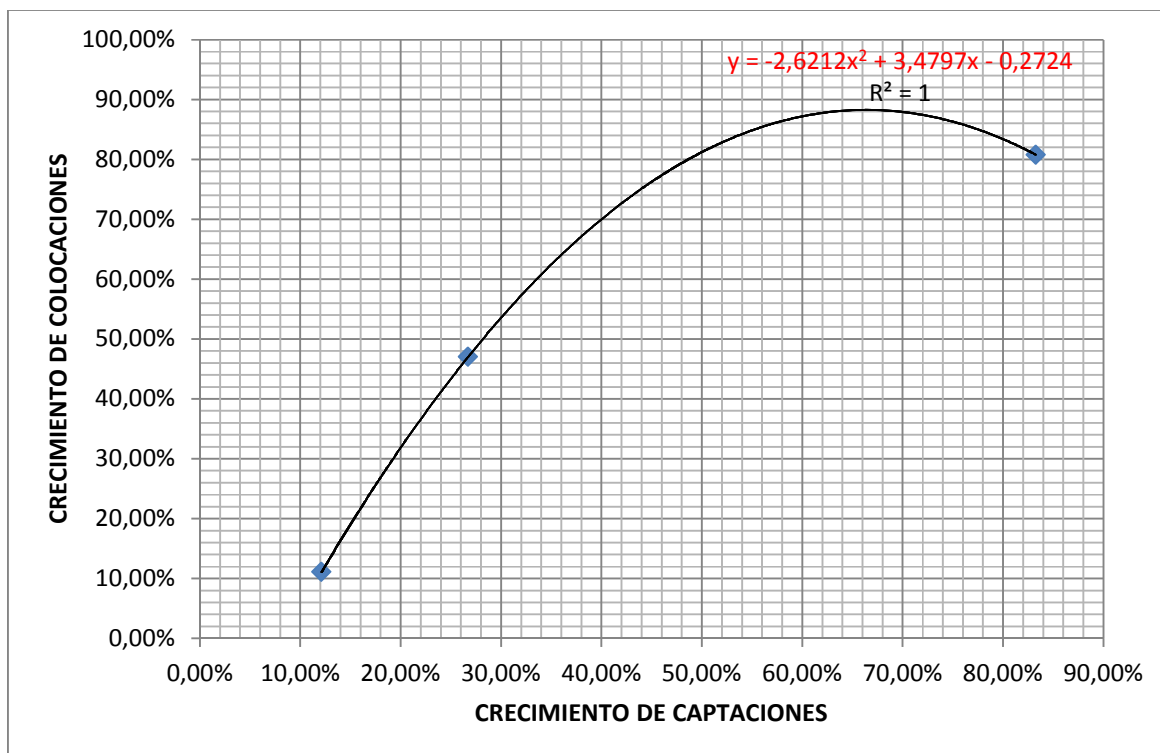


Figura 40. Correlación entre las Captaciones y Colocaciones Regresión Cuadrática
Fuente: Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda., 2009-2012

En el gráfico 37 se puede observar la relación entre captaciones y colocaciones siendo el coeficiente de determinación de 1 dando como resultado que el coeficiente de correlación es de 1 determinándose que existe una relación exacta entre las variables puesto que este valor es igual a 1, es decir que se puede concluir que las reducidas captaciones influyen en el deficiente crecimiento de la cartera de créditos, de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

Entonces podemos decir que la que más se destaca es la regresión cuadrática, porque existe una relación exacta entre las variables.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Como conclusiones del presente trabajo de investigación tenemos las siguientes:

- La Cooperativa es pequeña al evaluarla desde el número de socios de los que dispone que a la actualidad son 700, con un crecimiento del número de socios reducido, factor principal que ha influenciado en la insuficiente captación y colocación de recursos financieros.
- La ubicación de la Cooperativa en la parroquia Pinllo es uno de los factores que han influenciado en el reducido crecimiento de la institución, puesto que la captación de nuevos socios ya encontró su punto más alto, y a ello sumarle el hecho de que esa parroquia no es una con una actividad productiva dinámica.
- Los ingresos generados por la Cooperativa por concepto de intereses ganados son insuficientes y durante el periodo de análisis han sido superados por los gastos, básicamente los ingresos tienen como destino principal los gastos operacionales los cuales están compuestos por los gastos de personal, es decir que la institución funciona en su mayor parte para cubrir sueldos.
- La liquidez de la institución es reducida, factor principal que evidencia la reducida colocación de créditos, puesto que al no contar con dinero no se puede satisfacer la creciente demanda de créditos.
- La morosidad es otro factor que está afectando a la liquidez, puesto que al no cancelar a tiempo, este hecho afecta el flujo de caja de las colocaciones, impidiéndose de esta manera el incremento de la cartera de créditos.
- En la evaluación que se realizó a los socios aparentemente estos otorgan una buena calificación a la Cooperativa en el servicio brindado, sin embargo al contrastar dicha información con los balances financieros puede notarse otra realidad, en donde la institución tiene dificultades para captar nuevos socios, mejorar la liquidez, incrementar las ganancias y mejorar el tamaño del patrimonio, debido a la insuficiente confianza de los asociados en la entidad financiera.
- La cooperativa que es un referente en atención y productos financieros es la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS, la cual es más grande y que presenta indicadores de eficiencia satisfactorios en la ciudad de Ambato y por ende en la provincia de Tungurahua.

- Los insumos teóricos y empíricos proporcionan las condiciones necesarias para la elaboración de un modelo de gestión estratégico para la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.
- En el capítulo IV se cumple con el objetivo específico de: “establecer mediante el análisis de los estados financieros la situación de la cooperativa”, dicha evaluación permitió visualizar la perspectiva financiera de la Cooperativa.
- Según las encuestas el desempeño del personal administrativo de la Cooperativa es adecuado siendo ello el reflejo del cumplimiento del objetivo específico: “evaluar el funcionamiento del área administrativa y operativa de la cooperativa, mediante indicadores como nivel de satisfacción con el trabajo, rotación de empleados, cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan operativo anual, eficiencia en la colocación de la cartera de créditos, etc.

5.2 RECOMENDACIONES

Como recomendaciones tenemos las siguientes:

- Generar estrategias para captar nuevos socios.
- Abrir una sucursal en un lugar con mayor afluencia de personas, que según la encuesta realizada la ubicación pertinente sería el centro de la ciudad de Ambato.
- El problema a solucionar en el corto plazo es el relacionado con la liquidez, la cual como se ha demostrado es reducida y no cambiará con la situación actual de socios, puesto que estos no ahorran lo suficiente en la cooperativa ya que tienen cuentas en otras cooperativas, por lo tanto sería necesario contactar a organismos locales o internacionales de financiamiento para inyectar liquidez en la entidad y así mejorar el portafolio de clientes.
- Para establecer una hoja de ruta, el grupo directivo debería realizar un plan de gestión estratégico para generar indicadores y realizar así un seguimiento adecuado del cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos que se plantee.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título: Modelo de gestión estratégico para la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Institución ejecutora: Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Beneficiarios: Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Clientes internos de la empresa

Clientes externos

Ubicación:

País: Ecuador

Zona: Cantón Ambato

6.2 Antecedentes de la propuesta

En el presente trabajo se analiza la propuesta de crear un modelo de gestión de acuerdo a la necesidad y desarrollo de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda... En esta comprende el direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para que sean validados como medidas de gestión y crecimiento financiero así como de satisfacción de los socios, cuantificando por medio de variables o indicadores así como también acciones de mejora en la parte de la infraestructura, para poder alcanzar el objetivo global como es la visión encaminados en la misión.

Este trabajo se inicia con un análisis situacional el cual mediante la aplicación de herramientas administrativas e investigativas se determinó las necesidades de la Cooperativa, como ejemplo se tiene al Análisis FODA para poder establecer las estrategias, las mismas que también fueron posibles cuantificarlas por medio de herramientas de investigación.

Los ejes que se tomaron en consideración para analizar la Cooperativa son:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad de RRHH
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad de Comercialización
- Imagen Corporativa

El direccionamiento estratégico se establece en el contexto organizacional en el que una empresa tomará decisiones estratégicas; es decir, es una propuesta de una cultura corporativa nueva que la empresa debe cumplir mediante la implementación de estrategias.

Se establece a la institución, su visión, misión, valores, principios, objetivos y estrategias; todo lo mencionado anteriormente representa el marco de referencia que todos los integrantes de la empresa deben seguir.

6.3 Justificación

En consideración a las evidencias expuestas en el capítulo IV, en donde se puede observar la situación financiera de la institución, las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, esta sección de la investigación se concentrará en generar un modelo de gestión que permita establecer parámetros adecuados para el cumplimiento de la visión y misión de la Cooperativa. La justificación principal para la generación del modelo es que es una herramienta para el control y seguimiento de los objetivos estratégicos de la organización, por lo tanto su importancia es imperativa para la entidad, puesto que su ejecución y adecuada implementación podría ser catalogada como la clave del éxito que posicione a la institución en un escenario más positivo y sostenible en el tiempo.

La realización del modelo se justifica en el artículo 85 (*ver fundamentación legal Capítulo II*) de la Ley de Economía Popular y Solidaria que se refiere a la solvencia y prudencia que deben guardar las cooperativas de ahorro y crédito.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general.

- Coadyuvar a la construcción de un modelo de gestión moderno propio de la economía solidaria que impulse el desarrollo socio económico de los socios con productos financieros y no financieros con una planificación estratégica en áreas vulnerables de la Cooperativa.

6.4.2 Objetivos específicos.

- Mejorar los indicadores financieros de la institución.
- Potencializar y aprovechar al talento humano de la Cooperativa.
- Incrementar la participación en el mercado financiero cooperativo.
- Incrementar los montos de captaciones y colocaciones de la Cooperativa.

6.5 Planteamiento del modelo de gestión

6.5.1 Estructura organizativa.

La Cooperativa está organizada según el siguiente organigrama estructural:

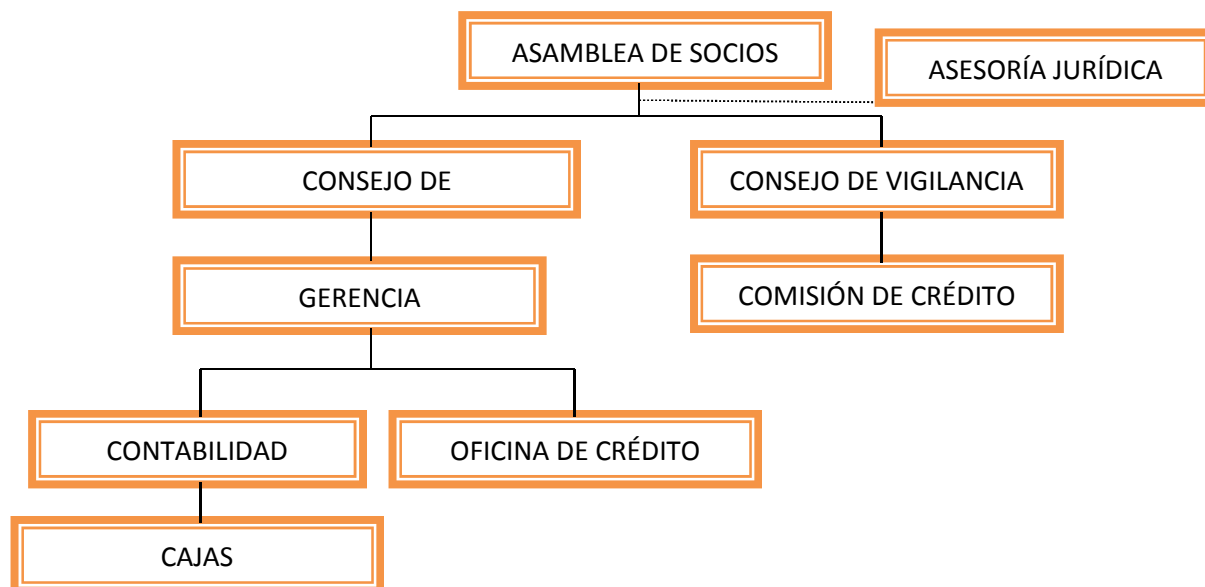


Figura 41. Organigrama Estructural

Considerando que la estructura organizacional expuesta, y bajo el criterio de que en la institución no existe un Manual de Funciones se propondrá una propuesta para normar las funciones de los empleados de la institución.

6.5.2 Propuesta de manual de funciones para la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

6.5.2.1 Misión.

Responder a la solución de necesidades económicas de los socios, mediante la concesión de préstamos y oferta de servicios de alta calidad con el compromiso ético y moral de Directivos y Empleados.

6.5.2.2 Visión.

La Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., será una institución solvente, sustentable y sostenible en el aspecto financiero y administrativo, permitiéndole mediante una gestión eficiente ocupar una participación del 5% del mercado financiero cooperativo hasta el 2017.

6.5.2.3 Responsabilidades.

Las responsabilidades establecidas para la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., han sido definidas para lograr los objetivos de concesión de préstamos y oferta de servicios y asegurar satisfacer las necesidades de los socios, así como agilizar la gestión de servicios.

La Cooperativa está concebida bajo una doble óptica necesariamente correlacionada con los factores de cultura organizativa a reforzar en el nuevo esquema organizativo:

- **Perspectiva de servicio al socio:** Todo el diseño de la estructura gira en torno al Proceso Comercial con lo que se ha buscado poner a la organización al servicio de la relación con el socio con el doble objetivo de:
 1. **Focalización.** Acercar y mejorar la relación de la parte comercial con cada segmento de socios que se dé a la Institución.
 2. **Capacidad de atención.** Optimizando y mejorando los procesos comerciales y, en consecuencia, la capacidad de prestación de servicios.
 3. **Recoger información** de los socios que retroalimente a la entidad para mejorar el servicio y los estándares de calidad, y la definición y adecuación de productos.
- **Perspectiva de agilización de gestión:** La Cooperativa funciona en su organización con puestos de negocio, que aligeran su estructura, y de soporte directo a la gestión que sirven de punto de conexión, bien con las Unidades de Control u otros organismos de apoyo.

6.5.2.4 Nivel directivo.

6.5.2.4.1 Asamblea general de socios.

La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa. Estará integrada por todos los miembros elegidos en las Asambleas Seccionales Numéricas que estuvieren en goce de sus derechos.

Las decisiones se tomarán por mayoría de votos, y en caso de empate quien presida tendrá voto dirimente.

Objetivos: Fijar por sus propios medios o a través del Consejo de Administración, objetivos, políticas y estrategias que deba cumplir la Cooperativa en el tiempo y evaluar la consecución de sus resultados.

Funciones básicas: De conformidad con el Estatuto de la Institución.

Personal responsable: Socios activos representantes.

6.5.2.4.2 Consejo de administración.

El Consejo de Administración es el organismo elegido por la Asamblea General de Socios encargado de dictar las políticas administrativas y financieras de la Institución.

Objetivos: Dirigir y supervisar la consecución de las políticas económicas, financieras, administrativas y de fortalecimiento cooperativo, de acuerdo con los que determinan las leyes, estatutos y las resoluciones de la Asamblea General de Representantes.

Funciones básicas: De conformidad con el Estatuto de la Institución.

Personal responsable: Vocales Principales

6.5.2.4.3 Consejo de Vigilancia.

El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa.

Objetivos: Evaluar la eficiencia de los sistemas de control interno, la idoneidad de los procedimientos contables, financieros y presupuestarios, que la administración en general se desenvuelva por cauces de legalidad y moralidad, que los servicios que reciben los socios sean concedidos sin privilegios y con la oportunidad debida, que los bienes sociales de la Institución se hallen debidamente asegurados.

Funciones básicas: De conformidad con el Estatuto de la Institución.

Personal responsable: Vocales Principales

6.5.2.4.4 Presidencia de consejo de administración.

Datos Identificativos del Rol

Denominación del Puesto Tipo:	Presidencia Ejecutiva
Dependencia:	Asamblea General de Representantes
Unidad:	Presidencia Ejecutiva

El Presidente es el máximo personero de la Cooperativa, durará dos años en sus funciones y podrá ser reelecto por una sola vez.

Objetivos: Apoyar a la gestión de la Gerencia General, a fin de que ésta pueda asegurar la consecución de los objetivos y metas Institucionales.

Funciones básicas: De conformidad con el Estatuto de la Institución.

Personal responsable: Presidente del Consejo.

6.5.2.4.5 Presidencia del consejo de vigilancia.

Datos Identificativos del Rol

Denominación del Puesto Tipo:	<i>Presidencia de Vigilancia</i>
Dependencia:	<i>Asamblea General de Representantes</i>
Unidad:	<i>Consejo de Vigilancia</i>

El Presidente de éste organismo velará porque todas las operaciones y procedimientos de la Institución se ajusten a la ley, el Estatuto y a los reglamentos internos.

Objetivos: Apoyar a la gestión de la auditoría interna y de control previo, a fin de éstas puedan asegurar la vigencia de un sistema de control interno idóneo.

Funciones básicas:

- Convocar y presidir las sesiones del Consejo de Vigilancia.
- Dirimir con su voto los empates de las votaciones.
- Suscribir conjuntamente con la Secretaría, las actas del Consejo de Vigilancia.
- Organizar con los miembros del Consejo de Vigilancia y por áreas de responsabilidad la toma de pruebas de suficiencia que se requieran, para juzgar los informes de auditoría interna y los de control previo.
- Coordinar el trabajo de campo de los miembros del Consejo de Vigilancia con la Gerencia y las demás áreas administrativas involucradas en cada examen.
- Tramitar ante los organismos competentes las sanciones convenidas por el Consejo que representa.
- Dar y exigir de los demás cabal cumplimiento de las decisiones tomadas por la Asamblea General de Representantes, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.
- Sugerir al Presidente del Consejo de Administración se haga constar en el orden del día de las sesiones de Asamblea General de Representantes, los puntos que considere conveniente.

Organismos que integra: Comisión de Comercialización.

Coordinación externa: Instituciones de control del sector financiero y Ministerio de Bienestar Social.

Coordinación interna: Gerencia General y Auditoría Interna.

Personal responsable: Presidente del Consejo.

6.5.2.5 Nivel de asesoría jurídica.

Es la que prestan los abogados en materia de interpretación legal y procesal, ya sea evacuando consultas o conduciendo trámites judiciales.

Objetivos:

- Disponer permanentemente del asesoramiento jurídico que permita a los diferentes organismos de la Institución evacuar con la debida oportunidad todas las consultas legales.
- Asumir la defensa jurídica de la Institución.

Funciones básicas:

- Absolver las consultas de carácter legal que lo plantean los directivos de la Cooperativa.
- Mantener actualizadas las normas y disposiciones de orden legal, relacionadas con la actividad de la Institución.
- Recomendar las reformas legales o los mecanismos jurídicos que permitan ampliar o mejorar las actividades de la Cooperativa.
- Asumir la defensa judicial o extrajudicial de los organismos estatutariamente establecidos que regulan la vida de la Cooperativa, representada por sus directivos en uso de sus funciones; siempre que se relacionen con la Cooperativa o con los empleados, en las mismas circunstancias.
- Realizar las demás actividades inherentes a su función, a pedido de la Gerencia.

Reporta directamente: Gerencia General.

Coordinación interna: Todas las unidades de la Cooperativa.

Personal responsable: Asesor Jurídico.

6.5.2.6 Comisión de crédito.

Objetivos: Calificar las solicitudes de préstamo que realizan los Socios, de conformidad con los reglamentos y procedimientos establecidos por la Cooperativa.

Funciones básicas:

- Estudiar y calificar en forma justa e imparcial las solicitudes de préstamos de los socios, de conformidad con las disposiciones constantes en el Reglamento de Crédito vigente, así como en los procedimientos establecidos.
- Aprobar, suspender o rechazar las solicitudes de préstamos, dejando constancia de su resolución y con la firma de los miembros que actuaron en la sesión respectiva.
- Preparar proyectos de reglamento para la concesión de préstamos y someterlos a consideración del Consejo de Administración para su estudio y aprobación.
- Sesionar ordinariamente una vez por semana.
- Coordinar su actividad con la Gerencia General y el Oficial de Crédito.
- Aprobar los préstamos por mayoría simple y hacer constar en el acta respectiva. Las resoluciones se podrán apelar ante el Consejo de Administración.
- La Comisión de Crédito rendirá informes mensuales al Consejo de Administración y semestrales a la Asamblea General de Socios, haciendo observaciones que tengan por objeto el servicio de préstamos.

Personal responsable: Vocales Principales.

6.5.2.7 Gerente general.

Datos Identificativos del Rol

Denominación del Puesto Tipo:	<i>Gerente General</i>
Dependencia:	<i>Presidencia Ejecutiva</i>
Unidad:	<i>Gerencia General</i>
Reporta a:	<i>Presidencia Ejecutiva</i>

Misión

Definir y proponer a la Presidencia Ejecutiva de la Cooperativa, la Planificación Comercial y de Servicios, Planificación Operativa y el Presupuesto Anual y las reformas presupuestarias, dirigir su ejecución velando por el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos,

definiendo y ejecutando la planificación, personal, equipos, objetivos, programas y acciones en general, estableciendo las acciones o medidas correctivas necesarias, impulsando la adecuada comercialización de los productos y servicios de la Cooperativa para los segmentos definidos y el cumplimiento y aplicación de estándares de calidad de atención y las atribuciones en precios definidas, así como definir lineamientos para la distribución de servicios, y gestionar de forma óptima el equipo a su cargo.

Con el fin de: Garantizar el cumplimiento de la planificación comercial, presupuestos y metas establecidas y satisfacer las necesidades de los socios.

Responsabilidades

Precautelar los recursos financieros de la Cooperativa: Establecer mecanismos adecuados de análisis y control de la información financiera de la Institución de acuerdo a las directrices marcadas en la Estrategia comercial de la Cooperativa, con el fin de mantener un adecuado nivel de liquidez de la Institución, y alcanzar las metas de participación, productos, fidelización, calidad del riesgo y rentabilidad de socios.

Ejercer la representación legal de la Institución: Mantener un adecuado control de la documentación generada mediante la firma de los mismos y de acuerdo a los niveles de autorización establecidos en el nombramiento, con el fin de agilizar los procesos operativos y comerciales de la Institución.

Participar en las sesiones de Consejo de Administración: Asistir a las sesiones de Consejo de Administración con voz y con voto para informar sobre los diferentes temas concernientes a las gestiones realizadas por la Gerencia con el fin de garantizar la ejecución y dar seguimiento a las resoluciones tomadas en el mismo.

Planificación Comercial y Presupuestaria: Definir y proponer al nivel directivo de la Cooperativa el presupuesto general y específico institucional de acuerdo a las directrices establecidas para el efecto, con el fin de mantener un adecuado control mensual del movimiento económico de la misma.

Impulso Comercial y Seguimiento: Impulsar, desarrollar y realizar seguimiento de la Planificación Comercial establecida para comisariato y almacén velando por los resultados obtenidos e identificando problemas y estableciendo acciones correctivas de acuerdo a las directrices marcadas en la Estrategia comercial de la Cooperativa, con el fin de facilitar la labor comercial y asegurar el cumplimiento de los objetivos de Planificación Comercial y de Presupuesto.

Comercialización y Prestación de Servicios: Velar por la correcta comercialización de productos y servicios de la Cooperativa, de acuerdo a las estrategias definidas para el efecto y definir acciones correctivas necesarias con el fin de garantizar las necesidades financieras de los socios y asegurar la prestación de servicios dentro de los estándares definidos y el cumplimiento de los objetivos presupuestados.

Coordinación con otros Departamentos: Definir los criterios de coordinación con otros Departamentos en la gestión de socios relacionados y realizar acuerdos con los responsables y velar por el cumplimiento de acuerdos realizados con el fin de garantizar la consecución de objetivos presupuestarios.

Identificación de Oportunidades: Identificar y evaluar oportunidades para la creación de nuevos productos y servicios y proponer a las instancias correspondientes su creación de acuerdo a las necesidades detectadas y al Plan Comercial con el fin de anticiparse a la competencia.

Contratación de personal y administración del Recurso Humano: Participar en los procesos de contratación de personal y establecer los sistemas de administración más adecuados en relación al recurso humano de la Institución, con el fin de garantizar la integración del mejor personal y un clima laboral adecuado.

Estándares de calidad: Definir los estándares de calidad a prestar a los Socios y velar por el cumplimiento de estándares definidos así como decidir acciones de mejora frente a problemas repetitivos con el fin de garantizar la adecuada prestación de servicios a los mismos.

Calidad de Riesgo: Velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos de riesgo y decidir acciones correctivas ante desviaciones con el fin de garantizar que los niveles de riesgo se mantengan dentro de los límites establecidos e informar a los niveles pertinentes sobre índice de morosidad y realizar los trámites necesarios para recuperación de cartera morosa.

Cobro de Créditos: Velar por el cumplimiento de las acciones de cobro y la adecuada prestación del servicio y decidir acciones correctivas ante desviaciones con el fin de garantizar el cumplimiento de metas previstas.

Coordinación del Equipo: Garantizar el óptimo desarrollo y coordinación del equipo a su cargo y de todos los departamentos y la implantación del modelo de gestión y de cambio organizativo y cultural, de formación, implicación social y satisfacción del personal que

permitan favorecer la profesionalización, integración, motivación, involucramiento y participación de los trabajadores en la consecución de los objetivos de la Institución.

Análisis de cumplimiento presupuestarios e identificación de desviaciones en los balances: Recepar la información financiera para el análisis respectivo con la finalidad de mantener un control adecuado del presupuesto que permitan unos adecuados flujos de fondos, con el fin de asegurar un correcto cumplimiento en los servicios ofrecidos a los socios de la Cooperativa.

Mejora Continua: Buscar, proponer e implantar iniciativas que mejoren los resultados globales que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos disponibles.

6.5.2.8 Contador general.

Datos Identificativos del Rol

Denominación del Puesto Tipo:	<i>Contador General</i>
Dependencia:	<i>Gerencia General</i>
Unidad:	<i>Contabilidad</i>
Reporta a:	<i>Gerente General</i>

Misión

Proponer, participar y programar con las diferentes Unidades, el proceso de elaboración de las políticas y procedimientos contables, de consolidación, amortización de bienes depreciables; y la planificación tributaria de la Cooperativa; y tras su aprobación, realizar el seguimiento, revisión y actualización del mismo; así como el coordinar, programar y supervisar la ejecución de estados financieros de la Cooperativa.

De acuerdo a: Las políticas establecidas de la Cooperativa a la normativa legal nacional e internacional vigente, y a las directrices de la Gerencia General y la Presidencia Ejecutiva.

Con el fin de: Garantizar que la información económico – financiera sea oportuna, coherente, uniforme, homogénea y fiable, asegurando su disponibilidad para el desarrollo de las necesidades de las diferentes Unidades de la Cooperativa, controlando el contenido de la misma y su cumplimiento en los plazos establecidos. Contribuyendo a la toma de medidas que permitan minimizar el pago global de tributos por parte de la entidad, teniendo siempre en cuenta el cumplimiento de la normativa legal vigente.

Responsabilidades

Contabilidad y Consolidación: Proponer y participar en la definición de las políticas y procedimientos contables y de consolidación de la Cooperativa, supervisar la ejecución de los procesos de Contabilidad así como programar la elaboración de las cuentas anuales y estados financieros de acuerdo a los principios contables ecuatorianos.

Cuentas de Bancos: Efectuar el control diario de reporte de cuentas de Bancos para asegurar que la misma haya sido afectada correctamente y que los movimientos de la misma estén plenamente justificados.

Revisión de Documentación: Revisar diariamente toda la documentación generada en el departamento de contabilidad, con el fin de autorizar los movimientos contables efectuados para afectación de las diferentes cuentas de Balance, y asegurar que los mismos estén correctos.

Estados Financieros: Elaborar los asientos de cierre de mes para los estados financieros con el fin de que la información de los mismos esté correcta y puedan ser presentados a los diferentes niveles de la Cooperativa y a las entidades de Control.

Informes Financiero-Contables: Preparar y presentar informes de diferente índole a los organismos de control interno y externo con el fin de que se cumplan con las políticas internas y las leyes generales establecidas para el sistema de Cooperativas.

Ejecución Presupuestaria: Elaborar y presentar el informe de ejecución presupuestaria para la Gerencia General, con el fin de que se efectúe conjuntamente el análisis respectivo y la toma de decisiones.

Inventarios Institucionales: Realizar la presentación de inventarios a los organismos de control cada cuatro meses, para cumplir con lo establecido en las políticas y leyes al respecto.

Balances Generales: Emitir y presentar los Balances definitivos a la Gerencia General y entes pertinentes con el fin de que se conozca la situación financiera – contable de la Cooperativa que permitirá tomar decisiones adecuadas a las mismas.

Planificación y Control Tributario: Proponer, asesorar y participar en la planificación tributaria de la Cooperativa de acuerdo a políticas establecidas, con el fin de contribuir al establecimiento de medidas oportunas que permitan minimizar el pago global de tributos por

parte de la Entidad asegurando el cumplimiento de la normativa legal vigente, así como realizar todo el proceso operativo del S.R.I para las respectivas declaraciones.

Coordinación del Equipo: Realizar la gestión integral de las personas de su equipo (definición de metas, seguimiento de resultados, asignación de responsabilidades y trabajos, desarrollo de sus capacidades, retroalimentación, etc.) con el fin asegurar el adecuado desempeño de las personas y del equipo, garantizar el desarrollo de todas las personas de su unidad, consiguiendo un adecuado clima del equipo y la motivación de todo el personal a su cargo.

Mejora Continua: Buscar, proponer e implantar iniciativas que mejoren los resultados globales en su unidad, que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos disponibles.

6.5.2.9 Cajero.

Datos Identificativos del Rol

Denominación del Puesto Tipo:	<i>Cajero</i>
Dependencia:	<i>Contador General</i>
Unidad:	<i>Contabilidad</i>

Misión

Apoyar, atender y tramitar todos los procesos administrativos y contables del servicio de caja de la Oficina, así como gestionar el efectivo generado en la caja correspondiente, de acuerdo a los procesos operativos, normativa de seguridad de la Cooperativa y directrices de la línea de Supervisión, para conseguir prestar un adecuado nivel de servicio a los socios y optimizar los costes financieros derivados de estas operaciones.

De acuerdo a: Las políticas establecidas para el cargo y los lineamientos de la Línea de Supervisión.

Con el fin de: Asegurar en plazo y calidad la entrega de información útil, oportuna y confiable y contribuir a alcanzar las metas de participación y rentabilidad definidas para la Cooperativa.

Responsabilidades

Funciones de Caja

Atención de Cajas: Atender y tramitar todas aquellas operaciones de efectivo y medios de pago en caja (*ingresos por aportes, inscripción a cursos de capacitación, por pagos de alquiler salón de uso múltiple, cancelación de cuotas de créditos, y pagos por retiro de fondos, por préstamos concedidos, pago a proveedores, liquidaciones de cuentas de socios*), conforme a la normativa de seguridad y los procesos operativos y de calidad de

atención al socio de la Cooperativa, con el fin de asegurar la plena operatividad del servicio de caja y responder eficazmente a las necesidades de los socios.

Cuadres de efectivo: Gestionar el cuadre de efectivo de la caja correspondiente, y colaborar con el Tesorero el cuadre general para su envío a contabilidad, de acuerdo a los procesos operativos establecidos, para garantizar la cobertura de las necesidades de la Oficina.

Verificación de efectivo: Verificar, controlar y clasificar las existencias de efectivo y medios de pago de la caja correspondiente, de acuerdo a las directrices y normativa referente a transacciones de efectivo e instrumentos de medios de pago, para garantizar la fiabilidad de los estados contables y evitar el uso fraudulento de los mismos.

Atención de reclamos: Atender consultas y reclamos de socios, y resolver las incidencias relacionadas con operaciones de efectivo, favoreciendo un tratamiento personalizado, y canalizando hacia el Tesorero aquellas incidencias más complejas, para potenciar la calidad, eficacia e imagen de la Institución ante sus socios.

Seguridad en Caja: Controlar y verificar la utilización y funcionamiento de los sistemas de seguridad de la caja, para garantizar la custodia eficaz de los bienes depositados.

Actualización de conocimientos: Mantener un conocimiento actualizado sobre los procesos operativos de caja, para asegurar la fiabilidad de los procesos operativo contables y adecuación de los servicios de caja, y contribuir a la consecución de los objetivos marcados.

Transferencias de cuentas de Socios: Efectuar las transferencias a las cuentas de los socios de los valores retenidos en las diferentes Instituciones de los aportes de acuerdo a los reglamentos vigentes.

Soporte a otras áreas: Ofrecer un adecuado soporte en labores operativas puntuales, a requerimiento de la Línea de Supervisión, con el objeto de aliviar de carga operativa al resto de las áreas en momentos puntuales y contribuir a la consecución de resultados de la Oficina.

Depósito en el Banco: Realizado el cuadre de caja preparar el depósito en el Banco correspondiente de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos para el efecto.

Funciones de Tesorería

Cuadre de cuentas: Realizar el cuadre y conciliación de cuentas de cartera, compras de comisariato y almacén con el fin de asegurar un adecuado proceso contable.

Emisión Planillas de descuentos: Efectuar la emisión de planillas de descuentos de los socios de la cooperativa para su envío a colecturía de las diferentes instituciones educativas y se proceda al descuento respectivo en cada Institución con el fin de cubrir las deudas pendientes por diferentes conceptos en la Cooperativa por parte del socio.

Mejora Continua: Buscar, proponer e implantar iniciativas que mejoren los resultados globales de la unidad, que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos disponibles.

6.5.2.10 Oficiales de crédito.

Datos Identificativos del Rol

Denominación del Puesto Tipo:	<i>Oficial de Crédito</i>
Dependencia:	<i>Gerencia General</i>
Unidad:	<i>Crédito</i>
Reporta a:	<i>Gerente General</i>

Misión

Controlar y coordinar la ejecución de la programación comercial y el Presupuesto asignado, controlar su aplicación y el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos, adoptando las acciones o medidas correctivas necesarias, impulsando y apoyando directamente la comercialización de los productos y servicios a su cargo, así como identificar oportunidades para la creación o adecuación de productos o servicios que cubran los requerimientos específicos de los socios.

De acuerdo a: Las políticas y procedimientos de la Cooperativa y las directrices establecidas por la Gerencia General y la normativa legal vigente.

Con el fin de: Garantizar el cumplimiento de la planificación comercial, presupuestos y metas establecidas, así como asegurar las metas de participación y rentabilidad previstas y satisfacer las necesidades de los socios.

Responsabilidades

Colocación de Créditos: Efectuar la colocación de créditos a los socios de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos para el efecto con el fin de cumplir con los objetivos presupuestarios y de colocación establecidos.

Aprobación de Créditos: Efectuar la presentación de operaciones al Comité de Crédito para su aprobación o negación con el fin de cumplir con el procedimiento establecido y para asegurar el cumplimiento de las políticas crediticias.

Préstamos extraordinarios: Aprobar y efectuar el trámite para desembolso de préstamos extraordinarios para los socios que solicitan el mismo y cumplen con las políticas y procedimientos establecidos.

Reportes de Cartera: Realizar y presentar el reporte e informe mensual de morosidad a la Gerencia General con el fin de tomar acciones correctivas que disminuyan el porcentaje de la misma.

Suspensión de Crédito a Socios: Efectuar el proceso de comunicación a farmacias de listado de socios morosos para que se suspenda el crédito de los mismos en dichos locales.

Bloqueo de cuentas de Socios: Efectuar el bloqueo y desbloqueo de cuentas de socios morosos con el fin de evitar sobreendeudamiento y que se cumplan las políticas establecidas para el efecto.

Archivo de documentos: Realizar el archivo de toda la documentación de los créditos de cada uno de los socios, con el fin de mantener la documentación de acuerdo a las exigencias legales y políticas establecidas al respecto.

Atención a Socios: Atender en forma personal o telefónica a socios por consultas o requerimientos en temas crediticios con el fin de cumplir con las políticas de servicio establecidas.

Reuniones Gerenciales: Coordinar con la Gerencia General reuniones para definir temas que requieren la participación del siguiente nivel de supervisión con el fin de lograr una mejor solución a las situaciones planteadas.

Análisis de solicitudes de crédito: Efectuar el proceso de análisis de solicitudes de créditos hipotecarios para sustentar la aprobación de los mismos y el desembolso de los valores respectivos a los socios que los han solicitado.

Planificación Comercial y Presupuesto: Proponer a la Gerencia General la Planificación Comercial y el Presupuesto para el área Comercial por producto para mantener un mejor control del trabajo comercial realizado.

Comercialización y Prestación de Servicio: Apoyar la comercialización de productos y servicios de la Cooperativa, de acuerdo al presupuesto establecido para el efecto así como

definir y proponer acciones correctivas necesarias con el fin garantizar las necesidades financieras de los socios y asegurar la prestación de servicios dentro de los estándares definidos y el cumplimiento de los objetivos presupuestados.

Mejora Continua: Buscar, proponer e implantar iniciativas que mejoren los resultados globales de la unidad, que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos disponibles.

6.5.3 Plan de marketing.

La Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., se enfrenta en un mercado financiero competitivo, que cuenta con una gran cantidad de competidores instalados en el cantón Ambato, esta distinción conlleva a suponer que la entidad debe establecer estrategias que le permitan lograr sus objetivos, dentro del proyecto de Microcréditos para artesanos, por lo cual este capítulo estará dedicado a ese menester.

6.5.3.1 Productos y servicios.

Básicamente la oferta de productos y servicios es brindar a los potenciales socios una alternativa de crecimiento y desarrollo mediante el otorgamiento de microcréditos, asesoría técnica, planes de inversión entre otros.

6.5.3.2 Microcréditos.

La institución para asegurar su crecimiento y papel dentro de las comunidades en donde va a colocar la cartera, aplicará una tasa de interés activa del 16%, la cual tendrá una desviación $\pm 3\%$ dependiendo de a qué tipo de sector va dirigido como por ejemplo agrícola, el cual es un sector de alto riesgo por la incidencia que tiene el volcán Tungurahua en este sector.

6.5.4 Asesoría técnica.

El mayor éxito que ha tenido en los últimos años el cooperativismo, es diferenciarse de la banca tradicional, mediante la inclusión dentro de sus productos o servicios la asesoría técnica, la cual tiene como objetivo realizar un seguimiento a los proyectos productivos que son financiados por la entidad mediante los microcréditos, dicha asesoría implicaría, realizar cursos de capacitación en administración, mercadeo, finanzas para que los proyectos a final de termino sea ejecutados adecuadamente.

6.5.5 Planes de inversión.

Este producto está relacionado con captar a aquellos potenciales socios que tienen exceso de liquidez y que desean obtener ingresos de ellos, mediante operaciones seguras y rentables. Por lo cual la cooperativa ofrecería el producto de depósitos a plazo que paguen una tasa dependiendo del tiempo de permanencia del dinero en la institución. Generar una oficina de la cooperativa especializada en realizar operaciones financieras como:

- Compra/Venta de Bonos
- Compra/Venta de Acciones
- Operaciones de Reporto: Son inversiones de entre 1 y 29 días.
- Overnight: Estas tasas se efectúan al cierre de las actividades financieras de un día laborable (*excepto el viernes*) y culminan con la apertura de las actividades financieras del siguiente día laborables (*excepto el lunes*). Su periodo de inversión es de 12 horas con una tasa de interés pasiva.
- Weekend: Son inversiones que inician con el cierre de las actividades financieras del último día laborable de la semana y culminan con la apertura de las actividades financieras del primer día laborable de la siguiente semana, generan una tasa de interés pasiva por 60 horas.

Por estas operaciones la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., cobrará una comisión del 5% sobre el interés generado por la operación.

6.5.6 Giros y remesas.

Según el Ilustre Municipio de Ambato, la parroquia San Bartolomé de Pinllo tiene una migración de un 25% aproximadamente entre las familias ubicadas en la parroquia, dichos migrantes envía recursos monetarios a sus familias desde los lugares en donde se encuentra, es por ello que también se ofrecerá este tipo de servicio de la cual se cobrará una comisión de 3 dólares fijos y 1% sobre el monto a entregar al socio.

De igual manera giros internacionales o nacionales, este producto implicaría realizar convenios con empresas como Western Unión, Delgado Travel, etc.

6.5.7 Depósitos de ahorros.

La entidad captará a nuevos cuenta ahorristas, a los cuales se les pagará por sus recursos la tasa referencia pasiva sugerida por el Banco Central, este servicio es uno de los pilares

fundamentales para la institución puesto que con él se obtiene ingresos efectivo que pueden ser utilizados para colocación de cartera o inversiones.

Un objetivo que la cooperativa conseguirá es incentivar el ahorro entre los socios, por lo cual se va a trabajar para que los socios tengan ahorros con saldos promedios de 100 dólares.

6.5.8 Capital semilla para emprendedores.

Este producto consistirá en entregar recursos financieros a los emprendedores jóvenes, específicamente a los estudiantes universitarios, para que con ello desarrollen sus ideas de negocios.

6.5.9 Chequera.

A través de convenios con bancos privados proporcionar a los socios el servicio de chequera, para con ello asegurar que los mismos depositen los recursos de sus transacciones comerciales en la cooperativa.

6.6 Canales de colocación y captación de recursos financieros

La institución financiera “San Bartolomé” Ltda., cuenta con una matriz, la cual se encargará de captar y colocar los recursos financieros, mediante sus ventanillas de caja, departamento de crédito gerencia, entre otros.

Para obtener los resultados propuestos con respecto a la apertura de cuentas de ahorros, se planea abrir una sucursal en el centro de la ciudad de Ambato, y luego en otros sectores de un alto nivel comercial y productivo como Latacunga.

6.7 Comunicación de los servicios de la cooperativa

Debido al alto involucramiento de la comunicación en la captación y colocación de recursos financieros. Es muy importante que se utilicen los medios adecuados para dar a conocer la Cooperativa a los potenciales socios.

Para la mezcla promocional, se utilizarán las siguientes, por considerarlas las más óptimas para comunicar los productos y servicios cooperativos:

- Publicidad,
- Relaciones Publicas,
- Venta Personal.

6.7.1 Publicidad.

La Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda., en su fase inicial del proyecto de microcréditos arrancará promocionando básicamente entre los artesanos que se encuentran asentados en la parroquia San Bartolomé de Pinllo.

El material publicitario que se presenta a continuación es solo de apoyo para una mayor captación de socios.

Se preparará una campaña publicitaria, orientada a comunicar las ventajas competitivas de la cooperativa como: Montos a prestar, tiempo de desembolso del crédito, requisitos con un enfoque emprendedor.

Entra las herramientas que se usarán están los medios impresos como:

- **Diarios de la ciudad de Ambato:** Se hará publicidad en el Diario la Hora y el Heraldito.
- **Revistas Especializadas:** Se hará publicidad en las revistas que compran los potenciales socios como Revista de Curtidores, Revistas de Calzado, Revista de Agricultores, etc.
- **Ferias y fiestas del Cantón:** Se participará con stands en las fiestas de la parroquia de Pinllo, de Ambato, Quisapincha y Ambatillo.
- **Internet:** La institución creará su propia página web para promocionar sus servicios financieros, para que la página web sea conocida hará un convenio con los proveedores locales de internet en Ambato como son:
 - ASAPTEL
 - EL PORTAL
 - SPEEDY
- **Promoción en instituciones de Educación Superior:** La promoción consistirá en promocionar los recursos financieros entre los futuros emprendedores del cantón, para que estos se conviertan en entes generadores de riqueza y no en una estadística más de desempleo.
- **Radios locales:** Se utilizará las radios locales para la promoción de los servicios de la cooperativa.

6.7.2 Relaciones públicas.

El crear una aceptación por la comunidad, es primordial. Objetivo que se buscará conseguir con el uso de las Relaciones Públicas.

Es importante contar con alguien encargado de las relaciones públicas para establecer vínculos no solo con los socios, sino también con miembros de la comunidad, ya que juegan

un papel importante en el proceso de adquirir y mantener una imagen sólida. Por esto la gerencia de la cooperativa deberá trabajar y ser solidaria en actividades comunitarias como el arreglo de parques, siembra de árboles o cualquier actividad relacionada con el medio ambiente de la zona o actividades festivas de las parroquias.

6.7.3 Asesores de inversiones.

Se contará con un grupo de asesores quienes se encargarán de visitar a los potenciales socios, para ofrecer los servicios de la entidad financiera y poder con ello incrementar más rápidamente el número de socios activos.

6.8 Análisis financiero y económico del proyecto de microcréditos

6.8.1 Inversión en el proyecto.

Considerando que el problema de la institución es la falta de liquidez para otorgar créditos, dentro de la presente propuesta se plantea obtener financiamiento el cual será utilizado como capital de trabajo por parte de la institución y así mejorar sus indicadores.

La inversión total para la operación del proyecto, es de 300.000 dólares, de los cuales el 100% de ellos serán utilizados como capital de trabajo para efectuar los microcréditos, puesto que en lo referente a activos mobiliarios, programas informáticos y demás la Cooperativa “San Bartolomé” Ltda., cuenta con esos recursos (*ver tabla*).

Tabla 39. Plan de inversión. En dólares

DESCRIPCIÓN	VALOR
Capital de trabajo: MICROCRÉDITOS	300.000,00
Total de inversión	300.000,00

6.8.2 Estructura de financiamiento.

El proyecto será financiado en 100% mediante crédito, a una tasa de interés del 3.5% (*ver tabla*).

Tabla 40. Estructura de financiamiento

CONCEPTO	VALOR (um)	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	TASA NOMINAL DE INTERÉS	COSTO PONDERADO DE CADA FUENTE
		1	2	3= 1X2
Fondos propios	0,00	0%	0%	0,00
Financiamiento externo	300000,00	100%	3,5%	0,04
Total del financiamiento	300000,00	100%	Kp	3,50%

6.8.3 Estado de resultados.

El Estado de Resultados, demuestra los ingresos y egresos que tendrá el proyecto (ver tabla):

Tabla 41. Estado de Resultados Proyectado. En dólares

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	98.418,74	259.070,54	573.220,76	1'189.845,13	2'378.277,26	4'748.320,67	9.243.739,83
INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	27.663,28	106.010,98	299.661,93	691.917,69	1'462.542,51	3'035.170,70	6'049.052,22
APERTURAS DE CUENTAS DE AHORROS	50.008,00	75.012,00	112.518,00	168.777,00	253.165,50	379.748,25	569.622,38
DESEMBOLSO DE CRÉDITO	20.747,46	78.047,56	161.040,83	329.150,44	662.569,25	1'333.401,72	2'625.065,24
GASTOS DE OPERACIÓN	92.129,93	165.537,92	238.938,60	366.952,53	568.770,91	924.189,60	1'631.799,40
GASTOS DE PERSONAL	10.376,12	45.654,93	55.331,12	78.914,35	92.989,73	82.355,89	102.209,59
PUBLICIDAD	18.800,00	19.740,00	20.727,00	21.763,35	22.851,52	23.994,09	25.193,80
SERVICIOS BÁSICOS	5.400,00	5.670,00	5.953,50	6.251,18	6.563,73	6.891,92	7.236,52
MATERIALES DE OFICINA	3.450,00	3.622,50	3.803,63	3.993,81	4.193,50	4.403,17	4.623,33
GASTOS DE ARRIENDO	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60	9.663,06	10.629,37
GASTOS DE ALIMENTACIÓN	3.840,00	4.032,00	4.762,80	6.667,92	7.584,76	8.576,61	10.291,93
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	2.640,00	2.772,00	2.910,60	3.056,13	3.208,94	3.369,38	3.537,85
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04	7.657,69	8.040,57
HONORARIOS	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86	12.252,30	12.864,92
CONTRIBUCIONES Y MULTAS	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10	255,26	268,02
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.447,84	2.447,84	2.447,84	1.434,89	1.434,89	202,89	202,89
SERVICIOS DE SEGURIDAD	3.000,00	6.600,00	10.890,00	19.965,00	26.353,80	38.652,24	53.146,83
INVERSIONES EN NUEVAS OFICINAS	0,00	0,00	10.000,00	11.000,00	12.100,00	13.310,00	14.641,00
GASTOS DE ASESORAMIENTO DEL PROYECTO	2.571,43	2.571,43	2.571,43	2.571,43	2.571,43	2.571,43	2.571,43
OTROS GASTOS	2.072,81	2.176,45	2.285,27	2.399,54	2.519,51	2.645,49	2.777,76
INTERESES CAUSADOS	5.358,00	8.037,00	12.055,50	18.083,25	27.124,88	40.687,31	61.030,97
PROVISIONES DE INCOBRABLES	10.373,73	39.023,78	80.520,41	164.575,22	331.284,63	666.700,86	1'312.532,62
UTILIDAD OPERACIONAL	6.288,81	93.532,62	334.282,16	822.892,60	1'809.506,35	3'824.131,07	7'611.940,44
GASTOS DE INTERES PRESTAMO	2.625,00	10.500,00	9.282,67	7.283,26	5.212,94	3.069,20	849,44
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.663,81	83.032,62	324.999,49	815.609,34	1'804.293,41	3'821.061,87	7'611.090,99
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	549,57	12.454,89	48.749,92	122.341,40	270.644,01	573.159,28	1'141.663,65
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	3.114,24	70.577,73	276.249,57	693.267,94	1'533.649,40	3'247.902,59	6'469.427,35
IMPUESTO A LA RENTA				173.316,99	383.412,35	811.975,65	1'617.356,84
UTILIDAD NETA	3.114,24	70.577,73	276.249,57	519.950,96	1'150.237,05	2'435.926,94	4'852.070,51

6.8.4 Flujo de caja proyectado.

EL flujo de caja proyectado del presente proyecto presenta los siguientes componentes:

Tabla 42. Flujo de Caja Proyectado. En dólares

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad en Operación	6.288,81	93.532,62	334.282,16	822.892,60	1'809.506,35	3'824.131,07	7'611.940,44
Participación Laboral	549,57	12.454,89	48.749,92	122.341,40	270.644,01	573.159,28	1'141.663,65
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	173.316,99	383.412,35	811.975,65	1'617.356,84
Depreciaciones y amortizaciones	2.447,84	2.447,84	2.447,84	1.434,89	1.434,89	202,89	202,89
Inversiones de Reposición y Mantenimiento	700,00	735,00	771,75	810,34	850,85	893,40	938,07
Variaciones del capital de Trabajo							
Valor residual de los Activos Fijos							
Valor residual del Capital de Trabajo							
Flujo de caja Operativo nominal	7.487,08	82.790,56	287.208,33	527.858,76	1'156.034,02	2'438.305,63	4'852.184,77
Tasa Pertinente de descuento (%)	0,0350	0,0350	0,0350	0,0350	0,0350	0,0350	0,0350
Factor de Valor Actual a la Tasa Kp	0,96618	0,93351	0,90194	0,87144	0,84197	0,81350	0,78599
Valor Actual de los flujos de caja Operativos	7.233,89	77.285,88	259.045,45	459.998,42	973.349,63	1'983.563,20	3'813.773,37
Flujo de Caja Acumulados	7.233,89	84.519,77	343.565,22	803.563,64	1'776.913,27	3'760.476,47	7'574.249,84
Suma de los flujos de Caja Actualizados	7'574.249,84						
Costo (inversión) del proyecto	300.000,00						

Con se puede observar los fondos acumulados son importantemente mayores a la inversión indicando a priori la factibilidad del proyecto.

6.8.5 Índices de evaluación del proyecto.

El proyecto de microcréditos proporciona indicadores que demuestran y sustentan la factibilidad del proyecto como: VAN de 7,2 millones de dólares, Relación Beneficio/Costo de 25,25, una Tasa Interna de Retorno de 78,53% y una recuperación de la inversión de 2 años y 6 meses.

Tabla 43. Índices de evaluación

ÍNDICES DE EVALUACIÓN	
<i>Valor Actual Neto Ajustado (VANA) (UM)</i>	<i>7'274.249,84 USD</i>
<i>Relación Beneficio / Costo (B/C)</i>	<i>25,25</i>
<i>Tasa Interna de retorno (TIR) (%)</i>	<i>78,53%</i>
<i>Periodo Real de Recuperación (PRR) (años)</i>	<i>2 AÑOS Y 6 MESES</i>

6.8.6 Capacidad del pago del crédito.

La información del estado de resultados y el flujo de caja permitieron establecer que el proyecto tiene una elevada capacidad de pago del préstamo a continuación se detallan los índices de pago:

Tabla 44. Índices de cobertura de la deuda

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Pagos de capital de la deuda</i>	<i>0,00</i>	<i>13.791,13</i>	<i>56.381,83</i>	<i>58.381,25</i>	<i>60.451,56</i>	<i>62.595,30</i>	<i>48.398,93</i>
<i>Pagos de intereses</i>	<i>2.625,00</i>	<i>10.500,00</i>	<i>9.282,67</i>	<i>7.283,26</i>	<i>5.212,94</i>	<i>3.069,20</i>	<i>849,44</i>
<i>Dividendo total</i>	<i>2.625,00</i>	<i>24.291,13</i>	<i>65.664,50</i>	<i>65.664,50</i>	<i>65.664,50</i>	<i>65.664,50</i>	<i>49.248,38</i>
<i>Flujos de caja nominal</i>	<i>7.487,00</i>	<i>82.791,00</i>	<i>287.208,00</i>	<i>527.859,00</i>	<i>1'156.034,00</i>	<i>2'438.306,00</i>	<i>4'852.185,00</i>
<i>Índices de cobertura de la deuda</i>	<i>2,85</i>	<i>3,41</i>	<i>4,37</i>	<i>8,04</i>	<i>17,61</i>	<i>37,13</i>	<i>98,52</i>

6.9 Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva de formación y desarrollo de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

En la perspectiva de formación y desarrollo se analiza el factor humano como un determinante para la creación de valor agregado para la Cooperativa, por lo tanto es necesario medir su contribución mediante indicadores de cumplimiento los cuales se detallan a continuación: (ver tabla 45).

Tabla 45. Indicadores de la perspectiva de Formación y Desarrollo de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Objetivo Estratégico: Incrementar la productividad del personal de la cooperativa					
Objetivos	Indicador	Fórmula	Valoración	Análisis	Actividades
Mejorar el perfil profesional de los empleados de la cooperativa.	% Personas con título de tercer nivel.	$\% \text{Empleados con Títulos} = \frac{\text{EMPLEADOS CON TITULO}}{\text{TOTAL EMPLEADOS}}$	Este indicador se expresa en porcentajes.	Indica el porcentaje de personas con títulos universitarios	Proporcionar las facilidades necesarias para la obtención de un título de tercer nivel.
Promover la renovación del personal de la cooperativa por años de servicio.	% de renovación.	$\% \text{Renovación} = \frac{\text{TOTAL EMPLEADOS EN PROCESO JUBILACION}}{\text{TOTAL EMPLEADOS}}$	Este indicador se expresa en porcentajes.	Indica el porcentaje de empleados que deben desvincularse.	Sociabilizar los beneficios de la jubilación. Realizar el trámite correspondiente en el IESS. Reconocimiento al esfuerzo y entrega a la institución.
Mejorar el clima laboral en la cooperativa	% de personal satisfecho en la colaborador-jefe	$\% \text{Clima Laboral} = \frac{\text{EMPLEADOS SATISFECHOS FIGURAS AUTORIDAD}}{\text{TOTAL EMPLEADOS}}$	Este indicador se expresa en porcentajes	Indica del nivel de satisfacción de los empleados con respecto a las figuras de autoridad.	Fomentar el trabajo en equipo a través de charlas de motivación. Promover de puertas abiertas.
Mejorar las capacidades intelectuales del talento humano.	% Trabajadores que reciben capacitación.	$\% \text{Capacitación} = \frac{\text{EMPLEADOS CAPACITADOS}}{\text{TOTAL EMPLEADOS}}$	Este indicador se expresa en porcentajes.	Indica el nivel de empleados capacitados en la cooperativa.	Elaborar un plan de capacitación de acuerdo al puesto.
Evaluar el desempeño laboral.	% de cumplimiento.	$\% \text{Cumplimiento} = \frac{\text{OBJETIVOS CUMPLIDOS}}{\text{TOTAL OBJETIVOS}}$	Este indicador se expresa en porcentajes.	Nivel de efectividad del recurso humano.	Elaboración del Plan Operativo Anual por departamentos.

Elaboración: Manuel Torres

Con ello se puede generar motivación, delegación y coherencia de los objetivos individuales mejorando el clima de la organización y generando iniciativa de los empleados.

El resultado de tener empleados con Empowerment y motivados se puede medir de varias formas.

6.10 Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos se refiere a la medición de la funcionalidad de la cooperativa respecto a sus procesos internos como créditos, comunicación departamental, sistema informático, etc., a continuación se presenta el cuadro de indicadores:

Tabla 46. Indicadores de la perspectiva de procesos Internos de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Objetivos Estratégicos: • Potencializar el nivel tecnológico de la cooperativa. • Modernizar y adecuar infraestructura existente. • Actualizar reglamentos y estatutos que vayan a la par con la nueva normativa legal.					
Objetivos	Indicador	Formula	Valoración	Análisis	Actividades
Modernizar los equipos de cómputo de la cooperativa.	% de equipos nuevos.	$\%Equipos _ Nuevos = \frac{Equipos _ Nuevos}{Total _ Equipo _ Computo}$	En porcentajes.	Proporciona los porcentajes de equipos en funcionamiento óptimo.	Realizar el proceso de cotización y adquisición de los equipos de cómputo modernos.
Potencializar la efectividad del sistema informático.	% de usuarios satisfechos.	$\%Usuarios _ Satisfechos = \frac{Usuarios _ Satisfechos _ Sistemas}{Total _ Usuarios _ Sistemas}$ $\%Errores _ Sistemas = \frac{Numero _ Errores _ Sistemas}{Total _ Transacciones}$	En porcentajes.	Proporciona el porcentaje de usuarios que evalúan al sistema. Indica la eficiencia del sistema considerando los errores que tiene.	Realizar distintas cotizaciones que se encuentren enmarcadas en las necesidades actuales de la cooperativa.
Digitalizar los documentos de la cooperativa para un acceso ágil a la información.	% de información digitalizada.	$\%Información _ Digital = \frac{Documentos _ Digitalizados}{Total _ Documentos}$	En porcentajes.	Nivel de digitalización de los documentos en la cooperativa.	Realizar el escaneo de ingresos a una base de datos de la información de la cooperativa.
Actualizar los documentos legales y administrativos de la cooperativa.	% Documentos actualizados.	$\%Documentos _ Actualizados = \frac{Documentos _ Actualizados}{Total _ Documentos _ Actualizar}$	En porcentajes.		

Elaboración: Manuel Torres

6.11 Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva de clientes (socios)

La perspectiva de clientes hace referencia a las acciones que debemos tomar para mejorar nuestro potencial crediticio para ello se establecieron indicadores para dicho menester.

Tabla 47. Indicadores de la perspectiva de socios de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Objetivo Estratégico: Aprovechar el potencial crediticio de la cooperativa					
Objetivos	Indicador	Formula	Valoración	Análisis	Actividades
Fidelizar a los socios y asociados.	% Renovación de créditos. Nº. de operaciones de crédito.	$\% \text{ Renovación } _ \text{Créditos} = \frac{\text{Renovación del Credito}}{\text{Total de renovaciones}}$ $\# \text{ Operaciones } _ \text{Crédito} = \frac{\# \text{ de operaciones de crédito}}{\# \text{ de socios de cartera}}$	En porcentajes.		Plan de mejoramiento del servicio.
Mejorar los tiempos de respuesta para créditos.	Tiempo de respuesta al crédito.	$\text{Tiempo } _ \text{Re spuesta} = \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Estimado}}$	En porcentajes.		Sistema de mejoramiento de tiempos de respuesta.
Ofertar nuevos productos y servicios financieros.	Venta de nuevos productos y servicios financieros.	$\% \text{ Pr oductos } _ \text{Nuevos} = \frac{\text{Nuevos_Pro ductos_Fin ancieros}}{\text{Total_Serv icios_Fina ncieros}}$	En porcentajes.		Diseñar un plan de productos y servicios según las necesidades de los socios.
Incrementar socios del sector educativo.	% de crecimiento de socios.	$\% \text{Crecimient o } _ \text{Socios} = \frac{\text{Socios_Act uales} - \text{Socios_Ant eriores}}{\text{Total_Soci os_Año_ Anterio}}$ $\% \text{Socios } _ \text{Sector } _ \text{Pr ivado} = \frac{\text{Numero_Edu cadores_Pr ivados}}{\text{Total_Soci os}}$	En porcentajes.		Contratar a un(a) Gestor de créditos. Elaborar el plan de marketing.

Elaboración: Manuel Torres

6.12 Objetivos estratégicos específicos para la perspectiva financiera

Esta perspectiva es la consecuencia final de evaluar y medir las anteriores, por lo tanto presenta los indicadores ya establecidos, pero en donde su objetivo es maximizarlos.

Tabla 48. Indicadores de la perspectiva Financiera de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Objetivo Estratégico: Maximizar la posición financiera de la cooperativa.					
Objetivos	Indicador	Fórmula	Valoración	Análisis	Actividades
Aumentar la participación de Mercado.	Participación de mercado.	$Participación_Mercado = \frac{Captaciones_Cooperativas_Educadores}{Captaciones_Todas_Cooperativas_Educadores}$	En porcentajes.		Aplicar modelo de gestión propio.
Incrementar el margen operacional Financiero.	Margen Operacional.	$Margen_Operacional = \frac{Utilidad_Operacional}{Ingresos_Operacionales}$	En porcentajes.		Aplicar modelo de gestión propio.
Incrementar la cartera de créditos.	% de crecimiento de la cartera.	$\%Crecimiento_Cartera = \frac{Cartera_Actual_Cartera_Anterior}{Cartera_Anterior}$	En porcentajes.		Aplicar modelo de gestión propio.
Incrementar el rendimiento sobre el activo.	ROA	$ROA = \frac{Utilidad\ del\ Ejercicio}{Total\ Activo}$	En porcentajes.		Aplicar modelo de gestión propio.
Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio.	ROE	$ROE = \frac{Utilidad\ del\ Ejercicio}{Total\ Patrimonio}$	En porcentajes.		Aplicar modelo de gestión propio.

Elaboración: Manuel Torres

6.13 Interacción entre las perspectivas de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

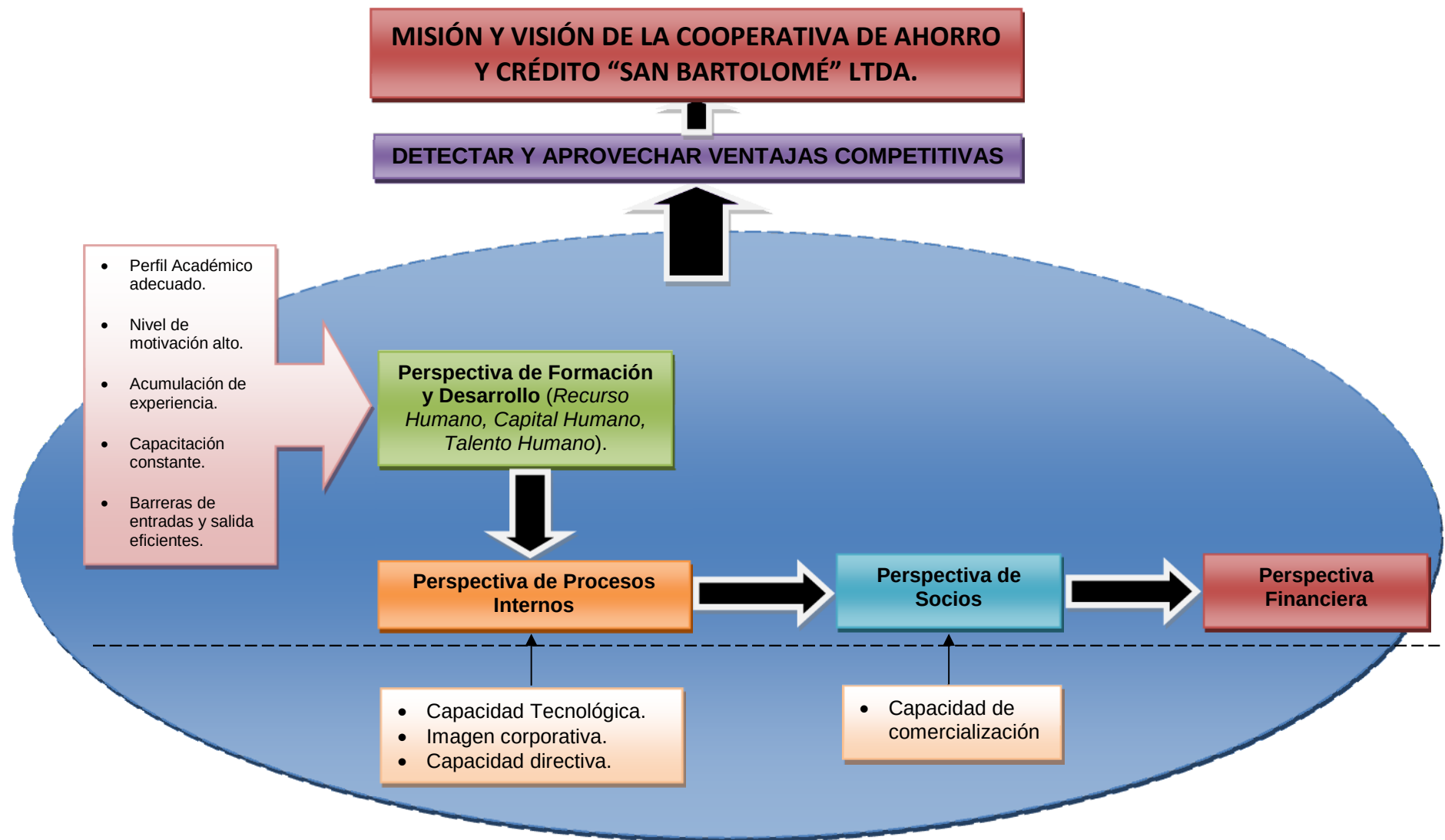


Figura 42. Interacción entre las perspectivas de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.
Elaboración: Manuel Torres

6.14 Evaluación del cumplimiento de los objetivos

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos de las perspectivas de la Cooperativa, será necesario llevar un control constante de los indicadores, es de esta manera que se deben seguir ciertos pasos:

1. Establecer metas a cumplir.
2. Ejecutar los planes de acción y obtener el resultado del indicador.
3. Comparar la meta del indicador con el valor actual del mismo. Ejemplo si la meta es obtener una ROA de 2,5% y el valor obtenido en los estados financieros en enero es de 2,1% se diría que se ha cumplido con la meta en 84% es decir $2,1\%/2,5\% = 84\%$ (ver tabla).
4. La evaluación de los indicadores dependiendo su naturaleza permitirán realizar un acumulado para luego establecer el cumplimiento anual de la meta y el objetivo planteado, el cual en el ejemplo adjunto fue de 7% (2,1%/30%).

Tabla 49. Comparar la meta del indicador con el valor actual del mismo.

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA		meses												Acumulado
				ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
FINANCIERO	ROA	$\frac{ROA - EXCEDENTES DEL EJERCICIO}{ACTIVO TOTAL}$	META	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	30
			VALOR ACTUAL	2,1												2,1
			CUMPLIMIENTO %	84%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%

Elaboración: Manuel Torres

ROA=EXCEDENTES DEL EJERCICIO/ ACTIVO TOTAL

6.15 Indicadores de gestión enfocados en Balances Financieros y Balance Social de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Tabla 50. Indicadores de gestión enfocados en Balances Financieros y Balance Social de la cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Condicionantes
Objetivo General: <i>“Mejorado el nivel de vida de los pobladores de las Parroquias San Bartolomé de Pinllo, Quisapincha y Ambatillo entre el 2015 y 2021”.</i>	• Desempleo en la parroquia al 6%. • 3.000 empleos generados. • 25% de incremento del ingreso familiar. • 20% de los pobladores cursando estudios universitarios.	• Encuestas realizadas por el INEC. • Roles de pagos de las microempresas. • Copias de la matriculas en la universidad.	• Recursos económicos entregados. • Marco económico expansivo.
A. Objetivo Específico: <i>“Incrementada la producción y ventas de las empresas artesanales, comerciales, agrícolas y criadoras de especies menores de las parroquias Pinllo, Quisapincha y Ambatillo entre el 2015 y 2021”.</i>	• 25% de incremento de la producción anual. • 25% de incremento de las ventas anuales.	• Copias de declaraciones al SRI. • Copias de las facturas de compra y venta. • Copias de informes de ingresos y gastos.	• Condiciones económicas nacionales favorables. • Proyectos innovativos en el medio empresarial.
B. Objetivo Específico: <i>“Potencializado el ahorro en las parroquias Pinllo, Quisapincha y Ambatillo entre el 2015 y 2021”.</i>	• 11.491 cuentas de ahorros activas entre 2015 y 2021. • 100 dólares de saldo promedio en las cuentas de ahorros.	• Copias de los estados de cuenta.	
Estrategia 1: 1. <i>“Mejorada la cultura de ahorro de los pobladores de las parroquias Pinllo, Quisapincha y Ambatillo entre el 2009 y 2015”.</i>			
Resultado 1: 1.1. <i>“Aperturadas cuentas de ahorros por parte de los pobladores de Pinllo, Quisapincha y Ambatillo entre el 2015 y 2021”.</i>		• Copias de las libretas de ahorros.	• Recursos económicos entregados. • Marco económico expansivo.
Actividades: 1.1.1. <i>Receptar documentos del socio.</i> 1.1.2. <i>Asignar un número de cuenta de ahorros al nuevo socio.</i> 1.1.3. <i>Entregar la libreta de ahorros al nuevo socio.</i> 1.1.4. <i>Receptar el depósito para activar la cuenta de ahorros.</i> 1.1.5. <i>Aumentar los saldos promedios de ahorro.</i>	• 100 dólares de saldo promedio en las cuentas de ahorros.	• Copia de la cedula de Identidad. • Copia de certificado de votación. • Copia de pago de un servicio básico como agua, luz o teléfono.	• Recursos económicos entregados. • Marco económico expansivo. • Socios positivos.

C. Objetivo Específico: <i>“Posicionamiento de la cooperativa entre los pobladores de las parroquias Pinllo, Quisapincha y Ambatillo entre el 2015 y 2021”.</i>	• 60% de nivel de recordación de la cooperativa entre los pobladores de las parroquias. • 1000 visitas al mes en la página web. • 11.491 nuevos socios entre 2015 y 2021.	• Fotografías de las nuevas oficinas.	• Recursos económicos entregados. • Marco económico expansivo.
Estrategia 1: 1. <i>“Publicidad agresiva de la imagen corporativa, productos y servicios de la cooperativa entre los pobladores de las parroquias Pinllo, Quisapincha y Ambatillo entre 2015 y 2021”.</i>			
Resultado 1: <i>“Publicitados los servicios y productos entre los pobladores de las parroquias Pinllo, Quisapincha y Ambatillo”</i>		• Copia del contrato de servicios profesionales. • Copia del proyecto de publicidad. • Página web. • Facturas de los anuncios pagados y copias de los mismos. • Facturas de los spots publicitarios en las radios. • Facturas de los pagos de los espacios publicitarios. • Fotografías de los eventos en los que participa la institución. • Folletos, banners y vallas. • Fotografías de las oficinas.	• Recursos económicos entregados. • Marco económico expansivo. • Ente ejecutor operando exitosamente.
Actividades: 1.1.1. <i>Contratar a un creativo de marketing y publicidad.</i> 1.1.2. <i>Elaborar la campaña publicitaria de la cooperativa.</i> 1.1.3. <i>Diseñar la página web de la cooperativa.</i> 1.1.4. <i>Publicar anuncios en los periódicos locales.</i> 1.1.5. <i>Contratar spots publicitarios en las radios locales.</i> 1.1.6. <i>Contratar espacios en revistas especializadas.</i> 1.1.7. <i>Auspiciar eventos locales en las parroquias de los potenciales socios.</i> 1.1.8. <i>Elaborar folletos, banners, vallas para publicitar a la cooperativa.</i> 1.1.9. <i>Abrir oficinas de la cooperativa en las parroquias Quisapincha y Ambatillo.</i>		• Copia del contrato de servicios profesionales. • Copia del proyecto de publicidad. • Página web. • Facturas de los anuncios pagados y copias de los mismos. • Facturas de los spots publicitarios en las radios. • Facturas de los pagos de los espacios publicitarios. • Fotografías de los eventos en los que participa la institución. • Folletos, banners y vallas. • Fotografías de las oficinas.	• Recursos económicos entregados. • Marco económico expansivo. • Ente ejecutor operando exitosamente.

D. Objetivo .Específico: <i>“Fortalecidos los indicadores financieros de la cooperativa entre el 2015 y 2021”.</i>	• USD\$ 5 millones de dólares en captaciones recibidas entre 2015 y 2021. • De USD\$ 300.000 en cartera inicial en el 2015 llegar a USD\$ 10 millones al 2021. • 9% de Patrimonio Técnico.	• Balance de Situación. • Estado de Resultados. • Flujos de Caja. • Presupuesto operativo de la cooperativa.	• Recursos económicos entregados. • Marco económico expansivo. • Ente ejecutor operando exitosamente.
Estrategia 1: <i>“Manejo administrativo y financiero eficiente entre 2015 y 2021”.</i>			
Resultado 1: <i>“Gestionada eficientemente la cooperativa en los ámbitos administrativos y financieros entre el 2015 y 2021”.</i>		• Balance de Situación. • Estado de Resultados. • Flujos de Caja. • Presupuesto operativo de la cooperativa.	• Recursos económicos entregados. • Marco económico expansivo. • Ente ejecutor operando exitosamente.
Actividades: 1.1.1. Incrementar las captaciones de depósitos de ahorros. 1.1.2. Incrementar la cartera de créditos. 1.1.3. Reducir los gastos operacionales. 1.1.4. Incrementar el patrimonio institucional. 1.1.5. Incrementar las utilidades de la entidad. 1.1.6. Capacitar constantemente al personal.		• Balance de Situación. • Estado de Resultados. • Flujos de Caja. • Presupuesto operativo de la cooperativa.	• Recursos económicos entregados. • Marco económico expansivo. • Ente ejecutor operando exitosamente.

BIBLIOGRAFÍA

- ▣ Abril, V. H. (2008), Enfoques, Métodos y Técnicas de Investigación Científica, Módulo de Maestría en Gestión de Proyectos Socio Productivos, CEPOS: UTI, Ambato-Ecuador.
- ▣ Abril, V. H.(2004). Elaboración y Evaluación de Proyectos de Investigación, Módulo para Programas de Maestrías, CEPOS: UTA, Ambato–Ecuador.
- ▣ Constitución Política del Ecuador (2008). Aprobada por la Asamblea Constituyente del 2008.
- ▣ Herrera (2002). L. et. al., Tutoría de la Investigación, Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, AFEFCE, Quito–Ecuador.
- ▣ Jaime Loring Miró, Fuensanta Galán Herrero, Teresa Montero Romero (2007). La gestión financiera.
- ▣ John Maynard Keynes (1997), Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero.
- ▣ Karolita Belén Moreno Silva, “Políticas de Crédito Inadecuadas y su Incidencia en la Liquidez de Ambatol Cía. Ltda. Matriz”.
- ▣ Ley de la Economía Popular y Solidaria
- ▣ María Lidia Morales Guerra (2008). “Administración Del Riesgo De Crédito En La Cartera De Consumo De Una Institución Bancaria.
- ▣ Octavio Molina Vera y Liliana Peñaloza Carpio (2006). RIESGO de Mercado y Liquidez en el Sistema Financiero Ecuatoriano: Una Mejor Alternativa a la Actual Regulación.
- ▣ Pascual (2001). Economía Financiera.
- ▣ Reglamento General de la ley de Cooperativas.
- ▣ Robert S. Kaplan, David P. Norton (2000). Cuadro de Mando Integral.
- ▣ VAN HORNE (1997). Administración Financiera.

LINKOGRAFÍA

- ▣ <http://www.asambleanacional.gov.ec/>
- ▣ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-De-Riesgos-Integral/1824233.html>
- ▣ <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio.pdf>
- ▣ <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>
- ▣ <http://www.mies.gov.ec/>
- ▣ http://www.superban.gov.ec/practg/p_index

ANEXOS

Anexo 1

Certificación y Autorización de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Bartolomé” Ltda.

The screenshot shows a web browser window with the URL servicios.seps.gob.ec/corg/paginas/organizacion.jsf. The page header includes the logo of the Superintendencia de Economía Popular y Solidaria and the text "Servicios electrónicos". The main content area is titled "Detalle de la organización" and displays the following information for "COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOME LTDA.":

Sector	SFPS	Representante legal (Gerente)	LUIS ERNESTO SÁNCHEZ GAMBOA
RUC	1891725473001	Presidente Consejo Administración	RAMOS GAMBOA LUIS ALFREDO
Razón social	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOME LTDA.	Presidente Consejo Vigilancia	VIÑA CASTILLO CARLOS ALBERTO
Grupo	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO		
Provincia	TUNGURAHUA		
Cantón	AMBATO		
Parroquia	SAN BARTOLOME DE PINLOG		
Dirección	TOMAS NIETO Y LA NACION FRENTE IGLESIA ANTIGUA SN LA NACION		
Teléfono	032466226		
Correo electrónico	cooperativasanbartolome@yahoo.es		
Intendencia Zonal	AMBATO		

The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with various application icons and the system clock displaying 17:09 on 15/11/2014.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
SAN BARTOLOME Ltda.**

Creciendo juntos hacia el futuro

ACUERDO MINISTERIAL: 005-DPT-C-2008/6 MARZO DEL 2008 - INSCRITO EN EL REGISTRO OFICIAL DE COOPERATIVAS CON EL N° DE ORDEN 7176
Dirección: Tomás Nieto Polo del Águila y la Nación (frente al parque central) • Telf: 03 2466226 • San Bartolomé de Pinillo • Ambato

Ambato, Abril 11 de 2014.

**Señores
Directivos del Programa de Maestría en Gestión Empresarial
Universidad Técnica Particular de Loja
Presente**

De mi consideración:

Por medio de la presente deseo comunicar que se ha autorizado al Ing. Manuel Alcívar Torres Solano portador de la Cedula de Identidad N°1102333059, para que realice el proyecto de tesis del Programa de Maestría en Gestión Empresarial titulado: **“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN BARTOLOMÉ LTDA.”**, para lo cual se dará las facilidades respectivas para su ejecución, y con ello permitir la elaboración de un trabajo que sea beneficioso para la institución y para el maestrante.

Me despido y suscribo.

Atentamente,

**Luis Sánchez Gamboa
Gerente General**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOMÉ LTDA.



Anexo 2

Nivel de cultura organizacional de los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Establecer qué tipo de cultura impera en la cooperativa

INDICACIONES:

1. Calificar del 4 al 1 la frase en la columna Existente que se acerquen más a la realidad actual de la empresa siendo 4 lo que más se acerca y 1 lo que menos se acerca, el 3 y 2 son los términos medios.
2. Calificar del 4 al 1 la frase en la columna Preferida que se acerquen más a la realidad que le gustaría que ocurra en la empresa siendo 4 su preferencia mayor y 1 su preferencia menor, el 3 y 2 son los términos medios.

CULTURA ORGANIZACIONAL		PREGUNTAS
EXISTENTE	PREFERIDA	
		1. Se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima a:
1ª.4	1ª.4	Cumplir las necesidades y exigencia de sus supervisores y de otras personas de alto nivel en la organización.
1b.3	1b.4	Llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas; ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo.
1c.3	1c.4	Asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas.
1d.4	1d.4	Cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales.
		2. Las personas mejor consideradas en la organización son las que:
2ª.3	2ª.4	Saben cómo complacer a sus supervisores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante.
2b.4	2b.4	Siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente.
2c.3	2c.4	Son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo.
2d.3	2d.4	Establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención.
		3. La organización trata a los individuos:
3ª.2	3ª.3	Como "máquinas" cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de jerarquía.
3b.3	3b.4	Como "empleados" cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes.
3c.4	3c.4	Como "socios" o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común.
3d.2	3d.3	Como "familia" o "amigos" a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos.
		4. Las personas están dirigidas, orientadas o influidas por:
4ª.2	4ª.3	Personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos.
4b.2	4b.3	Los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo.
4c.2	4c.3	Su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización.
4d.3	4d.4	Su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de

		<i>su grupo de trabajo.</i>
		5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por:
5a.3	5a.4	<i>Directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles.</i>
5b.3	5b.4	<i>La adherencia a canales formales y la confianza en políticas y procedimientos para tomar decisiones.</i>
5c.3	5c.4	<i>La toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas.</i>
5d.3	5d.4	<i>La utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones.</i>
		6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos está basada en:
6a.3	6a.4	<i>Los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder.</i>
6b.2	6b.3	<i>Las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, cualificaciones, etc.)</i>
6c.3	6c.4	<i>Equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los individuos.</i>
6d.3	6d.4	<i>Las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo.</i>
		7. Se espera que los empleados sean:
7a.3	7a.4	<i>Muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen.</i>
7b.3	7b.4	<i>Responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones, responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores.</i>
7c.2	7c.3	<i>Auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados.</i>
7d.3	7d.4	<i>Buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás.</i>
		8. Se espera que los directores y los supervisores se espera que sean:
8a.3	8a.4	<i>Fuertes y decididos; firmes pero justos.</i>
8b.3	8b.4	<i>Impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho.</i>
8c.3	8c.4	<i>Democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo.</i>
8d.3	8d.4	<i>Que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan.</i>
		9. Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando:
9a.3	9a.4	<i>Él o ella tengan más poder, autoridad, o "fuerza" en la organización.</i>
9b.3	9b.4	<i>Forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo.</i>
9c.3	9c.4	<i>Él o ella tengan mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo.</i>
9d.4	9d.4	<i>La otra persona pida su ayuda, guía o consejo.</i>
		10. La motivación hacia el trabajo es básicamente el resultado de:
10a.3	10a.4	<i>La esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior.</i>
10b.3	10b.4	<i>Aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario.</i>
10c.4	10c.4	<i>Fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización.</i>
10d.4	10d.4	<i>Las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias.</i>
		11. Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente:
11a.2	11a.3	<i>Competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse</i>

		<i>mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo.</i>
11b.2	11b.3	<i>Caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan.</i>
11c.2	11c.3	<i>De cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras organizacionales a fin de terminar el trabajo.</i>
11d.3	11d.4	<i>Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.</i>
		12. Los conflictos entre grupos e interpersonales son habitualmente:
12 ^a .2	12 ^a .2	<i>Tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad.</i>
12b.4	12b.3	<i>Evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad.</i>
12c.2	12c.2	<i>Resueltos mediante discusiones orientadas a obtener los mejores resultados posibles respecto a los temas laborales involucrados.</i>
12d.2	12d.3	<i>Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.</i>
		13. Se responde al entorno externo a la organización como si fuese:
13 ^a .2	13 ^a .3	<i>Una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia.</i>
13b.2	13b.2	<i>Un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se ciñan a las normas.</i>
13c.2	13c.2	<i>Un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito.</i>
13d.3	13d.4	<i>Una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes.</i>
		14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, la gente:
14 ^a .2	14 ^a .3	<i>Las rompe, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar si ser descubierta.</i>
14b.3	14b.4	<i>Generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia.</i>
14c.3	14c.3	<i>Tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento.</i>
14d.4	14d.3	<i>Se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros.</i>
		15. Las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender:
15 ^a .2	15 ^a .3	<i>Quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién debe evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas.</i>
15b.3	15b.3	<i>Las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo.</i>
15c.3	15c.3	<i>De qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos.</i>
15d.3	15d.3	<i>Cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás.</i>

Nombre y Apellido: Luis Ernesto Sánchez Gamboa

Cargo: Gerente

Fecha: Ambato; lunes 04 de agosto del 2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Establecer el nivel de cultura organizacional

INDICACIONES:

1. Calificar las siguientes preguntas de 1= en desacuerdo a 5 = está de acuerdo, 2,3 y 4 son los niveles intermedios de calificación.

Preguntas	Calificación
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	4
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	4
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	4
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	4
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	2
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	4
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	3
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	4
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	4
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	4
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	1
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	3
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	3
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.	3
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	1
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	5
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte».	1
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	1
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	2
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	5
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	3
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	3
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	3
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	4
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	4
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	5

33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	5
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*.	3
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	4
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	4
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	5
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	4
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*.	1
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	4
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	4
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*.	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	5
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	5
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	3
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	4
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*.	3
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	3
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	3
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	4
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	3
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*.	4
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	4

Nombre y Apellido: Luis Ernesto Sánchez Gamboa

Cargo: Gerente

Fecha: Ambato; lunes 04 de agosto del 2014

Matriz FODA de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Fortalezas	Ponderación	Oportunidades	Ponderación
Debilidades	Ponderación	Amenazas	Ponderación

Valoración de la importancia relativa en un intervalo de 1 a 5. Siendo 1 como una importancia aplicada para las debilidades y amenazas como alta y 5 para las fortalezas y oportunidades más altas.

Nombre y Apellido: Luis Ernesto Sánchez Gamboa

Cargo: Gerente

Fecha: Ambato; lunes 04 de agosto del 2014

Datos iniciales para la aplicación de los cuestionarios.- (Julio 2013 – Agosto 2014)

1	Nombre del empleado que aplica la encuesta:	
2	Profesión del empleado:	GERENTE
3	Nombre de la cooperativa encuestada:	COAC "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.
4	Dirección de la empresa encuestada:	TOMÁS NIETO S/N Y LA NACIÓN
5	Nombre del empleado encuestado:	LUIS ERNESTO SÁNCHEZ GAMBOA
6	Educación de la persona encuestada (post-grado, profesional, técnico, enseñanza media, enseñanza básica):	SUPERIOR
7	Sector en el que opera la cooperativa: Producción, Servicio o Comercio (señalar sólo uno de los tres):	SERVICIOS
8	Número de trabajadores de la cooperativa:	6
9	Especificar Sector industrial: ejemplo; construcción, agrícola lechero, agrícola de frutas, educación superior, banco, petróleo, minero de cobre, etc. (si tiene dudas del rubro, consulte al profesor vía email)	FINANCIEROS
10	Su cooperativa invierte " constantemente " en Innovación y Desarrollo (I+D) o Informática y Desarrollo.	Si: _____. No: <u>X</u> _____.
11	Su cooperativa tiene una unidad/Departamento de I+D.	Si: _____. No: <u>X</u> _____.
12	Porcentualmente ¿Cuánto Invierte su cooperativa al año en I+D? Señale lo más real, según su Percepción.	Entre 0% a 1%: <u>X</u> ____, entre 1% a 2%: _____, entre 2% a 3%: _____, entre 3% a 5%: _____, Más de 5%: _____.

Nota. Los cuestionarios nº1 y nº2 se vacían automáticamente en la tabla de resultados finales.

El cuestionario nº3 sólo se llena.

Cuestionario Nº 1

¿Cuán bien gestionamos la innovación? – Bajo una condición estable

Esta encuesta, es una herramienta simple de auto-evaluación (auditoría interna) y fija la atención en algunas áreas importantes de la gestión de innovación. Abajo usted encontrará afirmaciones que describen **“la manera de hacer las cosas en la cooperativa”**. Que sería, el patrón de comportamiento que describe como la organización se enfrenta con las cuestiones de la innovación.

Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Escala:

1. Definitivamente falso.
2. Bastante falso.
3. Posiblemente falso.
4. Ni falso ni verdadero.
5. Posiblemente verdadero.
6. Bastante verdadero.
7. Definitivamente verdadero.

Nº	Afirmaciones	Escala de 1 a 7
1	Las personas tienen una idea clara de cómo la innovación nos puede ayudar a competir.	6
2	Hay procesos apropiados que nos ayudan a gerenciar el desarrollo de un nuevo producto, de manera eficaz, desde la idea hasta el lanzamiento.	7
3	Nuestra estructura de organización no reprime la innovación, sino que favorece su aparición.	5
4	Hay un fuerte compromiso con la formación y el desarrollo de personas.	6
5	Tenemos buenas relaciones con los proveedores, en la que ambas partes ganan.	7
6	Nuestra estrategia de innovación se expresa claramente; así, todos conocen las metas de mejoría.	6
7	Nuestros proyectos de innovación generalmente son realizados en el plazo y dentro del presupuesto.	6
8	Las personas trabajan bien en conjunto más allá de los límites departamentales.	6
9	Llevamos algún tiempo para revisar nuestros proyectos, para en una próxima vez, mejorar nuestro desempeño.	7
10	Somos buenos en comprender las necesidades de nuestros clientes/usuarios finales.	7
11	Las personas saben cuál es nuestra competencia más característica – lo que nos da una ventaja competitiva.	6
12	Poseemos mecanismos eficaces para garantizar que todos (no sólo los sectores de marketing) comprendan las necesidades del cliente.	6
13	Las personas están involucradas con sugerencias e ideas para mejorar los productos o los procesos.	7
14	Trabajamos bien con universidades y otros centros de investigación para ayudar a desarrollar nuestro conocimiento.	5
15	Aprendemos a partir de nuestros errores.	7
16	Miramos hacia adelante, en un camino estructurado (utilizando herramientas y técnicas de previsión) para intentar ver e imaginar futuras amenazas y oportunidades.	6
17	Disponemos de mecanismos eficaces para gerenciar el cambio de proceso, desde la idea hasta la implementación exitosa.	6
18	Nuestra estructura nos ayuda a tomar decisiones rápidamente.	5
19	Trabajamos junto a nuestros clientes en la exploración y desarrollo de nuevos conceptos.	7
20	Comparamos sistemáticamente nuestros productos y procesos con los de otras empresas.	5
21	Nuestro equipo tiene una visión compartida de cómo la empresa se desarrollará por medio de la innovación.	6

22	<i>Investigamos sistemáticamente ideas de nuevos productos.</i>	6
23	<i>La comunicación es eficaz y funciona de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a través de la organización.</i>	7
24	<i>Colaboramos con otras empresas para desarrollar nuevos productos o procesos.</i>	6
25	<i>Nos reunimos y compartimos experiencias con otras empresas para que nos ayuden aprender.</i>	5
26	<i>Existe el compromiso y soporte de la alta gerencia para la innovación.</i>	7
27	<i>Disponemos mecanismos adecuados para asegurar el involucramiento previo de todos los departamentos en el desarrollo de nuevos productos/procesos.</i>	6
28	<i>Nuestro sistema de recompensa y reconocimiento apoya la innovación.</i>	6
29	<i>Intentamos desarrollar redes de contactos externos con personas que nos puedan ayudar, por ejemplo; personas con conocimiento especializado.</i>	7
30	<i>Somos buenos captando lo que aprendemos; y así, otros dentro de la organización pueden hacer uso de esto.</i>	7
31	<i>Disponemos de procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos o de mercado y determinar lo que significan para la estrategia de nuestra empresa.</i>	6
32	<i>Tenemos un sistema claro de elección de proyectos de innovación.</i>	6
33	<i>Tenemos un ambiente de apoyo para nuevas ideas – las personas no necesitan dejar la organización para buscar nuevas ideas.</i>	7
34	<i>Trabajamos cerca del sistema de enseñanza local y nacional para comunicar nuestras necesidades en materia de competencias.</i>	6
35	<i>Somos buenos aprendiendo con otras organizaciones.</i>	5
36	<i>Existe una conexión clara entre los proyectos de innovación que realizamos y la estrategia general del negocio.</i>	6
37	<i>Existe flexibilidad suficiente en nuestro sistema de desarrollo de producto para permitir que proyectos pequeños “rápidos” tengan éxito.</i>	6
38	<i>Trabajamos exitosamente en equipo.</i>	7
39	<i>Trabajamos cerca de los “usuarios principales” para desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.</i>	6
40	<i>Usamos mediciones para ayudar a identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de la innovación.</i>	6

Cuestionario N° 2

¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Así como la auditoría de “condición estable” del cuestionario N° 1, para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero). La misma hoja de puntuación y de perfil puede ser utilizada.

Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Escala:

1. Definitivamente falso.
2. Bastante falso.
3. Posiblemente falso.
4. Ni falso ni verdadero.
5. Posiblemente verdadero
6. Bastante verdadero.
7. Definitivamente verdadero.

N°	Afirmaciones	Escala de 1 a 7
1	Empleamos enfoques de “investigar y aprender” para explorar nuevas direcciones en tecnologías y mercados.	6
2	Exploramos prospectivamente el futuro, usando herramientas y técnicas como escenarios y previsiones.	6
3	Nuestra organización ofrece espacio y tiempo para que las personas exploren ideas inusuales.	7
4	Hacemos conexiones a través de la industria, a fin de conseguir diferentes perspectivas para la empresa.	7
5	Usamos regularmente herramientas y técnicas formales para que ayuden a pensar “fuera de lo convencional”.	5
6	Disponemos de mecanismos paralelos y alternativos para la implementación y desarrollo de proyectos de innovación radical que se encuentran fuera de las reglas y procedimientos “normales”.	6
7	Tenemos la capacidad, en nuestro proceso de pensamiento estratégico, para desafiar nuestra actual posición – pensamos en “cómo generar innovación radical en el negocio”.	6
8	Disponemos mecanismos para atraer conocimientos nuevos – por ejemplo, reclutamiento de RR.HH. fuera de la industria.	2
9	Usamos técnicas formales para gestionar y aprender fuera de nuestro sector.	4
10	Nos enfocamos a “prácticas innovadoras”, así como “mejorar las prácticas”.	6
11	Disponemos de mecanismos para la gestión de ideas que no encajan en nuestro negocio actual – por ejemplo, con nuevas licencias o creamos spin-off (emprendimiento a partir de otras ideas).	5
12	Utilizamos alguna forma de sondeo tecnológico/recolección de inteligencia – disponemos de “radares” de tecnología bien desarrolladas.	2
13	Disponemos mecanismos para identificar y estimular el “intra-emprendedorismo” – si las personas poseen una buena idea, no necesita dejar la empresa para materializar su idea.	4
14	Disponemos relaciones amplias con un gran espectro de fuentes externas de conocimiento – universidades, centros de investigación, agencias especializadas– y los mantenemos teniendo o no proyectos específicos.	5
15	Usamos simulación, etc. Para explorar diferentes opciones y posponer compromisos de rumbos específicos.	4
16	Trabajamos como usuarios “periféricos” y con los primeros usuarios nuestros, para desarrollar los nuevos productos y servicios.	5
17	Destinamos recursos específicos para la explotación de opciones innovadoras, más allá de los límites de lo que ya hacemos hoy – no sobrecargando a los colaboradores.	5

18	<i>Disponemos de sistemas de recompensa para estimular a las personas para que ofrezcan sus ideas.</i>	1
19	<i>Tenemos una visión periférica bien desarrollada en nuestro negocio.</i>	6
20	<i>Utilizamos tecnología que nos ayuda para ser más ágiles y rápidos en concientización y respuesta a las amenazas emergentes y oportunidades periféricas.</i>	4
21	<i>Disponemos sistemas de “alerta” para generar avisos anticipados sobre nuevas tendencias para el proceso de toma de decisión estratégica.</i>	4
22	<i>Disponemos mecanismos de toma de decisión estratégico y selección de proyecto que puedan lidiar con propuestas más radicales, fuera de los patrones regulares.</i>	4
23	<i>Valorizamos personas que estén preparadas para romper las reglas.</i>	4
24	<i>Practicamos “innovación abierta”, redes de contactos fuera de nuestra empresa y amplios, del cual obtenemos un flujo constante de ideas desafiantes.</i>	4
25	<i>Aprendemos con nuestros competidores, miramos más allá de nuestros límites organizacionales y geográficos.</i>	5
26	<i>Estamos organizados para lidiar con las señales “fuera de nuestro negocio” (no relacionados directamente con nuestro negocio actual) y simplemente, no los ignoramos las señales.</i>	5
27	<i>Realizamos “una búsqueda orientada” en las proximidades de nuestro negocio, para abrir nuevas oportunidades estratégicas.</i>	6
28	<i>Disponemos de alta participación de todos en el proceso de innovación.</i>	6
29	<i>Disponemos una sistemática gestión de proveedores, abierta a alianzas estratégicas.</i>	5
30	<i>Somos buenos captando lo que aprendemos; así, otros pueden utilizar esto en la organización.</i>	6
31	<i>Disponemos procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos y de mercado y entender lo que significan para nuestra estrategia empresarial.</i>	4
32	<i>Gerentes crean “metas amplias” que ofrecen dirección, pero no un camino hacia la innovación.</i>	2
33	<i>La presión de los compañeros crea tensión positiva y una atmósfera para ser creativos.</i>	4
34	<i>Disponemos relaciones activas en investigación de largo plazo en la comunidad de científica y tecnológica, podemos enlistar una amplia gama de contactos.</i>	5
35	<i>Creamos una atmósfera en la que las personas pueden compartir ideas a través de “intervención de ideas cruzadas”.</i>	4
36	<i>Hay flexibilidad suficiente en nuestro sistema para el desarrollo del producto, permitiendo que proyectos pequeños y simples tengan éxito.</i>	7
37	<i>No tenemos miedo a “cambiar todo” lo que hacemos, para crear espacios hacia nuevas opciones.</i>	5
38	<i>La experimentación es estimulada.</i>	4
39	<i>Reconocemos a los usuarios como fuentes de nuevas ideas e intentamos “implicarlos” en los nuevos productos y servicios destinados a ellos.</i>	6
40	<i>Nos desafiamos regularmente para identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de innovación.</i>	5

Cuestionario N° 3.

¿Cuán bien estamos orientados al mercado?

Siga la misma lógica anterior para responder a las siguientes afirmaciones, es decir, para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Orientación al Cliente		Escala de 1 a 7
1	Nuestras decisiones sobre la oferta son tomadas de manera que el cliente perciba que le entregamos lo mejor.	7
2	Concentramos nuestros esfuerzos en la satisfacción de nuestros clientes.	7
3	Hacemos acompañamiento post venta con nuestros clientes.	6
4	Nos comprometemos con nuestros clientes.	7
5	Conocemos cuáles son las necesidades de nuestros clientes.	7
6	Realizamos encuestas para medir la satisfacción de nuestros clientes.	7
Orientación a la Competencia		Escala de 1 a 7
7	Mantenemos una comunicación frecuente con nuestros clientes.	7
8	Respondemos rápidamente a las acciones de nuestros competidores.	6
9	Las informaciones recogidas de la competencia son compartidas entre los departamentos de nuestra empresa.	6
10	Analizamos frecuentemente los puntos débiles de la competencia.	6
11	Analizamos frecuentemente las fortalezas de la competencia.	5
12	Nuestros objetivos se orientan a mercados en donde tenemos ventajas en relación a la competencia.	6
Orientación Interfuncional		Escala de 1 a 7
13	Todos los que trabajamos en la empresa nos esforzamos en mantener el contacto con nuestros clientes actuales y con los probables clientes futuros.	7
14	Todos los que trabajamos en la empresa estamos comprometidos con atender las necesidades de nuestros clientes.	7
15	Compartimos los recursos entre todos los departamentos de nuestra empresa.	6
16	Las acciones de nuestra empresa son coordinadas entre los departamentos.	6

Resultado Automático del Cuestionario n°1.

Pregunta n°..... No olvide Revisar el orden Horizontal



Puntos									
1	6	2	7	3	5	5	7	4	6
6	6	7	6	8	6	10	7	9	7
11	6	12	6	13	7	14	5	15	7
16	6	17	6	18	5	19	7	20	5
21	6	22	6	23	7	24	6	25	5
26	7	27	6	28	6	29	7	30	7
31	6	32	6	33	7	34	6	35	5
36	6	37	6	38	7	39	6	40	6

Total Div.
por 8.

6,1
Estrategia

6,1
Procesos

6,3
Organización

6,4
Relaciones

6,0
Aprendizaje

Resultado Automático del Cuestionario n°2.

Pregunta n°..... No olvide Revisar el orden Horizontal



Puntos									
1	6	2	6	3	7	5	5	4	7
6	6	7	6	8	2	10	6	9	4
11	5	12	2	13	4	14	5	15	4
16	5	17	5	18	1	19	6	20	4
21	4	22	4	23	4	24	4	25	5
26	5	27	6	28	6	29	5	30	6
31	4	32	2	33	4	34	5	35	4
36	7	37	5	38	4	39	6	40	5

Total Div.
por 8.

5,3
Estrategia

4,5
Procesos

4,0
Organización

5,3
Relaciones

4,9
Aprendizaje

Gráficos Interactivos

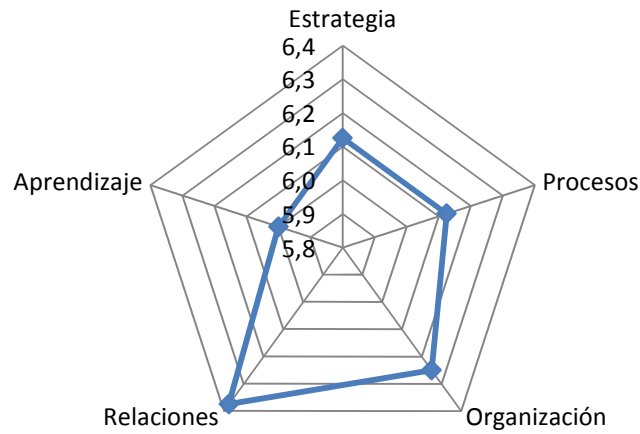
Q1

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
6,1	6,1	6,3	6,4	6,0

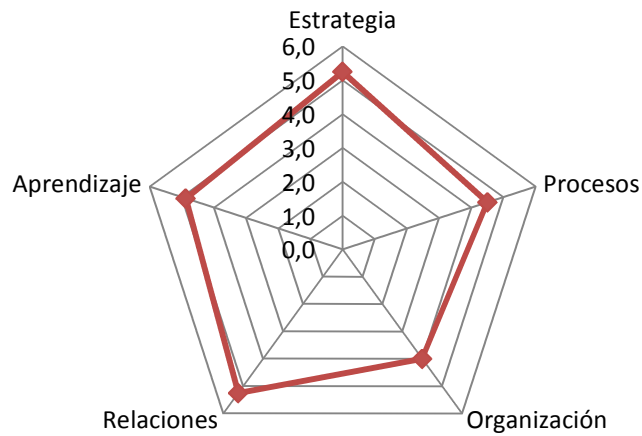
Q2

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5,3	4,5	4,0	5,3	4,9

Q1: ¿Cuán bien gestionamos la innovación?



Q2: ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN BARTOLOMÉ” LTDA.

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Establecer qué tipo de cultura impera en la cooperativa

INDICACIONES:

1. Calificar del 4 al 1 la frase en la columna Existente que se acerquen más a la realidad actual de la empresa siendo 4 lo que más se acerca y 1 lo que menos se acerca, el 3 y 2 son los términos medios.
2. Calificar del 4 al 1 la frase en la columna Preferida que se acerquen más a la realidad que le gustaría que ocurra en la empresa siendo 4 su preferencia mayor y 1 su preferencia menor, el 3 y 2 son los términos medios.

CULTURA ORGANIZACIONAL		PREGUNTAS
EXISTENTE	PREFERIDA	
		1. Se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima a:
1ª.3	1ª.4	Cumplir las necesidades y exigencia de sus supervisores y de otras personas de alto nivel en la organización.
1b.3	1b.4	Llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas; ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo.
1c.2	1c.3	Asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas.
1d.3	1d.4	Cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales.
		2. Las personas mejor consideradas en la organización son las que:
2ª.4	2ª.4	Saben cómo complacer a sus supervisores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante.
2b.2	2b.3	Siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente.
2c.4	2c.5	Son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo.
2d.4	2d.3	Establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención.
		3. La organización trata a los individuos:
3ª.4	3ª.2	Como “máquinas” cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de jerarquía.
3b.2	3b.4	Como “empleados” cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes.
3c.3	3c.	Como “socios” o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común.
3d.3	3d.	Como “familia” o “amigos” a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos.
		4. Las personas están dirigidas, orientadas o influidas por:
4ª.2	4ª.4	Personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos.
4b.4	4b.4	Los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo.
4c.3	4c.3	Su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización.
4d.	4d.2	Su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de su grupo de trabajo.
		5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por:
5ª.2	5ª.3	Directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles.
5b.3	5b.3	La adherencia a canales formales y la confianza en políticas y procedimientos para tomar decisiones.

5c.4	5c.4	La toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas.
5d.3	5d.3	La utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones.
		6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos está basada en:
6a.2	6a.4	Los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder.
6b.3	6b.4	Las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, cualificaciones, etc.)
6c.4	6c.3	Equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los individuos.
6d.2	6d.4	Las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo.
		7. Se espera que los empleados sean:
7a.2	7a.4	Muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen.
7b.4	7b.3	responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones Responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores.
7c.4	7c.4	Auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados.
7d.2	7d.3	Buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás.
		8. Se espera que los directores y los supervisores se espera que sean:
8a.3	8a.3	Fuertes y decididos; firmes pero justos.
8b.3	8b.4	Impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho.
8c.4	8c.3	Democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo.
8d.4	8d.4	Que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan.
		9. Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando:
9a.2	9a.4	Él o ella tengan más poder, autoridad, o "fuerza" en la organización.
9b.4	9b.4	Forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo.
9c.2	9c.2	Él o ella tengan mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo.
9d.3	9d.3	La otra persona pida su ayuda, guía o consejo.
		10. La motivación hacia el trabajo es básicamente el resultado de:
10a.3	10a.3	La esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior.
10b.2	10b.3	Aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario.
10c.3	10c.3	Fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización.
10d.3	10d.3	Las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias.
		11. Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente:
11a.4	11a.4	Competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo.
11b.3	11b.3	Caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan.
11c.3	11c.2	De cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras

		<i>organizacionales a fin de terminar el trabajo.</i>
11d.3	11d.4	<i>Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.</i>
		12. Los conflictos entre grupos e interpersonales son habitualmente:
12 ^a .4	12 ^a .4	<i>Tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad.</i>
12b.2	12b.4	<i>Evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad.</i>
12c.2	12c.4	<i>Resueltos mediante discusiones orientadas a obtener los mejores resultados posibles respecto a los temas laborales involucrados.</i>
12d.3	12d.4	<i>Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.</i>
		13. Se responde al entorno externo a la organización como si fuese:
13 ^a .4	13 ^a .4	<i>Una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia.</i>
13b.3	13b.3	<i>Un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se ciñan a las normas.</i>
13c.3	13c.3	<i>Un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito.</i>
13d.2	13d.3	<i>Una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes.</i>
		14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, la gente:
14 ^a .3	14 ^a .3	<i>Las rompe, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar si ser descubierta.</i>
14b.	14b.	<i>Generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia.</i>
14c.3	14c.4	<i>Tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento.</i>
14d.4	14d.4	<i>Se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros.</i>
		15. Las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender:
15 ^a .4	15 ^a .4	<i>Quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién debe evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas.</i>
15b.3	15b.3	<i>Las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo.</i>
15c.2	15c.3	<i>De qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos.</i>
15d.3	15d.3	<i>Cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás.</i>

Nombre y Apellido: Mario López

Cargo: Mensajería

Fecha: Ambato; 04 de agosto del 2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Establecer el nivel de cultura organizacional

INDICACIONES:

1. Calificar las siguientes preguntas de 1= en desacuerdo a 5 = está de acuerdo, 2,3 y 4 son los niveles intermedios de calificación.

Preguntas	Calificación
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	4
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	4
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	4
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	4
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	4
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	4
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	4
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	4
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	4
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	5
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.	4
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	5
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	4
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	3
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte».	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	5
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	5
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	4
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	5
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	4
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	5

29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	5
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	4
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	5
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	4
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*.	5
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	4
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	4
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	4
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	4
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*.	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	5
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*.	3
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».	4
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	4
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	5
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	5
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*.	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	5
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	5
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	3
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	3
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*.	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	5

Nombre y Apellido: Mario López

Cargo: Mensajería

Fecha: Ambato; 04 de agosto del 2014

Matriz FODA de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Fortalezas	Ponderación	Oportunidades	Ponderación
Debilidades	Ponderación	Amenazas	Ponderación

Valoración de la importancia relativa en un intervalo de 1 a 5. Siendo 1 como una importancia aplicada para las debilidades y amenazas como alta y 5 para las fortalezas y oportunidades más altas.

Nombre y Apellido: Mario López

Cargo: Mensajería

Fecha: Ambato; 04 de agosto del 2014

Datos iniciales para la aplicación de los cuestionarios.- (Julio 2013 – Agosto 2014)

1	Nombre del empleado que aplica la encuesta:	
2	Profesión del empleado:	MENSAJERÍA
3	Nombre de la cooperativa encuestada:	COAC "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.
4	Dirección de la empresa encuestada:	TOMÁS NIETO S/N Y LA NACIÓN
5	Nombre del empleado encuestado:	MARIO LÓPEZ
6	Educación de la persona encuestada (post-grado, profesional, técnico, enseñanza media, enseñanza básica):	BÁSICA
7	Sector en el que opera la cooperativa: Producción, Servicio o Comercio (señalar sólo uno de los tres):	SERVICIOS
8	Número de trabajadores de la cooperativa:	6
9	Especificar Sector industrial: ejemplo; construcción, agrícola lechero, agrícola de frutas, educación superior, banco, petróleo, minero de cobre, etc. (si tiene dudas del rubro, consulte al profesor vía email)	FINANCIEROS
10	Su cooperativa invierte " constantemente " en Innovación y Desarrollo (I+D) o Informática y Desarrollo.	Si: _____. No: <u>X</u> _____.
11	Su cooperativa tiene una unidad/Departamento de I+D.	Si: _____. No: <u>X</u> _____.
12	Porcentualmente ¿Cuánto Invierte su cooperativa al año en I+D? Señale lo más real, según su Percepción.	Entre 0% a 1%: <u>X</u> ____, entre 1% a 2%: _____, entre 2% a 3%: _____, entre 3% a 5%: _____, Más de 5%: _____.

Nota. Los cuestionarios nº1 y nº2 se vacían automáticamente en la tabla de resultados finales.

El cuestionario nº3 sólo se llena.

Cuestionario Nº 1

¿Cuán bien gestionamos la innovación? – Bajo una condición estable

Esta encuesta, es una herramienta simple de auto-evaluación (auditoría interna) y fija la atención en algunas áreas importantes de la gestión de innovación. Abajo usted encontrará afirmaciones que describen **“la manera de hacer las cosas en la cooperativa”**. Que sería, el patrón de comportamiento que describe como la organización se enfrenta con las cuestiones de la innovación.

Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Escala:

- 8. Definitivamente falso.
- 9. Bastante falso.
- 10. Posiblemente falso.
- 11. Ni falso ni verdadero.
- 12. Posiblemente verdadero.
- 13. Bastante verdadero.
- 14. Definitivamente verdadero.

Nº	Afirmaciones	Escala de 1 a 7
1	Las personas tienen una idea clara de cómo la innovación nos puede ayudar a competir.	5
2	Hay procesos apropiados que nos ayudan a gerenciar el desarrollo de un nuevo producto, de manera eficaz, desde la idea hasta el lanzamiento.	4
3	Nuestra estructura de organización no reprime la innovación, sino que favorece su aparición.	5
4	Hay un fuerte compromiso con la formación y el desarrollo de personas.	5
5	Tenemos buenas relaciones con los proveedores, en la que ambas partes ganan.	6
6	Nuestra estrategia de innovación se expresa claramente; así, todos conocen las metas de mejoría.	5
7	Nuestros proyectos de innovación generalmente son realizados en el plazo y dentro del presupuesto.	4
8	Las personas trabajan bien en conjunto más allá de los límites departamentales.	5
9	Llevamos algún tiempo para revisar nuestros proyectos, para en una próxima vez, mejorar nuestro desempeño.	4
10	Somos buenos en comprender las necesidades de nuestros clientes/usuarios finales.	4
11	Las personas saben cuál es nuestra competencia más característica – lo que nos da una ventaja competitiva.	5
12	Poseemos mecanismos eficaces para garantizar que todos (no sólo los sectores de marketing) comprendan las necesidades del cliente.	5
13	Las personas están involucradas con sugerencias e ideas para mejorar los productos o los procesos.	4
14	Trabajamos bien con universidades y otros centros de investigación para ayudar a desarrollar nuestro conocimiento.	4
15	Aprendemos a partir de nuestros errores.	6
16	Miramos hacia adelante, en un camino estructurado (utilizando herramientas y técnicas de previsión) para intentar ver e imaginar futuras amenazas y oportunidades.	5
17	Disponemos de mecanismos eficaces para gerenciar el cambio de proceso, desde la idea hasta la implementación exitosa.	4
18	Nuestra estructura nos ayuda a tomar decisiones rápidamente.	5
19	Trabajamos junto a nuestros clientes en la exploración y desarrollo de nuevos conceptos.	4
20	Comparamos sistemáticamente nuestros productos y procesos con los de otras empresas.	4
21	Nuestro equipo tiene una visión compartida de cómo la empresa se desarrollará por medio de la innovación.	5

22	<i>Investigamos sistemáticamente ideas de nuevos productos.</i>	4
23	<i>La comunicación es eficaz y funciona de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a través de la organización.</i>	5
24	<i>Colaboramos con otras empresas para desarrollar nuevos productos o procesos.</i>	4
25	<i>Nos reunimos y compartimos experiencias con otras empresas para que nos ayuden aprender.</i>	5
26	<i>Existe el compromiso y soporte de la alta gerencia para la innovación.</i>	4
27	<i>Disponemos mecanismos adecuados para asegurar el involucramiento previo de todos los departamentos en el desarrollo de nuevos productos/procesos.</i>	6
28	<i>Nuestro sistema de recompensa y reconocimiento apoya la innovación.</i>	6
29	<i>Intentamos desarrollar redes de contactos externos con personas que nos puedan ayudar, por ejemplo; personas con conocimiento especializado.</i>	7
30	<i>Somos buenos captando lo que aprendemos; y así, otros dentro de la organización pueden hacer uso de esto.</i>	7
31	<i>Disponemos de procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos o de mercado y determinar lo que significan para la estrategia de nuestra empresa.</i>	6
32	<i>Tenemos un sistema claro de elección de proyectos de innovación.</i>	6
33	<i>Tenemos un ambiente de apoyo para nuevas ideas – las personas no necesitan dejar la organización para buscar nuevas ideas.</i>	7
34	<i>Trabajamos cerca del sistema de enseñanza local y nacional para comunicar nuestras necesidades en materia de competencias.</i>	6
35	<i>Somos buenos aprendiendo con otras organizaciones.</i>	5
36	<i>Existe una conexión clara entre los proyectos de innovación que realizamos y la estrategia general del negocio.</i>	6
37	<i>Existe flexibilidad suficiente en nuestro sistema de desarrollo de producto para permitir que proyectos pequeños “rápidos” tengan éxito.</i>	6
38	<i>Trabajamos exitosamente en equipo.</i>	7
39	<i>Trabajamos cerca de los “usuarios principales” para desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.</i>	6
40	<i>Usamos mediciones para ayudar a identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de la innovación.</i>	6

Cuestionario N° 2

¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Así como la auditoría de “condición estable” del cuestionario N° 1, para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero). La misma hoja de puntuación y de perfil puede ser utilizada.

Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Escala:

8. Definitivamente falso.
9. Bastante falso.
10. Posiblemente falso.
11. Ni falso ni verdadero.
12. Posiblemente verdadero
13. Bastante verdadero.
14. Definitivamente verdadero.

N°	Afirmaciones	Escala de 1 a 7
1	Empleamos enfoques de “investigar y aprender” para explorar nuevas direcciones en tecnologías y mercados.	6
2	Exploramos prospectivamente el futuro, usando herramientas y técnicas como escenarios y previsiones.	5
3	Nuestra organización ofrece espacio y tiempo para que las personas exploren ideas inusuales.	6
4	Hacemos conexiones a través de la industria, a fin de conseguir diferentes perspectivas para la empresa.	5
5	Usamos regularmente herramientas y técnicas formales para que ayuden a pensar “fuera de lo convencional”.	6
6	Disponemos de mecanismos paralelos y alternativos para la implementación y desarrollo de proyectos de innovación radical que se encuentran fuera de las reglas y procedimientos “normales”.	5
7	Tenemos la capacidad, en nuestro proceso de pensamiento estratégico, para desafiar nuestra actual posición – pensamos en “como generar innovación radical en el negocio”.	5
8	Disponemos mecanismos para atraer conocimientos nuevos – por ejemplo, reclutamiento de RR.HH. fuera de la industria.	2
9	Usamos técnicas formales para gestionar y aprender fuera de nuestro sector.	4
10	Nos enfocamos a “prácticas innovadoras”, así como “mejorar las prácticas”.	6
11	Disponemos de mecanismos para la gestión de ideas que no encajan en nuestro negocio actual – por ejemplo, con nuevas licencias o creamos spin-off (emprendimiento a partir de otras ideas).	5
12	Utilizamos alguna forma de sondeo tecnológico/recolección de inteligencia – disponemos de “radares” de tecnología bien desarrolladas.	2
13	Disponemos mecanismos para identificar y estimular el “intra-emprendedorismo” – si las personas poseen una buena idea, no necesita dejar la empresa para materializar su idea.	4
14	Disponemos relaciones amplias con un gran espectro de fuentes externas de conocimiento – universidades, centros de investigación, agencias especializadas– y los mantenemos teniendo o no proyectos específicos.	5
15	Usamos simulación, etc. Para explorar diferentes opciones y posponer compromisos de rumbos específicos.	4
16	Trabajamos como usuarios “periféricos” y con los primeros usuarios nuestros, para desarrollar los nuevos productos y servicios.	5
17	Destinamos recursos específicos para la explotación de opciones innovadoras, más allá de los límites de lo que ya hacemos hoy – no sobrecargando a los colaboradores.	5

18	<i>Disponemos de sistemas de recompensa para estimular a las personas para que ofrezcan sus ideas.</i>	1
19	<i>Tenemos una visión periférica bien desarrollada en nuestro negocio.</i>	6
20	<i>Utilizamos tecnología que nos ayuda para ser más ágiles y rápidos en concientización y respuesta a las amenazas emergentes y oportunidades periféricas.</i>	4
21	<i>Disponemos sistemas de “alerta” para generar avisos anticipados sobre nuevas tendencias para el proceso de toma de decisión estratégica.</i>	4
22	<i>Disponemos mecanismos de toma de decisión estratégico y selección de proyecto que puedan lidiar con propuestas más radicales, fuera de los patrones regulares.</i>	4
23	<i>Valorizamos personas que estén preparadas para romper las reglas.</i>	4
24	<i>Practicamos “innovación abierta”, redes de contactos fuera de nuestra empresa y amplios, del cual obtenemos un flujo constante de ideas desafiantes.</i>	4
25	<i>Aprendemos con nuestros competidores, miramos más allá de nuestros límites organizacionales y geográficos.</i>	5
26	<i>Estamos organizados para lidiar con las señales “fuera de nuestro negocio” (no relacionados directamente con nuestro negocio actual) y simplemente, no los ignoramos las señales.</i>	5
27	<i>Realizamos “una búsqueda orientada” en las proximidades de nuestro negocio, para abrir nuevas oportunidades estratégicas.</i>	6
28	<i>Disponemos de alta participación de todos en el proceso de innovación.</i>	6
29	<i>Disponemos una sistemática gestión de proveedores, abierta a alianzas estratégicas.</i>	5
30	<i>Somos buenos captando lo que aprendemos; así, otros pueden utilizar esto en la organización.</i>	6
31	<i>Disponemos procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos y de mercado y entender lo que significan para nuestra estrategia empresarial.</i>	4
32	<i>Gerentes crean “metas amplias” que ofrecen dirección, pero no un camino hacia la innovación.</i>	2
33	<i>La presión de los compañeros crea tensión positiva y una atmósfera para ser creativos.</i>	4
34	<i>Disponemos relaciones activas en investigación de largo plazo en la comunidad de científica y tecnológica, podemos enlistar una amplia gama de contactos.</i>	5
35	<i>Creamos una atmósfera en la que las personas pueden compartir ideas a través de “intervención de ideas cruzadas”.</i>	4
36	<i>Hay flexibilidad suficiente en nuestro sistema para el desarrollo del producto, permitiendo que proyectos pequeños y simples tengan éxito.</i>	5
37	<i>No tenemos miedo a “cambiar todo” lo que hacemos, para crear espacios hacia nuevas opciones.</i>	5
38	<i>La experimentación es estimulada.</i>	4
39	<i>Reconocemos a los usuarios como fuentes de nuevas ideas e intentamos “implicarlos” en los nuevos productos y servicios destinados a ellos.</i>	6
40	<i>Nos desafiamos regularmente para identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de innovación.</i>	5

Cuestionario N° 3.

¿Cuán bien estamos orientados al mercado?

Siga la misma lógica anterior para responder a las siguientes afirmaciones, es decir, para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Orientación al Cliente		Escala de 1 a 7
1	Nuestras decisiones sobre la oferta son tomadas de manera que el cliente perciba que le entregamos lo mejor.	5
2	Concentramos nuestros esfuerzos en la satisfacción de nuestros clientes.	6
3	Hacemos acompañamiento post venta con nuestros clientes.	4
4	Nos comprometemos con nuestros clientes.	5
5	Conocemos cuáles son las necesidades de nuestros clientes.	5
6	Realizamos encuestas para medir la satisfacción de nuestros clientes.	6
Orientación a la Competencia		Escala de 1 a 7
7	Mantenemos una comunicación frecuente con nuestros clientes.	5
8	Respondemos rápidamente a las acciones de nuestros competidores.	6
9	Las informaciones recogidas de la competencia son compartidas entre los departamentos de nuestra empresa.	5
10	Analizamos frecuentemente los puntos débiles de la competencia.	5
11	Analizamos frecuentemente las fortalezas de la competencia.	6
12	Nuestros objetivos se orientan a mercados en donde tenemos ventajas en relación a la competencia.	6
Orientación Interfuncional		Escala de 1 a 7
13	Todos los que trabajamos en la empresa nos esforzamos en mantener el contacto con nuestros clientes actuales y con los probables clientes futuros.	5
14	Todos los que trabajamos en la empresa estamos comprometidos con atender las necesidades de nuestros clientes.	5
15	Compartimos los recursos entre todos los departamentos de nuestra empresa.	6
16	Las acciones de nuestra empresa son coordinadas entre los departamentos.	5

Resultado Automático del Cuestionario n°1.

Pregunta n°..... No olvide Revisar el orden Horizontal



Puntos									
1	5	2	4	3	5	5	6	4	5
6	5	7	4	8	5	1	4	9	4
1	5	1	5	1	4	1	4	1	6
1	5	2	4	3	5	1	4	2	4
6	5	7	6	8	6	9	7	0	7
2	5	2	6	2	7	2	6	2	5
1	4	2	5	3	4	4	5	3	7
2	4	7	6	8	6	9	7	0	7
6	4	3	6	3	7	3	6	3	5
3	6	2	5	3	4	4	5	5	5
1	6	3	6	3	7	3	6	4	6
3	6	7	6	8	7	9	6	0	6

Total Div.
por 8.

5,1
Estrategia

4,9
Procesos

5,5
Organización

5,1
Relaciones

5,3
Aprendizaje

Resultado Automático del Cuestionario n°2.

Pregunta n°..... No olvide Revisar el orden Horizontal



Puntos									
1	6	2	5	3	6	5	6	4	5
6	5	7	5	8	2	1	6	9	4
1	5	1	2	1	4	1	5	1	4
1	5	2	5	3	1	1	6	2	4
6	5	7	4	8	4	2	4	0	5
2	4	2	6	2	6	2	5	2	6
2	4	2	5	3	4	4	5	3	4
6	5	7	4	8	4	3	6	4	5
3	4	3	5	3	6	4	5	5	4
1	4	2	5	3	4	3	6	4	5
3	5	7	5	8	4	9	6	0	5

Total Div.
por 8.

4,9
Estrategia

4,3
Procesos

3,9
Organización

5,4
Relaciones

4,6
Aprendizaje

Gráficos Interactivos

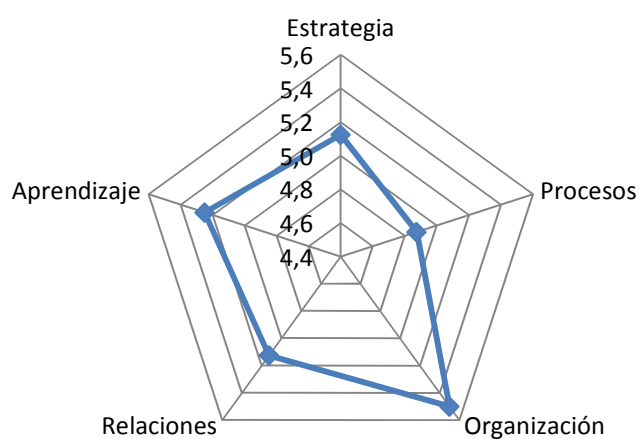
Q1

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5,1	4,9	5,5	5,1	5,3

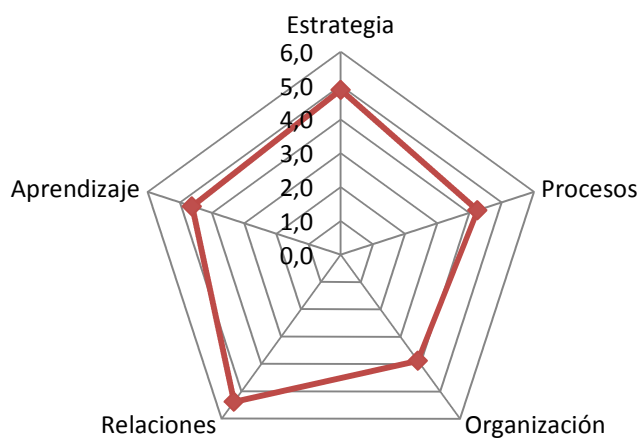
Q2

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4,9	4,3	3,9	5,4	4,6

Q1: ¿Cuán bien gestionamos la innovación?



Q2: ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN BARTOLOMÉ” LTDA.

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Establecer qué tipo de cultura impera en la cooperativa

INDICACIONES:

1. Calificar del 4 al 1 la frase en la columna Existente que se acerquen más a la realidad actual de la empresa siendo 4 lo que más se acerca y 1 lo que menos se acerca, el 3 y 2 son los términos medios.
2. Calificar del 4 al 1 la frase en la columna Preferida que se acerquen más a la realidad que le gustaría que ocurra en la empresa siendo 4 su preferencia mayor y 1 su preferencia menor, el 3 y 2 son los términos medios.

CULTURA ORGANIZACIONAL		PREGUNTAS
EXISTENTE	PREFERIDA	
		1. Se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima a:
1ª.3	1ª.4	Cumplir las necesidades y exigencia de sus supervisores y de otras personas de alto nivel en la organización.
1b.4	1b.4	Llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas; ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo.
1c.3	1c.3	Asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas.
1d.4	1d.3	Cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales.
		2. Las personas mejor consideradas en la organización son las que:
2ª.2	2ª.4	Saben cómo complacer a sus supervisores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante.
2b.3	2b.3	Siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente.
2c.4	2c.4	Son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo.
2d.4	2d.3	Establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención.
		3. La organización trata a los individuos:
3ª.2	3ª.4	Como “máquinas” cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de jerarquía.
3b.4	3b.3	Como “empleados” cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes.
3c.3	3c.3	Como “socios” o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común.
3d.3	3d.4	Como “familia” o “amigos” a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos.
		4. Las personas están dirigidas, orientadas o influidas por:
4ª.3	4ª.4	Personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos.
4b.4	4b.4	Los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo.
4c.4	4c.4	Su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización.
4d.3	4d.3	Su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de su grupo de trabajo.
		5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por:
5ª.2	5ª.3	Directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles.
5b.3	5b.3	La adherencia a canales formales y la confianza en políticas y procedimientos para tomar decisiones.

5c.3	5c.4	La toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas.
5d.2	5d.3	La utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones.
		6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos está basada en:
6ª.4	6ª.4	Los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder.
6b.3	6b.3	Las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, cualificaciones, etc.)
6c.4	6c.4	Equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los individuos.
6d.3	6d.3	Las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo.
		7. Se espera que los empleados sean:
7ª.4	7ª.3	Muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen.
7b.4	7b.4	responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones Responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores.
7c.4	7c.4	Auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados.
7d.3	7d.3	Buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás.
		8. Se espera que los directores y los supervisores se espera que sean:
8ª.3	8ª.3	Fuertes y decididos; firmes pero justos.
8b.4	8b.4	Impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho.
8c.3	8c.3	Democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo.
8d.4	8d.4	Que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan.
		9. Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando:
9ª.4	9ª.4	Él o ella tengan más poder, autoridad, o "fuerza" en la organización.
9b.3	9b.3	Forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo.
9c.2	9c.2	Él o ella tenga mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo.
9d.3	9d.4	La otra persona pida su ayuda, guía o consejo.
		10. La motivación hacia el trabajo es básicamente el resultado de:
10ª.3	10ª.4	La esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior.
10b.3	10b.4	Aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario.
10c.3	10c.4	Fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización.
10d.3	10d.4	Las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias.
		11. Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente:
11ª.4	11ª.4	Competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo.
11b.3	11b.4	Caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan.
11c.3	11c.3	De cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras

		<i>organizacionales a fin de terminar el trabajo.</i>
11d.3	11d.4	<i>Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.</i>
		12. Los conflictos entre grupos e interpersonales son habitualmente:
12a.4	12a.4	<i>Tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad.</i>
12b.4	12b.4	<i>Evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad.</i>
12c.3	12c.3	<i>Resueltos mediante discusiones orientadas a obtener los mejores resultados posibles respecto a los temas laborales involucrados.</i>
12d.2	12d.3	<i>Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.</i>
		13. Se responde al entorno externo a la organización como si fuese:
13a.3	13a.3	<i>Una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia.</i>
13b.4	13b.3	<i>Un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se ciñan a las normas.</i>
13c.3	13c.4	<i>Un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito.</i>
13d.3	13d.2	<i>Una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes.</i>
		14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, la gente:
14a.	14a.	<i>Las rompe, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar si ser descubierta.</i>
14b.2	14b.3	<i>Generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia.</i>
14c.4	14c.4	<i>Tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento.</i>
14d.2	14d.4	<i>Se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros.</i>
		15. Las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender:
15a.4	15a.4	<i>Quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién debe evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas.</i>
15b.3	15b.4	<i>Las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo.</i>
15c.3	15c.4	<i>De qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos.</i>
15d.3	15d.4	<i>Cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás.</i>

Nombre y Apellido: Paulina Jordán

Cargo: Cajera

Fecha: Ambato; 04 de agosto del 2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Establecer el nivel de cultura organizacional

INDICACIONES:

1. Calificar las siguientes preguntas de 1= en desacuerdo a 5 = está de acuerdo, 2,3 y 4 son los niveles intermedios de calificación.

Preguntas	Calificación
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	4
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	4
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	4
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	5
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	5
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	5
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	3
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	4
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	5
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	5
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.	5
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	4
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	4
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	4
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte».	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	5
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	5
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	4
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	4
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	5
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	5
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	4
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	5
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	5
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	5
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*.	5

35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	4
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	4
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	5
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	5
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*.	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	4
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*.	1
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	3
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».	4
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	4
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	5
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	4
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*.	4
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	5
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	5
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	4
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*.	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	5

Nombre y Apellido: Paulina Jordán

Cargo: Cajera

Fecha: Ambato; 04 de agosto del 2014

Matriz FODA de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Fortalezas	Ponderación	Oportunidades	Ponderación
Debilidades	Ponderación	Amenazas	Ponderación

Valoración de la importancia relativa en un intervalo de 1 a 5. Siendo 1 como una importancia aplicada para las debilidades y amenazas como alta y 5 para las fortalezas y oportunidades más altas.

Nombre y Apellido: Paulina Jordán

Cargo: Cajera

Fecha: Ambato; 04 de agosto del 2014

Datos iniciales para la aplicación de los cuestionarios.- (Julio 2013 – Agosto 2014)

1	Nombre del empleado que aplica la encuesta:	
2	Profesión del empleado:	CAJERA
3	Nombre de la cooperativa encuestada:	COAC "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.
4	Dirección de la empresa encuestada:	TOMÁS NIETO S/N Y LA NACIÓN
5	Nombre del empleado encuestado:	PAULINA JORDAN
6	Educación de la persona encuestada (post-grado, profesional, técnico, enseñanza media, enseñanza básica):	SUPERIOR
7	Sector en el que opera la cooperativa: Producción, Servicio o Comercio (señalar sólo uno de los tres):	SERVICIOS
8	Número de trabajadores de la cooperativa:	6
9	Especificar Sector industrial: ejemplo; construcción, agrícola lechero, agrícola de frutas, educación superior, banco, petróleo, minero de cobre, etc. (si tiene dudas del rubro, consulte al profesor vía email)	FINANCIEROS
10	Su cooperativa invierte " constantemente " en Innovación y Desarrollo (I+D) o Informática y Desarrollo.	Si: _____. No: <u>X</u> _____.
11	Su cooperativa tiene una unidad/Departamento de I+D.	Si: _____. No: <u>X</u> _____.
12	Porcentualmente ¿Cuánto Invierte su cooperativa al año en I+D? Señale lo más real, según su Percepción.	Entre 0% a 1%: <u>X</u> ____, entre 1% a 2%: _____, entre 2% a 3%: _____, entre 3% a 5%: _____, Más de 5%: _____.

Nota. Los cuestionarios nº1 y nº2 se vacían automáticamente en la tabla de resultados finales.

El cuestionario nº3 sólo se llena.

Cuestionario Nº 1

¿Cuán bien gestionamos la innovación? – Bajo una condición estable

Esta encuesta, es una herramienta simple de auto-evaluación (auditoría interna) y fija la atención en algunas áreas importantes de la gestión de innovación. Abajo usted encontrará afirmaciones que describen **“la manera de hacer las cosas en la cooperativa”**. Que sería, el patrón de comportamiento que describe como la organización se enfrenta con las cuestiones de la innovación.

Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Escala:

- 15. Definitivamente falso.
- 16. Bastante falso.
- 17. Posiblemente falso.
- 18. Ni falso ni verdadero.
- 19. Posiblemente verdadero.
- 20. Bastante verdadero.
- 21. Definitivamente verdadero.

Nº	Afirmaciones	Escala de 1 a 7
1	Las personas tienen una idea clara de cómo la innovación nos puede ayudar a competir.	6
2	Hay procesos apropiados que nos ayudan a gerenciar el desarrollo de un nuevo producto, de manera eficaz, desde la idea hasta el lanzamiento.	6
3	Nuestra estructura de organización no reprime la innovación, sino que favorece su aparición.	5
4	Hay un fuerte compromiso con la formación y el desarrollo de personas.	6
5	Tenemos buenas relaciones con los proveedores, en la que ambas partes ganan.	6
6	Nuestra estrategia de innovación se expresa claramente; así, todos conocen las metas de mejoría.	5
7	Nuestros proyectos de innovación generalmente son realizados en el plazo y dentro del presupuesto.	5
8	Las personas trabajan bien en conjunto más allá de los límites departamentales.	6
9	Llevamos algún tiempo para revisar nuestros proyectos, para en una próxima vez, mejorar nuestro desempeño.	6
10	Somos buenos en comprender las necesidades de nuestros clientes/usuarios finales.	6
11	Las personas saben cuál es nuestra competencia más característica – lo que nos da una ventaja competitiva.	5
12	Poseemos mecanismos eficaces para garantizar que todos (no sólo los sectores de marketing) comprendan las necesidades del cliente.	6
13	Las personas están involucradas con sugerencias e ideas para mejorar los productos o los procesos.	5
14	Trabajamos bien con universidades y otros centros de investigación para ayudar a desarrollar nuestro conocimiento.	5
15	Aprendemos a partir de nuestros errores.	5
16	Miramos hacia adelante, en un camino estructurado (utilizando herramientas y técnicas de previsión) para intentar ver e imaginar futuras amenazas y oportunidades.	5
17	Disponemos de mecanismos eficaces para gerenciar el cambio de proceso, desde la idea hasta la implementación exitosa.	6
18	Nuestra estructura nos ayuda a tomar decisiones rápidamente.	5
19	Trabajamos junto a nuestros clientes en la exploración y desarrollo de nuevos conceptos.	6
20	Comparamos sistemáticamente nuestros productos y procesos con los de otras empresas.	5
21	Nuestro equipo tiene una visión compartida de cómo la empresa se desarrollará por medio de la innovación.	6

22	<i>Investigamos sistemáticamente ideas de nuevos productos.</i>	6
23	<i>La comunicación es eficaz y funciona de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a través de la organización.</i>	6
24	<i>Colaboramos con otras empresas para desarrollar nuevos productos o procesos.</i>	6
25	<i>Nos reunimos y compartimos experiencias con otras empresas para que nos ayuden aprender.</i>	5
26	<i>Existe el compromiso y soporte de la alta gerencia para la innovación.</i>	6
27	<i>Disponemos mecanismos adecuados para asegurar el involucramiento previo de todos los departamentos en el desarrollo de nuevos productos/procesos.</i>	6
28	<i>Nuestro sistema de recompensa y reconocimiento apoya la innovación.</i>	6
29	<i>Intentamos desarrollar redes de contactos externos con personas que nos puedan ayudar, por ejemplo; personas con conocimiento especializado.</i>	6
30	<i>Somos buenos captando lo que aprendemos; y así, otros dentro de la organización pueden hacer uso de esto.</i>	6
31	<i>Disponemos de procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos o de mercado y determinar lo que significan para la estrategia de nuestra empresa.</i>	6
32	<i>Tenemos un sistema claro de elección de proyectos de innovación.</i>	6
33	<i>Tenemos un ambiente de apoyo para nuevas ideas – las personas no necesitan dejar la organización para buscar nuevas ideas.</i>	6
34	<i>Trabajamos cerca del sistema de enseñanza local y nacional para comunicar nuestras necesidades en materia de competencias.</i>	6
35	<i>Somos buenos aprendiendo con otras organizaciones.</i>	5
36	<i>Existe una conexión clara entre los proyectos de innovación que realizamos y la estrategia general del negocio.</i>	6
37	<i>Existe flexibilidad suficiente en nuestro sistema de desarrollo de producto para permitir que proyectos pequeños “rápidos” tengan éxito.</i>	6
38	<i>Trabajamos exitosamente en equipo.</i>	6
39	<i>Trabajamos cerca de los “usuarios principales” para desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.</i>	6
40	<i>Usamos mediciones para ayudar a identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de la innovación.</i>	6

Cuestionario N° 2

¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Así como la auditoría de “condición estable” del cuestionario N° 1, para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero). La misma hoja de puntuación y de perfil puede ser utilizada.

Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Escala:

- 15. Definitivamente falso.
- 16. Bastante falso.
- 17. Posiblemente falso.
- 18. Ni falso ni verdadero.
- 19. Posiblemente verdadero
- 20. Bastante verdadero.
- 21. Definitivamente verdadero.

N°	Afirmaciones	Escala de 1 a 7
1	Empleamos enfoques de “investigar y aprender” para explorar nuevas direcciones en tecnologías y mercados.	6
2	Exploramos prospectivamente el futuro, usando herramientas y técnicas como escenarios y previsiones.	6
3	Nuestra organización ofrece espacio y tiempo para que las personas exploren ideas inusuales.	6
4	Hacemos conexiones a través de la industria, a fin de conseguir diferentes perspectivas para la empresa.	7
5	Usamos regularmente herramientas y técnicas formales para que ayuden a pensar “fuera de lo convencional”.	6
6	Disponemos de mecanismos paralelos y alternativos para la implementación y desarrollo de proyectos de innovación radical que se encuentran fuera de las reglas y procedimientos “normales”.	6
7	Tenemos la capacidad, en nuestro proceso de pensamiento estratégico, para desafiar nuestra actual posición – pensamos en “cómo generar innovación radical en el negocio”.	6
8	Disponemos mecanismos para atraer conocimientos nuevos – por ejemplo, reclutamiento de RR.HH. fuera de la industria.	2
9	Usamos técnicas formales para gestionar y aprender fuera de nuestro sector.	4
10	Nos enfocamos a “prácticas innovadoras”, así como “mejorar las prácticas”.	6
11	Disponemos de mecanismos para la gestión de ideas que no encajan en nuestro negocio actual – por ejemplo, con nuevas licencias o creamos spin-off (emprendimiento a partir de otras ideas).	5
12	Utilizamos alguna forma de sondeo tecnológico/recolección de inteligencia – disponemos de “radares” de tecnología bien desarrolladas.	2
13	Disponemos mecanismos para identificar y estimular el “intra-emprendedorismo” – si las personas poseen una buena idea, no necesita dejar la empresa para materializar su idea.	4
14	Disponemos relaciones amplias con un gran espectro de fuentes externas de conocimiento – universidades, centros de investigación, agencias especializadas– y los mantenemos teniendo o no proyectos específicos.	5
15	Usamos simulación, etc. Para explorar diferentes opciones y posponer compromisos de rumbos específicos.	4
16	Trabajamos como usuarios “periféricos” y con los primeros usuarios nuestros, para desarrollar los nuevos productos y servicios.	5
17	Destinamos recursos específicos para la explotación de opciones innovadoras, más allá de los límites de lo que ya hacemos hoy – no sobrecargando a los colaboradores.	5

18	<i>Disponemos de sistemas de recompensa para estimular a las personas para que ofrezcan sus ideas.</i>	1
19	<i>Tenemos una visión periférica bien desarrollada en nuestro negocio.</i>	5
20	<i>Utilizamos tecnología que nos ayuda para ser más ágiles y rápidos en concientización y respuesta a las amenazas emergentes y oportunidades periféricas.</i>	4
21	<i>Disponemos sistemas de “alerta” para generar avisos anticipados sobre nuevas tendencias para el proceso de toma de decisión estratégica.</i>	4
22	<i>Disponemos mecanismos de toma de decisión estratégico y selección de proyecto que puedan lidiar con propuestas más radicales, fuera de los patrones regulares.</i>	4
23	<i>Valorizamos personas que estén preparadas para romper las reglas.</i>	4
24	<i>Practicamos “innovación abierta”, redes de contactos fuera de nuestra empresa y amplios, del cual obtenemos un flujo constante de ideas desafiantes.</i>	4
25	<i>Aprendemos con nuestros competidores, miramos más allá de nuestros límites organizacionales y geográficos.</i>	5
26	<i>Estamos organizados para lidiar con las señales “fuera de nuestro negocio” (no relacionados directamente con nuestro negocio actual) y simplemente, no los ignoramos las señales.</i>	5
27	<i>Realizamos “una búsqueda orientada” en las proximidades de nuestro negocio, para abrir nuevas oportunidades estratégicas.</i>	6
28	<i>Disponemos de alta participación de todos en el proceso de innovación.</i>	5
29	<i>Disponemos una sistemática gestión de proveedores, abierta a alianzas estratégicas.</i>	5
30	<i>Somos buenos captando lo que aprendemos; así, otros pueden utilizar esto en la organización.</i>	5
31	<i>Disponemos procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos y de mercado y entender lo que significan para nuestra estrategia empresarial.</i>	4
32	<i>Gerentes crean “metas amplias” que ofrecen dirección, pero no un camino hacia la innovación.</i>	2
33	<i>La presión de los compañeros crea tensión positiva y una atmósfera para ser creativos.</i>	4
34	<i>Disponemos relaciones activas en investigación de largo plazo en la comunidad de científica y tecnológica, podemos enlistar una amplia gama de contactos.</i>	5
35	<i>Creamos una atmósfera en la que las personas pueden compartir ideas a través de “intervención de ideas cruzadas”.</i>	4
36	<i>Hay flexibilidad suficiente en nuestro sistema para el desarrollo del producto, permitiendo que proyectos pequeños y simples tengan éxito.</i>	6
37	<i>No tenemos miedo a “cambiar todo” lo que hacemos, para crear espacios hacia nuevas opciones.</i>	5
38	<i>La experimentación es estimulada.</i>	4
39	<i>Reconocemos a los usuarios como fuentes de nuevas ideas e intentamos “implicarlos” en los nuevos productos y servicios destinados a ellos.</i>	5
40	<i>Nos desafiamos regularmente para identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de innovación.</i>	5

Cuestionario N° 3.

¿Cuán bien estamos orientados al mercado?

Siga la misma lógica anterior para responder a las siguientes afirmaciones, es decir, para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Orientación al Cliente		Escala de 1 a 7
1	<i>Nuestras decisiones sobre la oferta son tomadas de manera que el cliente perciba que le entregamos lo mejor.</i>	6
2	<i>Concentramos nuestros esfuerzos en la satisfacción de nuestros clientes.</i>	6
3	<i>Hacemos acompañamiento post venta con nuestros clientes.</i>	5
4	<i>Nos comprometemos con nuestros clientes.</i>	6
5	<i>Conocemos cuáles son las necesidades de nuestros clientes.</i>	6
6	<i>Realizamos encuestas para medir la satisfacción de nuestros clientes.</i>	6
Orientación a la Competencia		Escala de 1 a 7
7	<i>Mantenemos una comunicación frecuente con nuestros clientes.</i>	5
8	<i>Respondemos rápidamente a las acciones de nuestros competidores.</i>	5
9	<i>Las informaciones recogidas de la competencia son compartidas entre los departamentos de nuestra empresa.</i>	6
10	<i>Analizamos frecuentemente los puntos débiles de la competencia.</i>	6
11	<i>Analizamos frecuentemente las fortalezas de la competencia.</i>	5
12	<i>Nuestros objetivos se orientan a mercados en donde tenemos ventajas en relación a la competencia.</i>	6
Orientación Interfuncional		Escala de 1 a 7
13	<i>Todos los que trabajamos en la empresa nos esforzamos en mantener el contacto con nuestros clientes actuales y con los probables clientes futuros.</i>	6
14	<i>Todos los que trabajamos en la empresa estamos comprometidos con atender las necesidades de nuestros clientes.</i>	7
15	<i>Compartimos los recursos entre todos los departamentos de nuestra empresa.</i>	6
16	<i>Las acciones de nuestra empresa son coordinadas entre los departamentos.</i>	6

Resultado Automático del Cuestionario n°1.

Pregunta n°..... No olvide Revisar el orden Horizontal



Puntos									
1	6	2	6	3	5	5	6	4	6
6	5	7	5	8	6	10	6	9	6
11	5	12	6	13	5	14	5	15	5
16	5	17	6	18	5	19	6	20	5
21	6	22	6	23	6	24	6	25	5
26	6	27	6	28	6	29	6	30	6
31	6	32	6	33	6	34	6	35	5
36	6	37	6	38	6	39	6	40	6

Total Div.
por 8.

5,6
Estrategia

5,9
Procesos

5,6
Organización

5,9
Relaciones

5,5
Aprendizaje

Resultado Automático del Cuestionario n°2.

Pregunta n°..... No olvide Revisar el orden Horizontal



Puntos									
1	6	2	6	3	6	5	6	4	7
6	6	7	6	8	2	10	6	9	4
11	5	12	2	13	4	14	5	15	4
16	5	17	5	18	1	19	5	20	4
21	4	22	4	23	4	24	4	25	5
26	5	27	6	28	5	29	5	30	5
31	4	32	2	33	4	34	5	35	4
36	6	37	5	38	4	39	5	40	5

Total Div.
por 8.

5,1
Estrategia

4,5
Procesos

3,8
Organización

5,1
Relaciones

4,8
Aprendizaje

Gráficos Interactivos

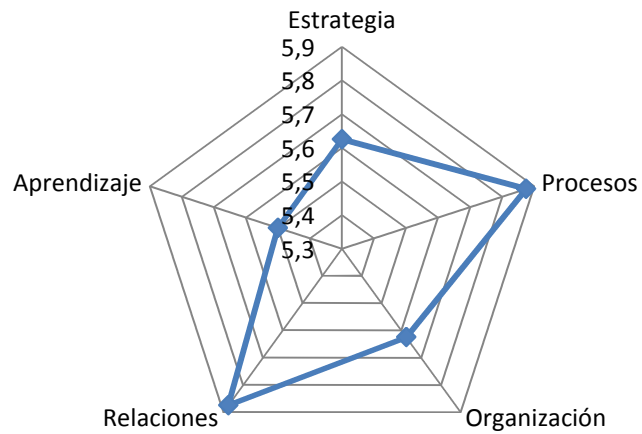
Q1

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5,6	5,9	5,6	5,9	5,5

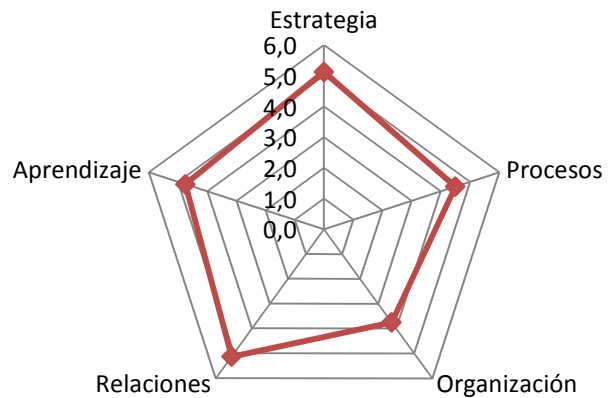
Q2

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5,1	4,5	3,8	5,1	4,8

Q1: ¿Cuán bien gestionamos la innovación?



Q2: ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Establecer qué tipo de cultura impera en la cooperativa

INDICACIONES:

1. Calificar del 4 al 1 la frase en la columna Existente que se acerquen más a la realidad actual de la empresa siendo 4 lo que más se acerca y 1 lo que menos se acerca, el 3 y 2 son los términos medios.
2. Calificar del 4 al 1 la frase en la columna Preferida que se acerquen más a la realidad que le gustaría que ocurra en la empresa siendo 4 su preferencia mayor y 1 su preferencia menor, el 3 y 2 son los términos medios.

CULTURA ORGANIZACIONAL		PREGUNTAS
EXISTENTE	PREFERIDA	
		1. Se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima a:
1ª.4	1ª.4	Cumplir las necesidades y exigencia de sus supervisores y de otras personas de alto nivel en la organización.
1b.4	1b.4	Llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas; ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo.
1c.3	1c.4	Asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas.
1d.4	1d.4	Cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales.
		2. Las personas mejor consideradas en la organización son las que:
2ª.3	2ª.4	Saben cómo complacer a sus supervisores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante.
2b.4	2b.4	Siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente.
2c.4	2c.4	Son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo.
2d.3	2d.4	Establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención.
		3. La organización trata a los individuos:
3ª.3	3ª.4	Como "máquinas" cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de jerarquía.
3b.3	3b.4	Como "empleados" cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes.
3c.2	3c.3	Como "socios" o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común.
3d.2	3d.3	Como "familia" o "amigos" a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos.
		4. Las personas están dirigidas, orientadas o influidas por:
4ª.2	4ª.3	Personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos.
4b.3	4b.	Los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo.
4c.4	4c.4	Su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización.
4d.4	4d.4	Su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de su grupo de trabajo.
		5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por:
5ª.4	5ª.4	Directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles.
5b.2	5b.3	La adherencia a canales formales y la confianza en políticas y

		<i>procedimientos para tomar decisiones.</i>
5c.3	5c.3	<i>La toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas.</i>
5d.4	5d.4	<i>La utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones.</i>
		6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos está basada en:
6 ^a .4	6 ^a .4	<i>Los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder.</i>
6b.3	6b.3	<i>Las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, cualificaciones, etc.)</i>
6c.4	6c.4	<i>Equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los individuos.</i>
6d.	6d.	<i>Las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo.</i>
		7. Se espera que los empleados sean:
7 ^a .3	7 ^a .4	<i>Muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen.</i>
7b.3	7b.4	<i>responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones Responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores.</i>
7c.3	7c.4	<i>Auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados.</i>
7d.4	7d.4	<i>Buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás.</i>
		8. Se espera que los directores y los supervisores se espera que sean:
8 ^a .4	8 ^a .4	<i>Fuertes y decididos; firmes pero justos.</i>
8b.3	8b.4	<i>Impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho.</i>
8c.4	8c.4	<i>Democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo.</i>
8d.3	8d.3	<i>Que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan.</i>
		9. Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando:
9 ^a .3	9 ^a .3	<i>Él o ella tengan más poder, autoridad, o "fuerza" en la organización.</i>
9b.3	9b.4	<i>Forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo.</i>
9c.4	9c.3	<i>Él o ella tengan mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo.</i>
9d.3	9d.4	<i>La otra persona pida su ayuda, guía o consejo.</i>
		10. La motivación hacia el trabajo es básicamente el resultado de:
10 ^a .3	10 ^a .3	<i>La esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior.</i>
10b.4	10b.3	<i>Aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario.</i>
10c.3	10c.4	<i>Fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización.</i>
10d.4	10d.4	<i>Las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias.</i>
		11. Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente:
11 ^a .3	11 ^a .3	<i>Competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo.</i>
11b.4	11b.4	<i>Caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan.</i>
11c.4	11c.4	<i>De cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes.</i>

		<i>Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras organizacionales a fin de terminar el trabajo.</i>
11d.2	11d.3	<i>Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.</i>
		12. Los conflictos entre grupos e interpersonales son habitualmente:
12 ^a .4	12 ^a .4	<i>Tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad.</i>
12b.2	12b.3	<i>Evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad.</i>
12c.3	12c.3	<i>Resueltos mediante discusiones orientadas a obtener los mejores resultados posibles respecto a los temas laborales involucrados.</i>
12d.3	12d.3	<i>Cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.</i>
		13. Se responde al entorno externo a la organización como si fuese:
13 ^a .4	13 ^a .4	<i>Una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia.</i>
13b.2	13b.3	<i>Un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se ciñan a las normas.</i>
13c.3	13c.3	<i>Un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito.</i>
13d.3	13d.2	<i>Una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes.</i>
		14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, la gente:
14 ^a .2	14 ^a .3	<i>Las rompe, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar si ser descubierta.</i>
14b.3	14b.3	<i>Generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia.</i>
14c.4	14c.3	<i>Tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento.</i>
14d.2	14d.4	<i>Se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros.</i>
		15. Las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender:
15 ^a .2	15 ^a .4	<i>Quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién debe evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas.</i>
15b.2	15b.4	<i>Las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo.</i>
15c.2	15c.3	<i>De qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos.</i>
15d.3	15d.4	<i>Cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás.</i>

Nombre y Apellido: Rita Castillo

Cargo: Oficial de créditos

Fecha: Ambato; 04 de agosto del 2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Establecer el nivel de cultura organizacional

INDICACIONES:

1. Calificar las siguientes preguntas de 1= en desacuerdo a 5 = está de acuerdo, 2,3 y 4 son los niveles intermedios de calificación.

Preguntas	Calificación
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	3
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	3
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	4
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	4
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	3
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	4
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	4
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	5
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	1
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	5
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	2
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.	5
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	1
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	3
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	4
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte».	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	3
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	4
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	4
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	4
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	3
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	4
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	4
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	4
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	5
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	4
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*.	3
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	4
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	5

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	4
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	5
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*.	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	4
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*.	1
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	5
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	5
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	5
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*.	3
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	5
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	3
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	5
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*.	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3

Nombre y Apellido: Rita Castillo

Cargo: Oficial de créditos

Fecha: Ambato; 04 de agosto del 2014

Matriz FODA de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Fortalezas	Ponderación	Oportunidades	Ponderación
Debilidades	Ponderación	Amenazas	Ponderación

Valoración de la importancia relativa en un intervalo de 1 a 5. Siendo 1 como una importancia aplicada para las debilidades y amenazas como alta y 5 para las fortalezas y oportunidades más altas.

Nombre y Apellido: Rita Castillo

Cargo: Oficial de créditos

Fecha: Ambato; 04 de agosto del 2014

Datos iniciales para la aplicación de los cuestionarios.- (Julio 2013 – Agosto 2014)

1	Nombre del empleado que aplica la encuesta:	
2	Profesión del empleado:	OFICIAL DE CRÉDITOS
3	Nombre de la cooperativa encuestada:	COAC "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.
4	Dirección de la empresa encuestada:	TOMÁS NIETO S/N Y LA NACIÓN
5	Nombre del empleado encuestado:	RITA CASTILLO
6	Educación de la persona encuestada (post-grado, profesional, técnico, enseñanza media, enseñanza básica):	SUPERIOR
7	Sector en el que opera la cooperativa: Producción, Servicio o Comercio (señalar sólo uno de los tres):	SERVICIOS
8	Número de trabajadores de la cooperativa:	6
9	Especificar Sector industrial: ejemplo; construcción, agrícola lechero, agrícola de frutas, educación superior, banco, petróleo, minero de cobre, etc. (si tiene dudas del rubro, consulte al profesor vía email)	FINANCIEROS
10	Su cooperativa invierte " constantemente " en Innovación y Desarrollo (I+D) o Informática y Desarrollo.	Si: _____. No: <u>X</u> _____.
11	Su cooperativa tiene una unidad/Departamento de I+D.	Si: _____. No: <u>X</u> _____.
12	Porcentualmente ¿Cuánto Invierte su cooperativa al año en I+D? Señale lo más real, según su Percepción.	Entre 0% a 1%: <u>X</u> ____, entre 1% a 2%: _____, entre 2% a 3%: _____, entre 3% a 5%: _____, Más de 5%: _____.

Nota. Los cuestionarios nº1 y nº2 se vacían automáticamente en la tabla de resultados finales.

El cuestionario nº3 sólo se llena.

Cuestionario Nº 1

¿Cuán bien gestionamos la innovación? – Bajo una condición estable

Esta encuesta, es una herramienta simple de auto-evaluación (auditoría interna) y fija la atención en algunas áreas importantes de la gestión de innovación. Abajo usted encontrará afirmaciones que describen **“la manera de hacer las cosas en la cooperativa”**. Que sería, el patrón de comportamiento que describe como la organización se enfrenta con las cuestiones de la innovación.

Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Escala:

- 22. Definitivamente falso.
- 23. Bastante falso.
- 24. Posiblemente falso.
- 25. Ni falso ni verdadero.
- 26. Posiblemente verdadero.
- 27. Bastante verdadero.
- 28. Definitivamente verdadero.

Nº	Afirmaciones	Escala de 1 a 7
1	Las personas tienen una idea clara de cómo la innovación nos puede ayudar a competir.	5
2	Hay procesos apropiados que nos ayudan a gerenciar el desarrollo de un nuevo producto, de manera eficaz, desde la idea hasta el lanzamiento.	7
3	Nuestra estructura de organización no reprime la innovación, sino que favorece su aparición.	5
4	Hay un fuerte compromiso con la formación y el desarrollo de personas.	6
5	Tenemos buenas relaciones con los proveedores, en la que ambas partes ganan.	6
6	Nuestra estrategia de innovación se expresa claramente; así, todos conocen las metas de mejoría.	6
7	Nuestros proyectos de innovación generalmente son realizados en el plazo y dentro del presupuesto.	6
8	Las personas trabajan bien en conjunto más allá de los límites departamentales.	6
9	Llevamos algún tiempo para revisar nuestros proyectos, para en una próxima vez, mejorar nuestro desempeño.	6
10	Somos buenos en comprender las necesidades de nuestros clientes/usuarios finales.	6
11	Las personas saben cuál es nuestra competencia más característica – lo que nos da una ventaja competitiva.	6
12	Poseemos mecanismos eficaces para garantizar que todos (no sólo los sectores de marketing) comprendan las necesidades del cliente.	6
13	Las personas están involucradas con sugerencias e ideas para mejorar los productos o los procesos.	6
14	Trabajamos bien con universidades y otros centros de investigación para ayudar a desarrollar nuestro conocimiento.	5
15	Aprendemos a partir de nuestros errores.	6
16	Miramos hacia adelante, en un camino estructurado (utilizando herramientas y técnicas de previsión) para intentar ver e imaginar futuras amenazas y oportunidades.	6
17	Disponemos de mecanismos eficaces para gerenciar el cambio de proceso, desde la idea hasta la implementación exitosa.	6
18	Nuestra estructura nos ayuda a tomar decisiones rápidamente.	5
19	Trabajamos junto a nuestros clientes en la exploración y desarrollo de nuevos conceptos.	7
20	Comparamos sistemáticamente nuestros productos y procesos con los de otras empresas.	5
21	Nuestro equipo tiene una visión compartida de cómo la empresa se desarrollará por medio de la innovación.	6

22	<i>Investigamos sistemáticamente ideas de nuevos productos.</i>	6
23	<i>La comunicación es eficaz y funciona de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a través de la organización.</i>	7
24	<i>Colaboramos con otras empresas para desarrollar nuevos productos o procesos.</i>	6
25	<i>Nos reunimos y compartimos experiencias con otras empresas para que nos ayuden aprender.</i>	5
26	<i>Existe el compromiso y soporte de la alta gerencia para la innovación.</i>	6
27	<i>Disponemos mecanismos adecuados para asegurar el involucramiento previo de todos los departamentos en el desarrollo de nuevos productos/procesos.</i>	6
28	<i>Nuestro sistema de recompensa y reconocimiento apoya la innovación.</i>	6
29	<i>Intentamos desarrollar redes de contactos externos con personas que nos puedan ayudar, por ejemplo; personas con conocimiento especializado.</i>	6
30	<i>Somos buenos captando lo que aprendemos; y así, otros dentro de la organización pueden hacer uso de esto.</i>	6
31	<i>Disponemos de procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos o de mercado y determinar lo que significan para la estrategia de nuestra empresa.</i>	6
32	<i>Tenemos un sistema claro de elección de proyectos de innovación.</i>	6
33	<i>Tenemos un ambiente de apoyo para nuevas ideas – las personas no necesitan dejar la organización para buscar nuevas ideas.</i>	6
34	<i>Trabajamos cerca del sistema de enseñanza local y nacional para comunicar nuestras necesidades en materia de competencias.</i>	6
35	<i>Somos buenos aprendiendo con otras organizaciones.</i>	5
36	<i>Existe una conexión clara entre los proyectos de innovación que realizamos y la estrategia general del negocio.</i>	6
37	<i>Existe flexibilidad suficiente en nuestro sistema de desarrollo de producto para permitir que proyectos pequeños “rápidos” tengan éxito.</i>	6
38	<i>Trabajamos exitosamente en equipo.</i>	6
39	<i>Trabajamos cerca de los “usuarios principales” para desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.</i>	6
40	<i>Usamos mediciones para ayudar a identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de la innovación.</i>	6

Cuestionario N° 2

¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Así como la auditoría de “condición estable” del cuestionario N° 1, para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero). La misma hoja de puntuación y de perfil puede ser utilizada.

Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Escala:

- 22. Definitivamente falso.
- 23. Bastante falso.
- 24. Posiblemente falso.
- 25. Ni falso ni verdadero.
- 26. Posiblemente verdadero
- 27. Bastante verdadero.
- 28. Definitivamente verdadero.

N°	Afirmaciones	Escala de 1 a 7
1	Empleamos enfoques de “investigar y aprender” para explorar nuevas direcciones en tecnologías y mercados.	7
2	Exploramos prospectivamente el futuro, usando herramientas y técnicas como escenarios y previsiones.	7
3	Nuestra organización ofrece espacio y tiempo para que las personas exploren ideas inusuales.	7
4	Hacemos conexiones a través de la industria, a fin de conseguir diferentes perspectivas para la empresa.	7
5	Usamos regularmente herramientas y técnicas formales para que ayuden a pensar “fuera de lo convencional”.	5
6	Disponemos de mecanismos paralelos y alternativos para la implementación y desarrollo de proyectos de innovación radical que se encuentran fuera de las reglas y procedimientos “normales”.	6
7	Tenemos la capacidad, en nuestro proceso de pensamiento estratégico, para desafiar nuestra actual posición – pensamos en “como generar innovación radical en el negocio”.	6
8	Disponemos mecanismos para atraer conocimientos nuevos – por ejemplo, reclutamiento de RR.HH. fuera de la industria.	2
9	Usamos técnicas formales para gestionar y aprender fuera de nuestro sector.	4
10	Nos enfocamos a “prácticas innovadoras”, así como “mejorar las prácticas”.	6
11	Disponemos de mecanismos para la gestión de ideas que no encajan en nuestro negocio actual – por ejemplo, con nuevas licencias o creamos spin-off (emprendimiento a partir de otras ideas).	5
12	Utilizamos alguna forma de sondeo tecnológico/recolección de inteligencia – disponemos de “radares” de tecnología bien desarrolladas.	2
13	Disponemos mecanismos para identificar y estimular el “intra-emprendedorismo” – si las personas poseen una buena idea, no necesita dejar la empresa para materializar su idea.	5
14	Disponemos relaciones amplias con un gran espectro de fuentes externas de conocimiento – universidades, centros de investigación, agencias especializadas– y los mantenemos teniendo o no proyectos específicos.	5
15	Usamos simulación, etc. Para explorar diferentes opciones y posponer compromisos de rumbos específicos.	4
16	Trabajamos como usuarios “periféricos” y con los primeros usuarios nuestros, para desarrollar los nuevos productos y servicios.	5
17	Destinamos recursos específicos para la explotación de opciones innovadoras, más allá de los límites de lo que ya hacemos hoy – no sobrecargando a los colaboradores.	5

18	<i>Disponemos de sistemas de recompensa para estimular a las personas para que ofrezcan sus ideas.</i>	1
19	<i>Tenemos una visión periférica bien desarrollada en nuestro negocio.</i>	6
20	<i>Utilizamos tecnología que nos ayuda para ser más ágiles y rápidos en concientización y respuesta a las amenazas emergentes y oportunidades periféricas.</i>	4
21	<i>Disponemos sistemas de “alerta” para generar avisos anticipados sobre nuevas tendencias para el proceso de toma de decisión estratégica.</i>	4
22	<i>Disponemos mecanismos de toma de decisión estratégico y selección de proyecto que puedan lidiar con propuestas más radicales, fuera de los patrones regulares.</i>	4
23	<i>Valorizamos personas que estén preparadas para romper las reglas.</i>	6
24	<i>Practicamos “innovación abierta”, redes de contactos fuera de nuestra empresa y amplios, del cual obtenemos un flujo constante de ideas desafiantes.</i>	6
25	<i>Aprendemos con nuestros competidores, miramos más allá de nuestros límites organizacionales y geográficos.</i>	5
26	<i>Estamos organizados para lidiar con las señales “fuera de nuestro negocio” (no relacionados directamente con nuestro negocio actual) y simplemente, no los ignoramos las señales.</i>	5
27	<i>Realizamos “una búsqueda orientada” en las proximidades de nuestro negocio, para abrir nuevas oportunidades estratégicas.</i>	6
28	<i>Disponemos de alta participación de todos en el proceso de innovación.</i>	6
29	<i>Disponemos una sistemática gestión de proveedores, abierta a alianzas estratégicas.</i>	5
30	<i>Somos buenos captando lo que aprendemos; así, otros pueden utilizar esto en la organización.</i>	6
31	<i>Disponemos procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos y de mercado y entender lo que significan para nuestra estrategia empresarial.</i>	6
32	<i>Gerentes crean “metas amplias” que ofrecen dirección, pero no un camino hacia la innovación.</i>	2
33	<i>La presión de los compañeros crea tensión positiva y una atmósfera para ser creativos.</i>	4
34	<i>Disponemos relaciones activas en investigación de largo plazo en la comunidad de científica y tecnológica, podemos enlistar una amplia gama de contactos.</i>	5
35	<i>Creamos una atmósfera en la que las personas pueden compartir ideas a través de “intervención de ideas cruzadas”.</i>	6
36	<i>Hay flexibilidad suficiente en nuestro sistema para el desarrollo del producto, permitiendo que proyectos pequeños y simples tengan éxito.</i>	7
37	<i>No tenemos miedo a “cambiar todo” lo que hacemos, para crear espacios hacia nuevas opciones.</i>	5
38	<i>La experimentación es estimulada.</i>	4
39	<i>Reconocemos a los usuarios como fuentes de nuevas ideas e intentamos “implicarlos” en los nuevos productos y servicios destinados a ellos.</i>	6
40	<i>Nos desafiamos regularmente para identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de innovación.</i>	6

Cuestionario N° 3.

¿Cuán bien estamos orientados al mercado?

Siga la misma lógica anterior para responder a las siguientes afirmaciones, es decir, para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (definitivamente verdadero).

Orientación al Cliente		Escala de 1 a 7
1	Nuestras decisiones sobre la oferta son tomadas de manera que el cliente perciba que le entregamos lo mejor.	7
2	Concentramos nuestros esfuerzos en la satisfacción de nuestros clientes.	6
3	Hacemos acompañamiento post venta con nuestros clientes.	6
4	Nos comprometemos con nuestros clientes.	6
5	Conocemos cuáles son las necesidades de nuestros clientes.	7
6	Realizamos encuestas para medir la satisfacción de nuestros clientes.	6
Orientación a la Competencia		Escala de 1 a 7
7	Mantenemos una comunicación frecuente con nuestros clientes.	7
8	Respondemos rápidamente a las acciones de nuestros competidores.	6
9	Las informaciones recogidas de la competencia son compartidas entre los departamentos de nuestra empresa.	6
10	Analizamos frecuentemente los puntos débiles de la competencia.	6
11	Analizamos frecuentemente las fortalezas de la competencia.	5
12	Nuestros objetivos se orientan a mercados en donde tenemos ventajas en relación a la competencia.	6
Orientación Interfuncional		Escala de 1 a 7
13	Todos los que trabajamos en la empresa nos esforzamos en mantener el contacto con nuestros clientes actuales y con los probables clientes futuros.	6
14	Todos los que trabajamos en la empresa estamos comprometidos con atender las necesidades de nuestros clientes.	6
15	Compartimos los recursos entre todos los departamentos de nuestra empresa.	6
16	Las acciones de nuestra empresa son coordinadas entre los departamentos.	6

Resultado Automático del Cuestionario n°1.

Pregunta n°..... No olvide Revisar el orden Horizontal



Puntos									
1	5	2	7	3	5	5	6	4	6
6	6	7	6	8	6	10	6	9	6
11	6	12	6	13	6	14	5	15	6
16	6	17	6	18	5	19	7	20	5
21	6	22	6	23	7	24	6	25	5
26	6	27	6	28	6	29	6	30	6
31	6	32	6	33	6	34	6	35	5
36	6	37	6	38	6	39	6	40	6

**Total Div.
por 8.**

5,9
Estrategia

6,1
Procesos

5,9
Organización

6,0
Relaciones

5,6
Aprendizaje

Resultado Automático del Cuestionario n°2.

Pregunta n°..... No olvide Revisar el orden Horizontal



Puntos									
1	7	2	7	3	7	5	5	4	7
6	6	7	6	8	2	10	6	9	4
11	5	12	2	13	5	14	5	15	4
16	5	17	5	18	1	19	6	20	4
21	4	22	4	23	6	24	6	25	5
26	5	27	6	28	6	29	5	30	6
31	6	32	2	33	4	34	5	35	6
36	7	37	5	38	4	39	6	40	6

**Total Div.
por 8.**

5,6
Estrategia

4,6
Procesos

4,4
Organización

5,5
Relaciones

5,3
Aprendizaje

Gráficos Interactivos

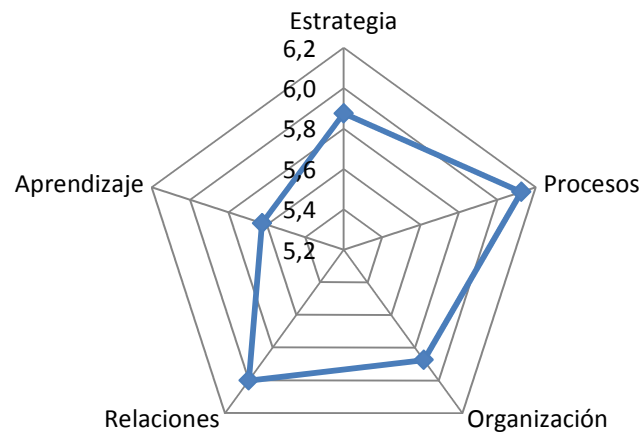
Q1

<i>Estrategia</i>	<i>Procesos</i>	<i>Organización</i>	<i>Relaciones</i>	<i>Aprendizaje</i>
5,9	6,1	5,9	6,0	5,6

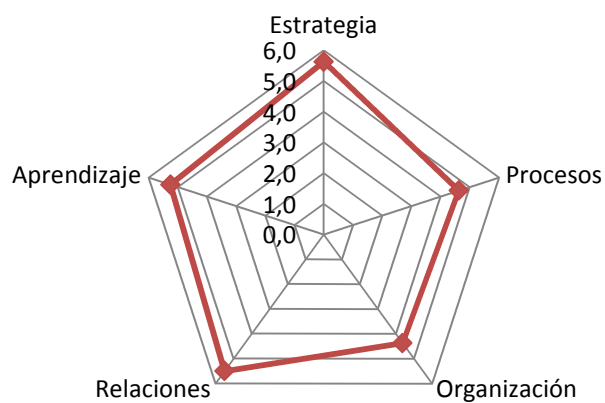
Q2

<i>Estrategia</i>	<i>Procesos</i>	<i>Organización</i>	<i>Relaciones</i>	<i>Aprendizaje</i>
5,6	4,6	4,4	5,5	5,3

Q1: ¿Cuán bien gestionamos la innovación?



Q2: ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?



Anexo 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN BARTOLOMÉ" LTDA.

ENCUESTA

OBJETIVO: Determinar cuál es el nivel de satisfacción e insatisfacción en los socios activos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda., respecto a los beneficios, servicios y productos que brinda en la actualidad.

1.- ¿Por qué prefiere ser socio de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.? Por: (no son excluyentes).

Confianza ☐ Beneficios que ofrece ☐ Distancia ☐ Atención ☐
Recomendación ☐ Otros:.....

2.- ¿Qué servicio utiliza con frecuencia en la cooperativa?

Depósito a Plazo Fijo ☐ Ahorros ☐ Créditos ☐

3.- Para usted la atención en la cooperativa es:

Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Pésima ☐

4. Indique qué tipo de servicio recibe en las siguientes unidades:

ÁREA	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Cajas				
Crédito				
Secretaría				
Gerencia				

5.- ¿Recomendaría a alguna persona asociarse a la cooperativa?

Sí ☐ No ☐

6.- ¿La infraestructura con que cuenta la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda., brinda las facilidades para atenderles adecuadamente?

Sí ☐ No ☐

7.- Por qué medios recibe información de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?

Radio ☐ Prensa ☐ Televisión ☐ Amigos ☐
Acudiendo a la institución ☐ Guías de información ☐

8.- ¿Existe el personal suficiente en la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda., para cubrir la demanda de los socios?

Sí ☐ No ☐

9.- ¿Cuándo Usted tiene algún problema, el personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito "San Bartolomé Ltda.":

Resuelve rápidamente ☐ No le resuelven ☐
Le resuelven después de esperar ☐ Otro:.....

10.- ¿E l personal de la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda. a su criterio es:

Amable ☐ Culto ☐ Profesional ☐

11.- Cuando Usted recibe un trato inadecuado en la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda. ¿Cuál es su actitud?

Solicita un buen trato al empleado ☐

Se queja ante el Gerente ☐

Comenta con los otros socios ☐

Piensa en desasociarse ☐

Otro:.....

12.- ¿Ha solicitado un crédito en la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?

Sí ☐

No ☐

Cuántos:.....

13.- ¿Qué tipo de crédito ha solicitado en la cooperativa "San Bartolomé" Ltda.?

Ordinario ☐

Emergente ☐

14.- ¿Con qué finalidad ha solicitado un crédito en la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?

Agricultura	
Comercio	
Compra de bienes raíces	
Compra de vehículo	
Mejora de vivienda	
Compra de electrodomésticos	
Enfermedad	
Viajes	
Estudios	
Otros	

15.- ¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es:

Rápido ☐

Óptimo ☐

Engorroso ☐

16.- ¿Qué servicios le gustaría que incrementara la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?

Horarios Diferidos ☐

Servicio Médico ☐

Seguro de Vida ☐

Seguro de invalidez ☐

Servicio de Envío y Retiro de Dinero del Exterior ☐

Nuevas líneas de Créditos ☐

Nuevas Agencias y Sucursales ☐

Atención con cultura de servicio ☐

Otros:.....

17.- En base a sus necesidades reales y expectativas, ¿Qué nuevas líneas de crédito sugeriría que se adopte en la cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.?

Crédito agrícola ganadero ☐

Crédito comercial ☐

Crédito artesanal ☐

Crédito para Transportistas ☐

Crédito estudiantil, orientado a adquirir computadoras ☐

Créditos para crear microempresas ☐

Créditos para adquirir o mejorar su vivienda ☐

Créditos para financiar proyectos productivos ☐

Otros:.....

18.- ¿En qué lugar usted recomendaría ubicar una sucursal de la cooperativa "San Bartolomé" Ltda.?

En el Centro ☐

Huachi Chico ☐

Izamba ☐

Otro:.....

19.- ¿Cuál es el nombre de la cooperativa que usted considera como un ejemplo de buen servicio en la ciudad?

Nombre:.....

20.- ¿Posee una cuenta de ahorros en otra institución financiera?

Sí ☐

No ☐

Banco ☐

Cooperativa ☐

Mutualista ☐

Otro:.....

Gracias por su colaboración

Anexo 4

RESOLUCIÓN No. JR-STE-2012-003

LA JUNTA DE REGULACIÓN CONSIDERANDO:

- Que** la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su artículo 144, párrafo tercero, señala que *"la regulación del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Junta de Regulación(...)"*;
- Que** la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en su artículo 101, establece que las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares de acuerdo a los criterios de: participación en el sector; volumen de operaciones que desarrollen; número de socios; número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; monto de activos; patrimonio; y, productos y servicios financieros;

Que la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector **RESOLUCIÓN No. JR-STE-2012-003**

LA JUNTA DE REGULACIÓN CONSIDERANDO:

- Que** la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su artículo 144, párrafo tercero, señala que *"la regulación del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Junta de Regulación(...)"*;
- Que** la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en su artículo 101, establece que las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares de acuerdo a los criterios de: participación en el sector; volumen de operaciones que desarrollen; número de socios; número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; monto de activos; patrimonio; y, productos y servicios financieros;
- Que** la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su artículo 145, párrafo segundo, establece que *"(...) La regulación respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que forman parte del Sector Financiero Popular y Solidario, se establecerá además acorde a los segmentos en que se ubiquen dichas organizaciones"*;
- Que** la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su Disposición Transitoria Décima Sexta, aclara que el proceso de incorporación a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de las cooperativas de ahorro y crédito que actualmente se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros se realizará cuidando que no se ponga en riesgo la reputación, el servicio a los socios, al público y que no se vulneren los controles internos y de gobernabilidad;
- Que** el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en su artículo 96 establece que *"La Junta de Regulación, únicamente, a propuesta de la Superintendencia, elaborará y modificará la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en base a los criterios previstos en el artículo 101 de la ley (...)"*; y,
- Que** en atención a las normas legales y reglamentarias referidas en los considerandos precedentes, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria presentó a la Junta Regulación la propuesta técnica de segmentación para las cooperativas de ahorro y crédito.

En uso de sus facultades y atribuciones,

RESUELVE:

Expedir la siguiente:

REGULACIÓN PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Artículo 1.- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ubicará a las cooperativas de ahorro y crédito en segmentos denominados: uno, dos, tres y cuatro.

Artículo 2.- Mientras se expida la regulación diferenciada para los distintos segmentos, las cooperativas de ahorro y crédito, que a la fecha de emisión de la presente regulación se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, conformarán el segmento cuatro.

Artículo 3.- Para ubicar a las cooperativas de ahorro y crédito que se encontraban reguladas por la Dirección Nacional de Cooperativas, en los segmentos uno, dos y tres, se tomarán en cuenta los parámetros fijados en la tabla 1, conforme el siguiente orden de prioridad: activos, número de cantones en los que opera y número de socios.

Tabla 1.

Segmento	Activos (USD)	Cantones	Socios
Segmento 1	0 - 250.000,00	1	más de 700
Segmento 1	0 - 1'100.000,00	1	hasta 700
Segmento 2	250.000,01 - 1'100.000,00	1	más de 700
Segmento 2	0 - 1'100.000,00	2 o más	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1'100.000,01 - 9'600.000,00	Sin importar el número de cantones en que opera	hasta 7.100
Segmento 3	1'100.000,01 o mas	Sin importar el número de cantones en que opera	más de 7.100
Segmento 3	9'600.000,01 o más	Sin importar el número de cantones en que opera	Hasta 7.100

Artículo 4.- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria determinará cuando una cooperativa ha superado el segmento en que se encuentre ubicada, disponiendo el cambio al que corresponda.

Artículo 5.- Las cooperativas de ahorro y crédito no podrán utilizar la segmentación con fines publicitarios o de promoción.

DISPOSICIÓN FINAL.- La presente regulación entrará en vigencia a partir de su expedición, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial. De su cumplimiento encárguese a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La regulación será publicada en la página web de la Superintendencia.

Dada en la Junta de Regulación, en Quito, Distrito Metropolitano, el veinte y nueve de octubre de dos mil doce.



Richard Espinosa Guzmán, B.A.

Ministro Coordinador de Desarrollo Social
Presidente de la Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario



Eco. Milton Maya Díaz
Delegado de la Ministra Jeannette Sanchez
Ministra Coordinadora de Política Económica



Eco. Andrés Araúz
Delegado del Señor Presidente de la República

LO CERTIFICO.- Quito, Distrito Metropolitano, el veinte y nueve de octubre de dos mil doce.



Ab. Patricio Muriel Aguirre
Secretario



Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS

Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

Boletín financiero

Sector financiero popular y solidario (SFPS)

Corte al 31 de diciembre de 2012

Contenido

- 1 [Introducción y nota técnica](#)
- 2 [Indicadores del Sector Financiero Popular y Solidario](#)
- 3 [Estados financieros del Sector Financiero Popular y Solidario](#)
- 4 [Estados financieros de los segmentos 1 y 2](#)
- 5 [Estados financieros de los segmentos 3 y 4](#)
- 6 [Listado de organizaciones del Segmento 1](#)
- 7 [Listado de organizaciones del Segmento 2](#)
- 8 [Listado de organizaciones del Segmento 3](#)
- 9 [Listado de organizaciones del Segmento 4](#)

Nota: La información aquí contenida fue proporcionada por las cooperativas de ahorro y crédito que conforman el Sector Financiero Popular y Solidario y que enviaron su información a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria hasta el 30 de agosto de 2013 en los formatos establecidos. La Superintendencia se reserva el derecho de actualizar la misma al momento de recibir nueva información o en caso de encontrarse inconsistencias en los datos recibidos.

Anexo 6

Estados financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Bartolomé" Ltda.

Balance General

Empresa: COOP DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOME

Fecha de corte: 31/12/2009

Cuenta Contable		Saldo Final
1	Activos	103,104.08
11	Fondos disponibles	12,532.04
1101	Caja	1,067.46
110105	Efectivo	967.46
110110	Caja chica	100.00
1103	Bancos y otras instituciones financiera	11,464.58
110310	Bancos e instituciones financieras local	11,464.58
1104	Efectos de cobro inmediato	
14	Cartera de creditos	63,160.66
1402	Cartera de creditos de consumo por vence	62,372.36
140205	De 1 a 30 días	10,263.83
140210	De 31 a 90 días	18,531.28
140215	De 91 a 180 días	13,599.02
140220	De 181 a 360 días	13,414.83
140225	De mas de 360 días	6,563.40
1422	Cartera de creditos de consumo vencida	2,971.85
142205	De 1 a 30 días	2,051.39
142210	De 31 a 90 días	920.46
1499	Provision para creditos incobrables	-2,183.55
149905	Cartera de creditos comercial	-431.06
149910	Cartera de creditos de consumo	-1,752.49
16	Cuentas por cobrar	20,108.84
1609	garantias y retrogarantias pendientes de	15,000.00
1690	Cuentas por cobrar varias	5,108.84
169040	ANTICIPOS CONTRACTUALES	500.00
169090	Otras	4,608.84
18	Propiedades y equipo	3,988.91
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	138.77
1805	Muebles enseres y equipos de oficina	2,028.90
1806	Equipos de computacion	3,038.84
1899	(Depreciación acumulada)	-1,217.60
189915	Muebles enseres y equipos de oficina	-1,217.60
19	Otros activos	3,313.63
1905	Gastos diferidos	6,160.00
190520	Programas de computacion	6,160.00
1990	Otros	-2,846.37
199001	AMORTIZACION	-3,250.79
199090	Varias	404.42
2	Pasivo	-88,175.59
21	Obligaciones con el publico	-85,658.79
2101	Depositos a la vista	-61,708.79
210135	DEPOSITOS DE AHORRO Y PROGRAMADC	-61,708.79
210150	Depositos por confirmar	
2103	DEPOSITOS ESPECIALES	-23,950.00
210305	De 1 a 30 días	-6,650.00
210310	De 31 a 90 días	-3,300.00
210315	De 91 a 180 días	-14,000.00

Balance General

Empresa: COOP DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOME

Fecha de corte: 31/12/2009

Cuenta Contable		Saldo Final
2501	Intereses por pagar	-970.54
250115	DEPTOS. PROG., ESP. Y OTROS	-970.54
2503	Obligaciones patronales	-1,487.54
250305	Remuneraciones	-992.42
250310	Beneficios Sociales	-229.45
250315	Aportes al IESS	-236.50
250320	Fondo de reserva IESS	-29.17
2504	Retenciones	-58.72
250405	Retenciones fiscales	-58.72
3	Patrimonio	-24,226.20
31	Capital social	-14,880.67
3101	Capital pagado	-5,000.00
310101	Aportes en efectivo	-5,000.00
3103	APORTES SOCIOS	-9,880.67
34	Otros aportes patrimoniales	-9,345.53
3402	SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS	-9,345.53
4	Gastos	35,384.19
41	Intereses causados	4,618.74
4101	Obligaciones con el publico	4,618.74
410115	Depositos de ahorro	2,129.27
410130	Depositos a plazo	2,391.07
410190	Otros	98.40
42	Comisiones causadas	372.98
4203	COBRANZAS	372.98
44	Provisiones	655.88
4402	CARTERA DE CREDITOS	655.88
45	Gastos de operación	29,731.59
4501	Gastos del personal	18,350.37
450105	Remuneraciones mensuales	14,099.96
450110	Beneficios sociales	1,487.55
450115	Gastos de representacion residencia y re	30.38
450120	Aportes al iess	1,669.00
450135	Fondo de reserva IESS	716.98
450190	Otros	346.50
4502	Honorarios	146.98
450210	Honorarios profesionales	146.98
4503	Servicios varios	3,240.82
450305	Movilizacion fletes y embalajes	416.56
450315	Publicidad y propaganda	1,315.16
450320	Servicios básicos	894.45
450325	Seguros	58.80
450330	Arrendamientos	289.57
450390	Otros servicios	266.28
4504	Impuestos contribuciones y multas	153.22
450410	Impuestos municipales	153.22
4505	Depreciaciones	955.72
450525	Muebles enseres y equipo de oficina	116.57
450530	Equipo de computacion	839.15

Balance General

Empresa: COOP DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOME

Fecha de corte: 31/12/2009

Cuenta Contable		Saldo Final
450625	Programas de computacion	2,053.13
4507	Otros gastos	4,831.35
450705	Suministros diversos	709.90
450710	Donaciones	93.60
450715	Mantenimiento y reparaciones	2,992.45
450790	Otros	1,035.40
47	Otros gastos y perdidas	5.00
4790	Otros	5.00
5	<i>Ingresos</i>	-26,086.48
51	Intereses y descuentos ganados	-24,737.70
5104	Interés de cartera de creditos	-24,737.70
510410	Cartera de creditos de consumo	-20,352.07
510430	De mora	-4,385.63
54	Ingresos por servicios	-1,286.14
5404	MANEJO Y COBRANZAS	-477.26
5490	OTROS SERVICIOS	-808.88
56	Otros ingresos	-62.64
5690	Otros	-62.64
569050	Varias	-62.64
6	<i>Contingentes</i>	
7	<i>Cuentas de orden</i>	
71	Cuentas de orden deudoras	1,200.00
7102	Activos propios en poder de terceros ent	1,200.00
73	Cuentas de orden acreedoras por contra	-1,200.00
7390	Otras cuentas de orden acreedoras	-1,200.00

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

Empresa: COOP DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOME

Fecha de corte: 31/12/2009

	Descripcion	Saldo Final
1	TOTAL Activos	103,104.08
2	TOTAL Pasivo	-88,175.59
3	TOTAL Patrimonio	-24,226.20
4	TOTAL Gastos	35,384.19
5	TOTAL Ingresos	-26,086.48
6	TOTAL Contingentes	0.00
7	TOTAL Cuentas de orden	0.00
	Total diferencia	-0.00

Gerente General

Contador General

PRES. Consejo Administración

PRES. Consejo Vigilancia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN BARTOLOME" LTDA.

Acuerdo N°. 005-DPT-C-2008 del 06 de Marzo del 2008

BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2010

1.	ACTIVOS				115,070.22
1.1.	CORRIENTES				111,324.71
1.1.1.	DISPONIBLE			11,224.60	
1.1.1.01.	CAJA		627.00		
1.1.1.01.01.	Efectivo	527.00			
1.1.1.01.02.	Caja Chica	100.00			
1.1.1.02.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		10,597.60		
1.1.1.02.04.	Bancos y otras instituciones financieras	10,597.60			
1.1.2.	CARTERA DE CREDITO			70,157.76	
1.1.2.01.	CARTERA DE CREDITO POR VENCER		69,879.13		
1.1.2.01.02.	Consumo	69,879.13			
1.1.2.05.	CARTERA DE CREDITO VENCIDA		3,169.28		
1.1.2.07.	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES		-2,890.65		
1.1.2.07.01.	Cartera de crédito comercial	-2,890.65			
1.1.4.	CUENTAS POR COBRAR			29,942.35	
1.1.4.04.	SOCIOS		14,537.93		
1.1.4.04.05.	Otras cuentas por cobrar socios	14,537.93			
1.1.4.07.	CUENTAS POR COBRAR VARIAS		15,404.42		
1.1.4.07.06.	Otros	15,404.42			3,745.51
1.2.	NO CORRIENTES				
1.2.2.	FIJOS: PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			2,889.43	
1.2.2.02.	EDIFICIOS Y LOCALES		138.77		
1.2.2.02.01.	Adecuacion Locales	138.77			
1.2.2.04.	MUEBLES Y ENSERES		2,028.90		
1.2.2.04.01.	Muebles y enseres	2,028.90			
1.2.2.08.	EQUIPOS DE COMPUTACION		3,173.84		
1.2.2.08.01.	Computadores	3,173.84			
1.2.2.10.	DEPRECIACION ACUMULADA		-2,452.08		
1.2.2.10.02.	Depreciacion Acumulada propiedad planta y equip	-2,452.08		856.08	
1.2.4.	GASTOS DIFERIDOS				
1.2.4.05.	PROGRAMAS DE COMPUTACION		6,160.00		
1.2.4.05.01.	Software Financiero Contable	6,160.00			
1.2.4.06.	AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS		-5,303.92		
1.2.4.06.05.	Programas de computación.	-5,303.92			
2.	PASIVOS				-96,043.43
2.1.	CORRIENTES				-96,043.43
2.1.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			-94,799.14	
2.1.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA		-58,421.11		
2.1.1.01.01.	Depósitos de ahorro	-58,421.11			
2.1.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO		-36,378.03		
2.1.1.03.01.	De 1 a 30 días	-10,579.82			
2.1.1.03.02.	De 31 a 90 días	-5,822.21			
2.1.1.03.03.	De 91 a 180 días	-8,976.00			
2.1.1.03.04.	De 181 a 360 días	-11,000.00			
2.1.3.	CUENTAS POR PAGAR			-1,244.29	
2.1.3.01.	INTERESES POR PAGAR		-1,222.41		
2.1.3.01.03.	Depósitos a plazo	-1,222.41			

2.1.3.02.	OBLIGACIONES PATRONALES		2.39	
2.1.3.02.02.	Beneficios Sociales	2.39		
2.1.3.04.	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI		-24.27	
2.1.3.04.01.	Retenciones en la fuente del impuesto a la renta	-24.27		
3.	PATRIMONIO			-19,026.79
3.1.1.	APORTACION SOCIETARIA		-20,873.09	
3.1.1.01.	CERTIFICADOS DE APORTACION		-6,527.56	
3.1.1.01.01.	Depósitos en Certificados de aportación	-6,527.56		
3.1.1.02.	CUOTAS DE INGRESO		-14,345.53	
3.1.1.02.01.	Aportes en Efectivo	-14,345.53		
3.1.2.	RESERVAS		-7,826.85	
3.1.2.03.	ESPECIALES		-7,826.85	
3.1.2.03.01.	Especiales	-7,826.85		
3.1.4.	RESULTADOS		9,673.15	
3.1.4.02.	PERDIDA DEL EJERCICIO	9,673.15		
9.1.	DEUDORAS			1,200.00
9.1.1.	DOCUMENTOS EN GARANTÍA Y CUSTODIA		1,200.00	
9.1.1.02.	POLIZAS DE SEGUROS		1,200.00	
9.1.1.02.02.	Poliza de Fidelidad	1,200.00		
9.2. *	ACREEDORAS			-1,200.00
9.2.1.	DOCUMENTOS EN GARANTÍA Y CUSTODIA		-1,200.00	
9.2.1.02.	POLIZAS DE SEGUROS		-1,200.00	
9.2.1.02.02.	Poliza de Fidelidad	-1,200.00		
Sr. Luis Sánchez				Dra. Ruth Sánchez
Gerente General				Contador General
Sr. Luis Alfredo Ramos				Sr. Mario Astudillo
Presidente Consejo de Administracion				Presidente Consejo de Vigilancia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN BARTOLOME" LTDA.

Acuerdo N°. 005-DPT-C-2008 del 06 de Marzo del 2008

BALANCE DE RESULTADOS

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

4.	INGRESOS			20,036.56
4.1.	OPERACIONALES		20,036.56	
4.1.2.	POR SERVICIOS COOPERATIVOS		2,093.76	
4.1.2.01.	CUOTAS DE ADMINISTRACION	2,093.76		
4.1.2.01.01.	Ingresos para la administración	331.63		
4.1.2.01.02.	Ingresos varios	1,762.13		
4.1.3.	POR INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		17,942.80	
4.1.3.01.	INTERESES EN CARTERA DE CREDITO POR VENCER	13,304.93		
4.1.3.01.02.	Consumo	13,304.93		
4.1.3.05.	DE MORA		4,637.87	
4.1.3.05.01.	interes cobrado por mora	4,637.87		
5.	GASTOS			29,709.71
5.1.	OPERACIONALES		29,002.61	
5.1.2.	INTERESES CAUSADOS		4,432.08	
5.1.2.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	4,432.08		
5.1.2.01.01.	Depósitos de ahorro	1,822.85		
5.1.2.01.02.	Depósitos a plazo	2,609.23		
5.1.3.	COMISIONES CAUSADAS		359.50	
5.1.3.02.	COBRANZAS	359.50		
5.1.3.02.01.	Cobranzas	359.50		
5.1.4.	GASTOS DE PERSONAL		16,017.69	
5.1.4.01.	REMUNERACIONES MENSUALES	12,074.14		
5.1.4.01.01.	Sueldo básico	12,074.14		
5.1.4.02.	BENEFICIOS SOCIALES	2,413.61		
5.1.4.02.03.	Décimo tercer sueldo	779.13		
5.1.4.02.04.	Décimo cuarto sueldo	550.11		
5.1.4.02.05.	Fondo de Reserva	1,084.37		
5.1.4.04.	APORTES AL IESS	1,440.34		
5.1.4.04.01.	Patronal	1,440.34		
5.1.4.05.	HONORARIOS PROFESIONALES	89.60		
5.1.4.05.01.	Honorarios profesionales varios	89.60		
5.1.5.	GASTOS GENERALES		8,193.34	
5.1.5.01.	SERVICIOS	2,593.78		
5.1.5.01.05.	Arrendamientos	1,314.84		
5.1.5.01.06.	Comunicación, publicidad y propagar	298.92		
5.1.5.01.09.	Agua, Luz y Teléfono	980.02		
5.1.5.02.	VIAJE, HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN	51.22		
5.1.5.02.03.	Transporte	51.22		
5.1.5.04.	SUMINISTROS	513.55		
5.1.5.04.05.	Otros suministros	513.55		
5.1.5.05.	SISTEMAS TECNOLÓGICOS	1,129.48		
5.1.5.05.04.	Mantenimiento de equipos informáti	1,129.48		
5.1.5.07.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	40.13		
5.1.5.07.02.	Impuestos municipales	40.13		
5.1.5.08.	SERVICIOS VARIOS	577.57		
5.1.5.08.06.	Otros servicios varios	577.57		
5.1.5.09.	DEPRECIACIONES	1,234.48		

5.1.5.10.	AMORTIZACIONES	2,053.13	
5.1.5.10.07.	Programas de computacion	2,053.13	
5.2.	NO OPERACIONALES		707.10
5.2.2.	PROVISIONES		707.10
5.2.2.01.	CARTERA DE CRÉDITOS	707.10	
5.2.2.01.01.	Provision cartera de creditos incobra	707.10	
Perdida del Ejercicio			-9,673.15

Sr. Luis Sánchez
Gerente General

Dra. Ruth Sánchez
Contador General

Sr. Luis Alfredo Ramos
Presidente Consejo de Administracion

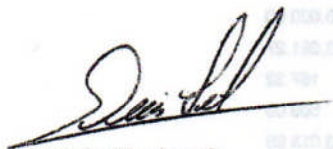
Sr. Mario Astudillo
Presidente Consejo de Vigilancia

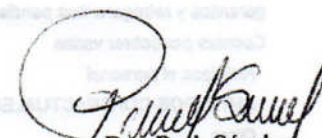
COOPERATIVA SAN BARTOLOME LTDA
Acuerdo NO. 005-DTP-C-2008 del 6 de marzo del 2008
BALANCE GENERAL
Al 31 de diciembre del 2011

1	Activos	150,332.80
11	Fondos disponibles	6,041.42
1101	Caja	5,428.42
110105	Efectivo	5,328.42
110110	Caja chica	100.00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	813.00
110310	Bancos e instituciones financieras local	813.00
14	Cartera de creditos	103,144.12
1402	Cartera de creditos de consumo por vence	102,077.79
140205	De 1 a 30 dias	18,380.84
140210	De 31 a 90 dias	24,122.65
140215	De 91 a 180 dias	26,039.69
140220	De 181 a 360 dias	26,342.50
140225	De mas de 360 dias	7,192.11
1422	Cartera de creditos de consumo vencida	5,026.04
142205	De 1 a 30 dias	3,306.36
142210	De 31 a 90 dias	1,484.48
142215	De 91 a 180 dias	227.20
1499	Provision para creditos incobrables	-3,961.71
149905	Cartera de creditos comercial	-431.06
149910	Cartera de creditos de consumo	-3,530.65
16	Cuentas por cobrar	38,681.27
1609	garantias y retrogarantias pendientes de	15,000.00
1690	Cuentas por cobrar varias	23,681.27
169005	Anticipos al personal	167.32
169040	ANTICIPOS CONTRACTUALES	500.00
169090	Otras	23,013.95
18	Propiedades y equipo	2,060.38
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	138.77
1805	Muebles enseres y equipos de oficina	2,026.90
1808	Equipos de computacion	3,411.04
1899	(Depreciación acumulada)	-3,518.33
189915	Muebles enseres y equipos de oficina	-3,518.33
19	Otros activos	405.41
1905	Gastos diferidos	6,160.00
190520	Programas de computacion	6,160.00
1990	Otros	-6,754.59
199001	AMORTIZACION	-6,159.01
199090	Varias	404.42
2	Pasivo	-123,304.52
21	Obligaciones con el publico	-121,708.25
2101	Depositos a la vista	-72,697.37
210135	DEPOSITOS DE AHORRO Y PROGRAMAD	-72,697.37
2103	DEPOSITOS ESPECIALES	-49,010.88
210305	De 1 a 30 dias	-6,740.88
210310	De 31 a 90 dias	-17,900.00
210315	De 91 a 180 dias	-9,300.00
210320	De 181 a 360 dias	-13,070.00
210325	De mas de 361 dias	-3,000.00

COOPERATIVA SAN BARTOLOME LTDA
Acuerdo NO. 005-DTP-C-2008 del 6 de marzo del 2008
BALANCE GENERAL
Al 31 de diciembre del 2011

2501	Intereses por pagar	-1,558.06
250115	DEPTOS. PROG. ESP Y OTROS	-1,558.06
2503	Obligaciones patronales	-9.01
250315	Aportes al IESS	-8.94
250320	Fondo de reserva IESS	-0.07
2504	Retenciones	-29.20
250405	Retenciones fiscales	-29.20
3	Patrimonio	-27,028.08
31	Capital social	-25,285.84
3101	Capital pagado	-14,345.53
310101	Aportes en efectivo	-14,345.53
3103	APORTES SOCIOS	-10,950.31
33	Reservas	-7,828.85
3303	Especiales	-7,828.85
330310	Para futuras Capitalizaciones	-7,828.85
36	Resultados	6,094.61
3604	(Perdida del ejercicio)	6,094.61


 Sr. Luis Sánchez G.
 GERENTE GENERAL


 Dra. Ruth Sánchez
 CONTADORA GENERAL

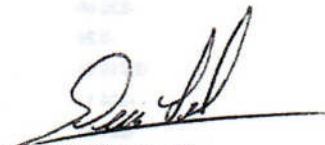

 Sr. Luis Alfredo Ramos
 PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION


 Sr. Mario Astudillo
 PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA

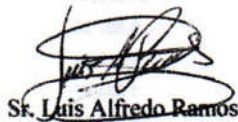
COOPERATIVA SAN BARTOLOME LTDA
Acuerdo NO. 005-DTP-C-2008 del 6 de marzo del 2008
BALANCE DE RESULTADOS
Al 31 de diciembre del 2011

5	Ingresos	-25,382.85
51	Intereses y descuentos ganados	-22,517.64
5104	Interés de cartera de créditos	-22,517.64
510410	Cartera de créditos de consumo	-18,508.90
510430	De mora	-4,008.74
54	Ingresos por servicios	-2,641.10
5404	MANEJO Y COBRANZAS	-620.89
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	-0.26
5490	OTROS SERVICIOS	-2,019.95
58	Otros ingresos	-224.11
5890	Otros	-224.11
589090	Varías	-224.11
4	Gastos	31,477.48
41	Intereses causados	6,487.36
4101	Obligaciones con el público	6,487.36
410115	Depósitos de ahorro	1,954.25
410130	Depósitos a plazo	4,533.11
42	Comisiones causadas	190.39
4203	COBRANZAS	190.39
44	Provisiones	1,071.06
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	1,071.06
45	Gastos de operación	23,698.65
4501	Gastos del personal	18,020.07
450105	Remuneraciones mensuales	13,398.60
450110	Beneficios sociales	1,698.83
450120	Aportes al IESS	1,760.21
450135	Fondo de reserva IESS	1,158.33
450190	Otros	4.10
4503	Servicios varios	2,763.74
450305	Movilización fletes y embalajes	83.65
450315	Publicidad y propaganda	80.00
450320	Servicios básicos	1,006.56
450325	Seguros	58.60
450330	Arrendamientos	1,375.69
450390	Otros servicios	159.04
4504	Impuestos contribuciones y multas	72.53
450410	Impuestos municipales	72.53
4505	Depreciaciones	1,066.25
450525	Muebles enseres y equipo de oficina	202.89
450530	Equipo de computación	849.46
450590	Otros	13.86
4506	Amortizaciones	855.09
450625	Programas de computación	855.09
4507	Otros gastos	920.97
450705	Suministros diversos	500.37
450710	Donaciones	4.00
450715	Mantenimiento y reparaciones	192.60
450790	Otros	224.00
47	Otros gastos y pérdidas	30.00
4790	Otros	30.00

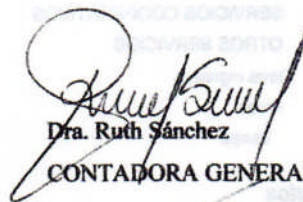
4506	Amortizaciones	855.09
450625	Programas de computacion	855.09
4507	Otros gastos	920.97
450705	Suministros diversos	500.37
450710	Donaciones	4.00
450715	Mantenimiento y reparaciones	192.60
450790	Otros	224.00
47	Otros gastos y perdidas	30.00
4790	Otros	30.00



Sr. Luis Sánchez G.
GERENTE GENERAL



Sr. Luis Alfredo Ramos
PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION



Dra. Ruth Sánchez
CONTADORA GENERAL



Sr. Mario Astudillo
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA

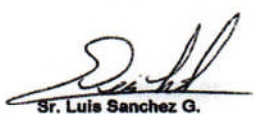
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOME LTDA.

BALANCE GENERAL

AL 31 de Diciembre del 2012

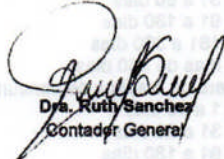
1	Activos			268,198.14
11	Fondos disponibles		32,991.62	
1101	Caja		6,014.25	
110105	Efectivo	5,914.25		
110110	Caja chica	100.00		
1103	Bancos y otras instituciones		26,977.37	
110310	Bancos e instituciones	26,977.37		
14	Cartera de creditos		186,451.48	
1402	Cartera de creditos de consumo		174,589.79	
140205	De 1 a 30 dias	19,786.35		
140210	De 31 a 90 dias	38,173.78		
140215	De 91 a 180 dias	45,974.25		
140220	De 181 a 360 dias	48,284.35		
140225	De mas de 360 dias	22,371.06		
1422	Cartera de creditos de consumo		16,760.35	
142205	De 1 a 30 dias	9,041.04		
142210	De 31 a 90 dias	3,139.04		
142215	De 91 a 180 dias	2,362.56		
142220	De 181 a 270 dias	1,883.52		
142225	De mas de 270 dias	334.19		
1499	Provision para creditos		-4,898.66	
149905	Cartera de creditos comercial	-431.06		
149910	Cartera de creditos de consumo	-4,467.60		
16	Cuentas por cobrar		45,875.65	
1609	garantias y retrogarantias		15,000.00	
1690	Cuentas por cobrar varias		30,875.65	
169040	Anticipos	500.00		
169050	Anticipo interes a Plazo	2,494.59		
169090	Otras	27,881.06		
18	Propiedades y equipo		2,245.56	
1803	Construcciones y remodelaciones		138.77	
1805	Muebles enseres y equipos de		2,528.90	
1806	Equipos de computacion		3,671.04	
1899	(Depreciación acumulada)		-4,093.15	
189915	Muebles enseres y equipos de	-4,093.15		
19	Otros activos		633.83	
1905	Gastos diferidos		6,160.00	
190520	Programas de computacion	6,160.00		
1990	Otros		-5,526.17	
199001	Amortizacion	-6,159.01		
199010	Otros impuestos	228.42		
199090	Varias	404.42		
2	Pasivo			-229,425.15
21	Obligaciones con el publico		-223,044.92	
2101	Depositos a la vista		-111,914.75	
210135	Depositos de Ahorros	-111,914.75		
2103	Depositos Especiales		-111,130.17	
210305	De 1 a 30 dias	-22,084.17		
210310	De 31 a 90 dias	-400.00		
210315	De 91 a 180 dias	-3,000.00		
210320	De 181 a 360 dias	-32,646.00		
210325	De mas de 361 dias	-53,000.00		
25	Cuentas por pagar		-5,632.83	
2501	Intereses por pagar		-4,810.06	
250115	Depositos Prog. Especiales y Otros	-4,810.06		
2503	Obligaciones patronales		-257.92	
250310	Beneficios Sociales	11.72		
250315	Aportes al IESS	-215.77		
250320	Fondo de reserva IESS	-53.87		
2504	Retenciones		-564.85	
250405	Retenciones fiscales	-209.85		
250490	Otras retenciones	-355.00		
29	Otros pasivos		-747.40	
2990	Otras cuentas del pasivo		-747.40	
299090	PROVISIONES/TRANSITORIAS	-747.40		

3	Patrimonio			-38,772.99
31	Capital social			
3101	Capital pagado		-14,345.53	-29,432.15
310101	Aportes en efectivo	-14,345.53		
3103	Aportes de Socios		-15,086.62	
33	Reservas			-7,826.85
3303	Especiales		-7,826.85	
330310	Para futuras Capitalizaciones	-7,826.85		
36	Resultados			-1,513.99
3603	Excedente del Ejercicio		-1,513.99	
6	Contingentes			
7	Cuentas de orden			
71	Cuentas de orden deudoras			1,200.00
7102	Activos propios en poder de		1,200.00	
73	Cuentas de orden acreedoras por			-1,200.00
7390	Otras cuentas de orden		-1,200.00	



Sr. Luis Sanchez G.
Gerente General





Dra. Ruth Sanchez
Contador General



Sr. Luis Alfredo Ramos
PRES. Consejo Administración



Sr. Mario Astudillo
PRES. Consejo Vigilancia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOME LTDA.
BALANCE DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

4	Gastos			43,964.96
41	Intereses causados		12,778.91	
4101	Obligaciones con el publico	12,778.91		
410115	Depositos de ahorro	1,998.48		
410130	Depositos a plazo	10,771.03		
410190	Otros	9.40		
43	perdidas financiera		3,353.24	
4303	En venta de activos productivos	3,353.24		
430390	Otras	3,353.24		
44	Provisiones		936.95	
4402	Cartera de Creditos	936.95		
45	Gastos de operaci3n		26,885.86	
4501	Gastos del personal	19,268.47		
450105	Remuneraciones mensuales	13,912.71		
450110	Beneficios sociales	1,516.75		
450120	Aportes al iess	2,056.78		
450135	Fondo de reserva IESS	1,159.43		
450190	Otros	622.80		
4502	Honorarios	2,440.36		
450210	Honorarios profesionales	2,440.36		
4503	Servicios varios	3,265.40		
450305	Movilizaci3n fletes y embalajes	73.10		
450315	Publicidad y propaganda	252.00		
450320	Servicios b3sicos	1,038.37		
450325	Seguros	59.01		
450330	Arrendamientos	1,460.88		
450390	Otros servicios	382.04		
4504	Impuestos contribuciones y	116.15		
450410	Impuestos municipales	86.15		
450490	Impuestos y aportes para otros	30.00		
4505	Depreciaciones	574.82		
450525	Muebles enseres y equipo de	252.89		
450530	Equipo de computaci3n	321.93		
4507	Otros gastos	1,220.66		
450705	Suministros diversos	437.99		
450710	Donaciones	20.00		
450715	Mantenimiento y reparaciones	405.17		
450790	Otros	357.50		
47	Otros gastos y perdidas		10.00	
4790	Otros	10.00		
5	Ingresos			45,478.95
51	Intereses y descuentos ganados		36,224.13	
5104	Inter3s de cartera de creditos	36,224.13		
510410	Cartera de creditos de consumo	29,406.53		
510430	De mora	6,817.60		
54	Ingresos por servicios		9,076.65	
5404	Manejo y Cobranzas	653.46		
5405	Servicios Cooperativos	0.21		
5490	Otros Srvicios	8,422.98		
55	Otros ingresos operacionales		5.42	
5590	Otros	5.42		
559001	Otros Srvicios	5.42		
56	Otros ingresos		172.75	
5690	Otros	172.75		
569050	Varlas	172.75		
	SUPERAVIT			1,513.99

Sr. Luis Sanchez G.
Gerente General

Dra. Ruth Sanchez
Contador General

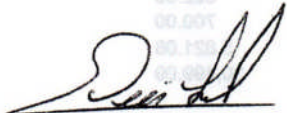
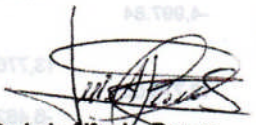
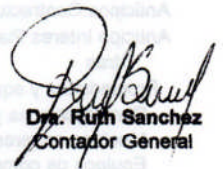


COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN BARTOLOME LTDA.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

1	Activos			282,353.22
11	Fondos disponibles		30,275.39	
1101	Caja		7,600.14	
110105	Efectivo	7,500.14		
110110	Caja chica	100.00		
1103	Bancos y otras instituciones financiera		22,525.24	
110310	Bancos e instituciones financieras	22,525.24		
1104	Efectos de cobro inmediato		150.01	
14	Cartera de creditos		189,320.43	
1402	Cartera de creditos de consumo por		181,274.55	
140205	De 1 a 30 dias	17,186.03		
140210	De 31 a 90 dias	34,453.61		
140215	De 91 a 180 dias	41,987.54		
140220	De 181 a 360 dias	55,312.88		
140225	De mas de 360 dias	32,334.49		
1422	Cartera de creditos de consumo		14,770.05	
142205	De 1 a 30 dias	7,863.66		
142210	De 31 a 90 dias	4,202.96		
142215	De 91 a 180 dias	2,124.32		
142220	De 181 a 270 dias	579.11		
1499	Provision para creditos incobrables		-6,724.17	
149905	Cartera de creditos comercial	-431.06		
149910	Cartera de creditos de consumo	-6,293.11		
16	Cuentas por cobrar		52,412.17	
1609	garantias y retrogarantias pendientes		15,000.00	
1690	Cuentas por cobrar varias		37,412.17	
169005	Anticipos al personal	392.00		
169040	Anticipos Contractuales	700.00		
169050	Anticipo Interes Plazo Fijo	5,821.08		
169090	Otras	30,499.09		
18	Propiedades y equipo		3,031.73	
1803	Construcciones y remodelaciones en		138.77	
1805	Muebles enseres y equipos de oficina		2,528.90	
1806	Equipos de computacion		5,361.90	
1899	(Depreciación acumulada)		-4,997.84	
189915	Muebles enseres y equipos de	-4,997.84		
19	Otros activos		7,313.50	
1905	Gastos diferidos		13,776.00	
190520	Programas de computacion	13,776.00		
1990	Otros		-6,462.50	
199001	Amortizacion	-7,639.75		
199010	Otros impuestos	772.83		
199090	Varias	404.42		
2	Pasivo			-229,403.77
21	Obligaciones con el publico		-216,975.87	
2101	Depositos a la vista		-126,878.77	
210135	Depositos de Ahorro	-126,878.77		
2103	Depositos Especiales		-90,097.10	
210305	De 1 a 30 dias	-8,000.00		
210310	De 31 a 90 dias	-6,900.00		
210315	De 91 a 180 dias	-41,402.90		
210320	De 181 a 360 dias	-33,794.20		
25	Cuentas por pagar		-10,155.37	
2501	Intereses por pagar		-8,193.94	
250115	Depositos Prog. Especiales y Otros	-8,193.94		
2503	Obligaciones patronales		-631.83	

250320	Fondo de reserva IESS	-58.68		
2504	Retenciones		-1,324.81	
250405	Retenciones fiscales	-784.81		
250490	Otras retenciones	-540.00		
2505	Contribuciones impuestos y multas		-4.79	
250590	Otras contribuciones e impuestos	-4.79		
29	Otros pasivos		-2,272.53	
2990	Otras cuentas del pasivo		-2,272.53	
299090	Provisiones y Transitorias	-2,272.53		
3	Patrimonio			-52,949.45
31	Capital social		-18,725.53	
3101	Capital pagado		-14,345.53	
310101	Aportes en efectivo	-14,345.53		
3103	Aportes Socios		-4,380.00	
33	Reservas		-21,459.68	
3303	Especiales		-21,459.68	
330310	Para futuras Capitalizaciones	-21,459.68		
36	Resultados		-12,764.24	
3601	Excedentes Acumulados		1273.97	
3603	Excedente del Ejercicio		-12,764.24	
6	Contingentes			
7	Cuentas de orden			
71	Cuentas de orden deudoras			1,200.00
7102	Activos propios en poder de		1,200.00	
73	Cuentas de orden acreedoras por		-10,425.37	
7301	Valores y bienes recibidos de		-9,225.37	
7390	Otras cuentas de orden		-1,200.00	
74	Cuentas de orden acreedoras			9,225.37
7401	Valores y bienes recibidos de		9,225.37	
740110	Documentos en garantía	9,225.37		
 Sr. Luis Sanchez G. Gerente General  Sr. Luis Alfredo Ramos PRES. Consejo Administración   Dra. Ruth Sanchez Contador General  Ec. Carlos Vifia PRES. Consejo Vigilancia				