****

**Universidad de Palermo**

**MBA en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

**“INVESTIGACION Y PROPUESTA DEL DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL Y DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPEALIANZA EN SAN JOSE, COSTA RICA, DURANTE EL AÑO 2021”**

**Tesista: Lic. Daniel De Sárraga Peña**

**E-mail: ddesarragap@gmail.com**

**Legajo: 0107861**

**Director de Tesis: Gerardo Tapia**

**(27-01-2022)**

**San José – Costa Rica**

**TABLA DE CONTENIDO**

Contenido

[Introducción: 6](#_Toc94166332)

[Justificación 9](#_Toc94166333)

[Pregunta de investigación: 11](#_Toc94166334)

[Objetivos 11](#_Toc94166335)

[Objetivo general: 11](#_Toc94166336)

[Objetivos específicos: 11](#_Toc94166337)

[Hipótesis: 11](#_Toc94166338)

[CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO 12](#_Toc94166339)

[1.1 Cuadro de mando financiero. 12](#_Toc94166340)

[1.1.1 Mapa Estratégico 14](#_Toc94166341)

[1.2 Estados financieros 16](#_Toc94166342)

[1.2.1 Balance General 16](#_Toc94166343)

[1.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados 17](#_Toc94166344)

[1.3 Razones financieras 19](#_Toc94166345)

[1.3.1 Participación de cartera 20](#_Toc94166346)

[1.3.2 Participación de inversiones 20](#_Toc94166347)

[1.3.3 Participación de activo fijo (productivo) 21](#_Toc94166348)

[1.3.4 Nivel de activo improductivo 21](#_Toc94166349)

[1.3.4 Rendimiento financiero 21](#_Toc94166350)

[1.3.5 Costo Financiero 22](#_Toc94166351)

[1.3.6 Margen Excedente 22](#_Toc94166352)

[1.3.7 Rentabilidad del activo 22](#_Toc94166353)

[1.3.8 Rentabilidad del patrimonio 23](#_Toc94166354)

[1.3.9 Índice de liquidez 23](#_Toc94166355)

[1.3.10 Razón de endeudamiento 23](#_Toc94166356)

[1.3.11 Palanca patrimonial 24](#_Toc94166357)

[1.3.12 Eficiencia económica 24](#_Toc94166358)

[1.3.13 Eficiencia administrativa 24](#_Toc94166359)

[1.3.14 Morosidad de cartera 25](#_Toc94166360)

[1.3.15 Crecimiento de activos 25](#_Toc94166361)

[1.3.16 Crecimiento de prestamos 26](#_Toc94166362)

[1.3.17 Crecimiento de depósitos 26](#_Toc94166363)

[1.3.18 Crecimiento de patrimonio 26](#_Toc94166364)

[CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA 28](#_Toc94166365)

[2.1 La Empresa 28](#_Toc94166366)

[2.1.1 Situación actual 28](#_Toc94166367)

[2.1.2 Informe Financiero resumen diciembre 2021 28](#_Toc94166368)

[2.1.2.1 Principales cuentas de Balance de situación 30](#_Toc94166369)

[2.1.2.2 Generación de excedentes 31](#_Toc94166370)

[2.1.2.3 Principales metas de cuentas de balance 31](#_Toc94166371)

[2.1.2.4 Principales metas de ventas 32](#_Toc94166372)

[2.1.2.5 Gestión de Captaciones 32](#_Toc94166373)

[CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 44](#_Toc94166374)

[3.1 Justificación de la investigación de mercado 44](#_Toc94166375)

[3.1.1 Problema de investigación de mercados 45](#_Toc94166376)

[3.1.2 Diseño de la investigación 45](#_Toc94166377)

[3.1.3 Desarrollo de la metodología 46](#_Toc94166378)

[3.1.4 Cálculo de la muestra 46](#_Toc94166379)

[CAPÍTULO 4: RESULTADOS 47](#_Toc94166380)

[CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 73](#_Toc94166381)

[Conclusiones 73](#_Toc94166382)

[Recomendaciones 74](#_Toc94166383)

[Referencias bibliográficas 75](#_Toc94166384)

[Anexos 78](#_Toc94166385)

[Encuestas 78](#_Toc94166386)

[Modelo CMF 109](#_Toc94166387)

[Estados financieros 110](#_Toc94166388)

[Curriculum 112](#_Toc94166389)

**Agradecimientos**

Al presentar este proyecto y dar por finalizado un ciclo de vida, doy gracias a todas las personas que hicieron esto posible, a mis padres, hermanos y familiares que me establecieron el apoyo necesario para continuar.

A mis compañeros de universidad, tutor, profesores y todos con los que conviví durante esta linda aventura.

A la universidad y a la facultad, donde puedo decir que ha sido una formación de seriedad y compromiso con la transmisión de conocimientos, modelos y herramientas necesarias para la gestión empresarial.

A lula quien fue mi perra y una leal compañera por más de 18 años, este logro también es de ella. A mi pareja sentimental y mi nueva perra Coquita, quienes siempre me hacen ser mejor.

Una mención especial a Dios, que siempre ha estado a mi lado, dando consejo y sabiduría para poder salir adelante.

# Introducción:

Se diseña un Cuadro de Mando Financiero (CMF) para la generación de indicadores de gestión, con el fin de optimizar la toma de decisiones para la Gerencia Financiera, de Riesgos, Comercial y General y así mejorar la rentabilidad de la Cooperativa. La intención es analizar el estado actual de la empresa tomando en cuenta indicadores claves. Para se determinan las metas para medir cada indicador y las estrategias necesarias para cumplirlos y corregir sus desviaciones con el fin de prevenir pérdida de ingresos o bien el cierre de esta. Como indica Páez (noviembre de 2013):

El Cuadro de Mando Financiero es una herramienta precisa que permite ahorrar mucho tiempo y dinero, ya que ayuda a vigilar de cerca los aspectos clave del negocio. Dentro del cuadro de mando financiero podemos distinguir diferentes áreas, con enfoques distintos y frecuencias de actualización variables:

* Estado de resultados
* Balance de comprobación
* Indicadores Financieros

Como se nota el que el cuadro de mando financiero tiene por finalidad agrupar una serie de aspectos relevantes en un solo lugar, esto con la finalidad de un uso ágil y fácil, que ayude en la toma de decisiones de la empresa. Esto como dice Paéz permite reaccionar a tiempo ante las diferentes situaciones que se presentan, antes de esperar tener enfoque activo.

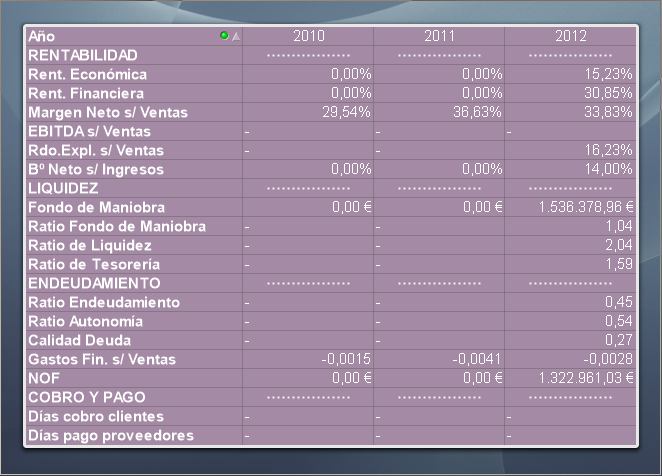
Una de las metas del cuadro financiero es poder luego integrar luego esto en programa que puede ser consultado por los interesados. En este sentido se constituye en una herramienta diaria de consulta, donde agrega Páez (noviembre de 2013):

“El Cuadro de Mando Financiero permite recopilar información de distintas fuentes para completar un escenario en lugar de limitarse a extraer datos del ERP. Podemos conectarlo, además, con el programa de contabilidad, con una tabla de extractos bancarios, saldos de cuentas, inversiones, pagos auxiliares, unidades de negocio externas y un largo etc.”. (párr. 10)

Todo esto debe esto debe producir un cuadro como el siguiente

Ejemplo de Ejecución de Cuadro de Mando Financiero

**Cuadro N°1: Cuadro de mando financiero**

  
Fuente: (Paéz, 2013)

Igualmente, el cuadro de mando permite obtener la información de forma directa sin tener que pasar por hojas de cálculo intermedia que puede sufrir alteraciones (como los datos de Excel que se ingresar por algún funcionario financiero o de ventas, en otras palabras, brinda seguridad.

Como menciona Ortiz (2006) “el cuadro de mando financiero (CMF) se deriva del cuadro de mando integral (CMI). Su elaboración implica discutir las perspectivas y las necesidades de la empresa y organización”. A partir de ahí se definen las estrategias y posteriormente los propósitos financieros, y aspectos críticos de los que salen los indicadores que por esencia son concretos.

Coopealianza tiene problemas de gestión y de administración financiera, por lo que existe dificultad para precisamente controlar los indicadores financieros. Incluso en algunos casos se suelen guiar por los informes que les brinda el contador o el auditor, y consultan en archivos que les mandan cada cierto tiempo información. Ciertamente es una práctica muy rudimentaria y CMF, aunque no resuelva todas las carencias pueden ayudar bastante, pues los gerentes y otros encargados tendrán un panorama sobre lo que deben hacer.

# Justificación

Entre las muchas y diversas cuestiones que suscitan en la actualidad: el interés de los analistas financieros, corredores de bolsa, gerentes de proyectos, accionistas, etc., hay que resaltar sin duda alguna el estudio del tema del entorno empresarial, la gestión de riesgo financiero, la relación entre riesgo y rendimiento, y medidas de control interno en el que se mueven las transacciones cotidianas. El estudio de Riesgo meramente financiero desplaza sus raíces; interesa y afecta tanto el ámbito político, social y cultural como al económico, no es un instrumento financieramente aislado.

Como se ha estado desarrollando visto en los pasados años, las recesiones económicas, las alzas y bajas que presentan los mercados financieros, el estancamiento de la economía norte americana, que si bien es cierto no se estima que se presenta una nueva crisis financiera global, sí hacen mención sobre un menor ritmo de crecimiento económico actual.

Situaciones como la crisis de la zona euro, los altos niveles de inflación en Estados Unidos, la crisis de contenedores, la afectación por la pandemia COVID-19 ponen en juego muchos aspectos financieros, que de una u otra forma pueden contribuir al estudio transcendental de la gestión del riesgo.

La globalización genera volatilidad en las variables macroeconómicas y disminuye utilidades empresariales. Ante este fenómeno de problemática social nace la intriga nuestra, como investigadores, de indagar el tema en cuestión y observar los resultados de la implementación de un cuadro de mando financiero. Además, la necesidad de crear herramientas financieras que permitan mantener la continuidad y disminuir las pérdidas por obligaciones. Ante estos hechos económicos, se origina la gran importancia de gestionar el riesgo Corporativo como parte fundamental de la estrategia en el proceso de toma de decisiones; es importante recordar que la planificación estratégica es propia de todo proyecto o institución y la Gestión de Riesgo es preventiva más que correctiva, necesaria para obtener los resultados deseados en cualquier ámbito o naturaleza de proyecto.

En otras palabras, el riesgo se encuentra por doquier, tras cada acción; las empresas, en su desarrollo social requieren tomar decisiones asertivas de financiamiento ya sea por expansión o mantenimiento, al igual que necesitan invertir sus excedentes; para ello, deben evaluar su nivel de riesgo en la estructura empresarial.

Existen indicios transcendentales que permiten centrar la atención al tema de Gestión Integral de Riesgo Financiero. Se debe tener en cuenta que en nuestros días las entidades de diferentes sectores están combinando su perspectiva en los negocios, ya no tienen como visión solamente crear utilidades, sino generar valor agregado, al optimizar la relación riesgo-rendimiento, estableciendo un entorno organizacional importante.

Ante este fenómeno social, se busca comprender y aportar mediante la investigación descriptiva – interpretativa, métodos e instrumentos para identificar, gestionar y controlar el Riesgo en su totalidad. Se abarcan los tres principales tipos de Riesgo financiero: liquidez, crediticio y de mercado. Se beneficia al proceso de aprendizaje, como apoyo a los futuros profesionales en el área; además, será referencia útil a las instituciones involucradas en la investigación propiamente de campo. Es indispensable, para estas, conocer su nivel de exposición al riesgo, apto para tolerar, tratar, utilizando tácticas de Implementación idóneas. Se hace énfasis en el monitoreo, comunicación y seguimiento como medidas de control Interno, se analiza cualitativamente la gestión de riesgo implementada y se procura así el alcance de metas y su continuidad.

Dentro de los resultados positivos que se obtienen al ampliar eficazmente el conocimiento sobre riesgo financiero, se encuentra una indudable ventaja competitiva como método para analizar y mitigar potentes y amenazas que se puedan presentar tanto en el presente como en el futuro, permite al gerente financiero estar en condiciones de adelantarse a los resultados adversos, disminuir su impacto así como la incertidumbre ante el cambiante entorno económico; esta competitividad ofrece una elevada calidad y agradable salud financiera en los movimientos empresariales tanto a nivel interno como a nivel externo.

# Pregunta de investigación:

¿Cómo desarrollar un cuadro de mando financiero (CMF) que ayude en la toma decisiones en las entidades cooperativas?

# Objetivos

## Objetivo general:

* Desarrollar un cuadro de mando financiero para el control y desempeño de las variables financieras y no financieras para mejorar la gestión Coopealianza Ahorro y Crédito durante el año 2021.

### Objetivos específicos:

* Analizar la posición financiera de Coopealianza durante el año 2021 con respecto a sus asociados, la orientación de la organización y las necesidades de financiamiento, utilizando las variables financieras asociadas.
* Determinar los objetivos financieros de Coopealianza.
* Definir las necesidades financieras de información de acuerdo a cada objetivo
* Desarrollar los indicadores del cuadro de mando integral para Coopealianza de acuerdo a las necesidades y los objetivos de la cooperativa.

## Hipótesis:

El desarrollo del cuadro de mando financiero como herramienta de control y desempeño de Coopealianza, en San José, Costa Rica, mejorará de forma notable la gestión adecuada de sus activos y la capacidad de obtener mejores indicadores financieros.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

El marco teórico refiere a las teorías y conceptos, y aspectos legales que son usados en la investigación y que tiene relación con los objetivos, sirve para la interpretación de los resultados y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

## 1.1 Cuadro de mando financiero.

Este cuadro constituye una importante herramienta para la planificación estratégica de una empresa como Coopealianza. ya que logra alinear los lineamientos estratégicos a establecer con los distintos componentes de la organización, y así, sacar mayor provecho de las ventajas competitivas.

Mencionan Kaplan y Norton (1997) que el cuadro de mando integral o Balance Scorecard es un sistema de información para determinar los indicadores financieros y no financieros para todos los empleados de la organización en todos sus niveles para toma del control. Como indica Palma (2010)

De esta forma, los trabajadores de primera línea deben comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben entender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; provienen de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. (p.45)

Entonces, el cuadro de mando integral debe convertir el objetivo y la estrategia de cada de negocio en lo que son objetivos e indicadores medibles. Estos indicadores brindan un panorama a los para accionistas y clientes, y también muestran que es necesario a nivel de indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Los indicadores deben guardar un equilibrio entre los resultados que son parte del pasado y los que indican escenarios a futuro. Y el cuadro de mando integral tiene que tener por un lado medidas que sean fáciles e interpretar, pero también abarcar aspectos subjetivos que permita la criticidad sobre ciertas actuaciones. Tal como señala Cárdenas (2007)

El cuadro de mando integral, es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando esta herramienta como un sistema de gestión estratégica para tratar su estrategia a largo plazo. Además, también la utilizan para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, además de, aumentar la retroalimentación y formación estratégica. (p.88)

El proceso del cuadro de mando integral, reside en la definición de los objetivos estratégicos, que deben abarcar dimensiones financieras, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento organizacional, así como sus indicadores de medición. Estas dimensiones se le denominan las perspectivas del cuadro de mando integral, las cuales son las siguientes (Roncancio, 2019)

Perspectiva financiera: consiste en animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral.

Perspectiva del cliente: radica en que la compañía identifique los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proveerán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

Esta perspectiva accede que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes con los segmentos de cliente y mercado seleccionados. Además, les permite medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Perspectiva del proceso interno: reside en que los directivos identifiquen los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y de clientes.

Es normal que las empresas desplieguen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Esta secuencia admite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán a los objetivos establecidos por los clientes o accionistas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta última perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento aportan la infraestructura que permite que se logren los objetivos afanosos de las anteriores perspectivas. (párr..4-7)

## 1.1.1 Mapa Estratégico

Es importante recalcar a la dirección de la empresa lo bueno que es cuando los empleados trabajan con un propósito común y líneas integradas de acción, entendiéndose así el hecho de que están alineadas. Si se trabaja con propósitos encontrados, o sea, buscando solo metas y deseos propios y egoístas, no lo están. Trabajar sin buscar una alineación es como luchar para moverse hacia adelante contra fuerzas que lo empujan a uno hacia atrás. Por tal motivo, si lo que se busca es salir adelante en una empresa sin alineación, esto se puede complicar un poco, ya que el progreso puede convertirse en un desafío real y a veces insuperable.

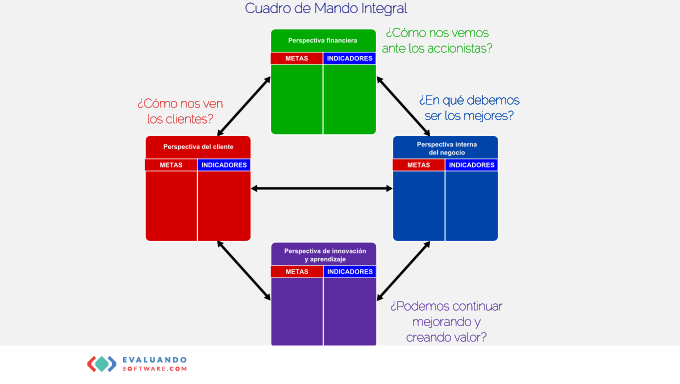
Anteriormente, se mencionó que mediante el uso del Cuadro de Mando Integral se lograría un mayor alineamiento estratégico en toda la organización, entonces, como primer paso para desarrollarlo es elaborando un Mapa Estratégico de la organización mediante el cual sirva como base para describir y comunicar las estrategias primordiales en un marco formal. Según Herrera, Terán y Rivera (2014)

El mapa estratégico del cuadro de mando integral provee un marco donde se ilustra la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (p.113)

La figura que se presenta a continuación muestra una estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico, por medio de esta es una manera de explicar a la empresa acerca de la creación de valor y hacia quién enfocarlo.

**Cuadro N°2: Estructura organizacional**

Estructura Estratégica Organizacional para el desarrollo de un Mapa Estratégico



Fuente: Rodríguez, A. (2021). Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas, Universidad de Valladolid. <https://www.evaluandosoftware.com/concepto-principales-fundamentos-del-cuadro-mando-integral/>

## 1.2 Estados financieros

Las empresas usualmente manejan dos los tipos de estados financieros los dos fundamentales: Balance General y el Estado de Resultados, estos son los utilizados para la toma de decisiones y de los analizados para efectos del presente diagnóstico.

### 1.2.1 Balance General

El Balance General muestra la posición de la empresa a una fecha determinada al indicar el conjunto de inversiones que ha efectuado y la forma en que han sido financiadas esas inversiones con fuentes de deuda y patrimonio (Salas, 2015). Por lo general se indica que el Balance General es como una fotografía del estado de la empresa en un punto del tiempo, que muestra lo que la empresa posee y cómo se financia. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2017, p. 20) .

Los activos son cuentas que registran los bienes y pertenencias, tangibles e intangibles de la empresa, los cuales se espera que contribuyan al desarrollo de la función administrativa. Las cuentas que conforman los activos son por naturaleza de débito, excepto las relativas a las provisiones, agotamiento, depreciaciones y amortizaciones acumuladas que se deducen y presentan de manera separada de las respectivas cuentas, así como sus ajustes por inflación cuando aplique. Los activos se subdividen generalmente en activos circulantes (o activos corrientes), los cuales tienen una vida corta como el inventario y el efectivo y activos fijos, los cuales duran mucho tiempo como los edificios, maquinaria y equipo (tangibles) y las marcas comerciales y patentes (intangibles). (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2017, p. 1)

Para poder adquirir activos y realizar su operación, la empresa requiere de financiamiento, el cual puede provenir de los pasivos o del patrimonio. Los pasivos contemplan obligaciones exigibles al ente público, derivadas de hechos pasados, y adquiridas en el desarrollo de la actividad financiera, económica y social, que deben de ser pagadas o rembolsadas en el futuro, mediante la transferencia de recursos, bienes o servicios. Al igual que los activos, los pasivos se clasifican de acuerdo con su duración, de manera que los pasivos circulantes (o pasivos corrientes) son a corto plazo (menos de un año) mientras que los pasivos fijos son a largo plazo (más de un año). (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2017, p. 2)

Finalmente, el patrimonio, suma del valor de los bienes y derechos de una sociedad, los aportes que han hecho los dueños de la empresa y las utilidades que ha producido el negocio y que han sido distribuidas entre los socios, también son llamados capital contable.

### 1.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, como se le llama con frecuencia, “muestra las corrientes de ingresos, costos y gastos y los diferentes grados de utilidad dentro de un periodo determinado” (Salas, 2005, p. 29), esto es indica los flujos acumulados durante un intervalo de tiempo.

El Estado de Resultados generalmente contiene las siguientes cuentas.

1. Ingreso por ventas. El ingreso obtenido en la venta de mercancías se acredita a una cuenta de ingresos denominada “Ventas”. Sin embargo, la cifra que aparece en el Estado de Resultados condensado corresponde a las ventas netas del período contable. El término de ventas netas significa el ingreso por ventas totales menos las devoluciones, rebajas y los descuentos en ventas. Un volumen creciente en las ventas es evidencia de crecimiento y sugiere la probabilidad de un aumento en las utilidades. Igualmente, tendencia descendente en las ventas constituye la primera señal de disminución en las utilidades y dificultades financieras posteriores. (Suchar, 2015)
2. Devoluciones y rebajas. La mayoría de las empresas comerciales permite a los clientes obtener un rembolso o un crédito por la devolución de las mercancías que no se encuentren en condiciones satisfactorias. Cuando los clientes encuentran que los artículos comprados presentan defectos menores, pueden aceptar conservar la mercancía si reciben una rebaja en el precio de venta. Las devoluciones y rebajas tienen el efecto de anular las ventas previamente registradas y reducir el valor del ingreso devengado por el negocio. (Suchar, 2015)
3. Descuentos en ventas: Con frecuencia, los fabricantes y los mayoristas venden las mercancías con términos de crédito que generalmente varían entre los 30 a 60 días. A menudo estas empresas ofrecen descuentos por pronto pago. (Suchar, 2015) Adicionalmente, las empresas pueden optar por ofrecer descuentos a sus clientes como parte de campañas de promoción de ventas, con el fin de generar respuestas más rápidas e intensas por parte de los compradores que incrementen el volumen de ventas. (Kotler & Keller, 2016, p. 555)
4. Costo de mercancías vendidas: Las empresas comerciales continuamente compran y venden mercancías. El costo de la mercancía vendida durante el año aparece en el Estado de Resultados como una deducción del ingreso por ventas netas. En esta sección se muestra el costo de los artículos que se vendieron para producir las ventas, además de aquellos costos directamente relacionados con la producción de bienes o prestación de servicios y se indican con el detalle suficiente los componentes de dicho costo. (Suchar, 2015)

La diferencia entre el ingreso por ventas y el costo de las mercancías vendidas “se denomina utilidad bruta, también llamada margen bruto.” (Weston & Brigham, 1992, p. 59)

1. Gastos operativos . Los gastos de operación se clasifican a su vez, como gastos de venta, gastos generales y administrativos. Los gastos de venta incluyen todos los gastos de almacenamiento y mercadeo de la mercancía, incluye la publicidad, salario de ventas y de transporte. Los gastos generales y administrativos incluyen los gastos relacionados con la operación de la empresa, tales como la oficina principal y los departamentos de contabilidad, finanzas y personal. (Suchar, 2015)

Si a la utilidad bruta se le restan los gastos operativos, se obtiene la “utilidad operativa o ingreso bruto en operación.” (Weston & Brigham, 1992, p. 59), la cual “muestra la ganancia de la empresa obtenida de su actividad natural y normal.” (Salas, 2005, p. 5)

1. Gastos financieros.  Los gastos financieros son aquellas erogaciones relacionadas con operaciones que no constituyen la actividad principal del negocio. Dentro de estos gastos se incluyen intereses sobre préstamos bancarios o hipotecarios entre otros. También se consideran como parte de este renglón, las pérdidas por tipos de cambio de moneda extranjera, los gastos de situación, que son el importe que se paga por el envío del dinero, y en general, las pérdidas y utilidades que provienen directamente de la especulación del dinero. (Suchar, 2015)

Otros ingresos y egresos. Son las pérdidas y las utilidades que no se incluyeron en las cuentas de gastos anteriores. Es decir, son flujos de dinero que proceden de operaciones eventuales. Entre estas se logran encontrar ejemplos como venta de activos fijos, compra y venta de acciones y valores, dividendos sobre acciones que posea la empresa, comisiones y rentas cobradas. (Suchar, 2015)

Las dos cuentas anteriores (gastos financieros y otros ingresos y egresos) se deducen de la utilidad operativa para obtener la utilidad neta antes de impuestos, también denominada ingreso neto antes de impuestos sobre ingresos. (Weston & Brigham, 1992, p. 59)

Impuestos. Los impuestos sobre la renta por lo general se determinan con base en la información contenida en los registros contables. El valor de este impuesto se calcula mediante la aplicación de las respectivas tarifas impositivas (fijadas por los gobiernos federales, estatales y algunos gobiernos locales) a la renta gravable. Por lo tanto, si la empresa reporta ganancias en su estado de resultados (antes de impuesto), se aplicará el debido impuesto. (Suchar, 2015)

Utilidad neta. La cifra más importante en un estado de resultados es la utilidad neta. Esta representa el exceso del precio de las mercancías vendidas sobre el costo de las mercancías y los servicios utilizados en un determinado período, en otras palabras, es igual al ingreso por ventas menos todos los gastos asociados. El valor y la tendencia de la utilidad son importantes para los gerentes, inversionistas y demás personas interesadas en la empresa Cuando se mide la utilidad neta devengada por una empresa se mide su desempeño económico, su éxito o fracaso como empresa comercial. Si los gastos exceden a los ingresos, el resultado es una pérdida neta. No obstante, para los negocios comerciales, la tendencia en las ventas netas y en la utilidad bruta son también de particular importancia. (Suchar, 2015)

## 1.3 Razones financieras

Una Razón financiera es: “Un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo uno entre el otro” (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Busca determinar una razón de peso o representativa entre las dos variables financieras a analizar, se debe analizar el comportamiento de las razones entre dos o más puntos de tiempo dados para también poder tener retrospectiva de la variación y determinar la tendencia el desempeño y tendencia real del indicador.

Es importante hacer uso de las razones financieras como puntos de control, fuera de un análisis interno de comportamiento entre varios periodos, es clave realizar una comparativa de los indicadores de la empresa con los de compañías dentro un mercado, estructura y concepto de negocio similares, para validar si los indicadores están dentro de los estándares de la industria.

Las razones financieras pueden verse en: razones de balance general, donde que ambas variables financieras provienes de este estado y resumen aspectos de condición financiera de la compañía en un periodo dado, y razones del estado de pérdidas y ganancias, las cuales resumen aspectos de desempeño de la compañía y comparan elementos de flujo (del estado de pérdidas y ganancias) y en el numerador elementos de acciones (del balance general). (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Las razones financieras pueden dividirse en 5 tipos básicos de acuerdo a la información que se pretende analizar de la compañía. Dentro de los tipos de razones por considerar en el presente caso de estudio encuentran:

### 1.3.1 Participación de cartera

La cartera de crédito es el activo más importante en la Cooperativa, por lo que este índice mide cuanto de los activos están dedicados al otorgamiento de créditos asociados. Se consideran todas las formas de crédito y todas las operaciones que no hayan sido castigadas por problemas de morosidad. Tal como nos indica el autor Allan Elizondo; “la cartera de crédito representa el número de créditos que conforman la cartera.” (Edward, 2012), como nos indica el autor la participación de cartera es la cantidad de créditos que conforman los diferentes portafolios crediticios de la Cooperativa y por ende se logra medir y mantener bajo control los activos productivos de la empresa, evitando se conviertan en improductivos y conservando la mayor cantidad de operaciones de la cartera al día.

### 1.3.2 Participación de inversiones

Este índice tiene dos formas de medirlo y las dos son relevantes. La primera es con relación a los activos totales, lo cual mostraría cual es el grado de desviación de recursos de la finalidad básica que es la intermediación financiera cooperativa y la segunda es medirlo en función del patrimonio total de la organización, y reflejaría cuanto de los recursos de la cooperativa está asociada a proyectos de su interés.

La entidad Cooperativa como una entidad financiera, también debe preocuparse por el manejo de las inversiones y como crear la capacidad para gestionar ingresos financieros asociados a su eje de negocio, asimismo, es importante lograr desarrollar metodologías de financiamiento que permita contar con una participación por concepto de inversiones, tanto tangibles como no tangibles.

### 1.3.3 Participación de activo fijo (productivo)

Es la relación que existe entre el activo fijo y el activo total de la Cooperativa tiene en uso (excluye los bienes recibidos en pago). El activo fijo bajo la perspectiva del autor Charles T Horngre: son los activos tangibles de larga duración, como terrenos, edificios y equipo, usado en las operaciones de la compañía. (Horngre, 2004) Bajo este concepto podemos comprender de forma más profunda la importancia que conlleva que una entidad financiera conozca cual es la participación que se compone en el activo fijo, esto, puesto permite tener certeza de cuáles son sus existencias disponibles tanto para organizar la producción de la empresa o bien tener en respaldo para la solicitud de operaciones crediticias.

### 1.3.4 Nivel de activo improductivo

Mide el volumen de activos improductivos con relación al activo total, siendo una forma de observar el aprovechamiento que posee la Cooperativa con respecto a los activos. Cuando el volumen de activos improductivos es muy alto se presenta un problema de eficiencia que algunas veces incide en la fijación de las tasas de interés. Por ende, es muy importante poder medir y definir el comportamiento del activo improductivo, con el fin de mantener controlado la calidad del activo y evitar que se presenten pérdidas económicas por este rubro. Asimismo, el autor Humberto Llanes, nos comenta: “su vinculación con la reducción de las utilidades y de los índices de rentabilidad y evaluar el efecto en los ingresos ordinario del banco” (Llanes 2013) tal como lo explica el Sr. Llanes, el activo improductivo está inmerso en la capacidad de la Cooperativa para poder salvaguardar sus intereses y reducir las pérdidas asociadas, dado que se representa por medio de las disponibilidades, rendimiento por cobrar por inversiones, créditos vencidos y litigios, es acá donde se debe plantear de forma correcta cuanto es el nivel aceptable y cuáles serán las medidas para minimizar su impacto.

### 1.3.4 Rendimiento financiero

Constituye un indicador clave en el desarrollo de toda empresa y particularmente en el desarrollo de una cooperativa de ahorro y crédito. El rendimiento financiero mide el nivel de ingresos con relación al activo productivo.

Podemos decir que el rendimiento financiero se asocia: “las empresas participan en el mercado para manejar sus excedentes de liquides a través de operaciones de su tesorería” (Solís, 1997). Con el objetivo de ser una empresa cada día más rentable, las Cooperativas busca la forma de ser financieramente apta a través de los rendimientos que desea generar, para eso, cuenta con una amplia gama de productos financieros y complementarios que le permitan la captación y la dosificación de ingresos en sus diferentes portafolios financieros.

### 1.3.5 Costo Financiero

Es el complemento del rendimiento financiero, en el sentido de que representa lo que cuestan los pasivos financieros. Un indicador común en el manejo de las finanzas de una Cooperativa, dado que su costo financiero va a repercutir en los excedentes de cada periodo. El autor Gitman nos indica: “el uso potencial de costos financieros fijos para magnificar los efectos de cambios en las utilidades antes de impuestos” (Gitman, 2003). Tal como comenta el autor el costo financiero va relacionado con los costos financieros y su repercusión sobre las utilidades de la empresa, es por esto, que es importante tener claro cómo gestionar la capacidad de la empresa para definir la capacidad de desarrollar los costos financieros asociados a la operación.

### 1.3.6 Margen Excedente

Mide la relación entre los ingresos y el gasto totales, llevando el resultado a compararlo con el ingreso total, de tal forma que se pueda mirar si la organización está mostrando ganancias o pérdidas y que nivel tienen éstas. El margen de excedente va relacionado con el spread de contribución, es importante que ambos se mantengan bajo la misma línea relacionada dado que permiten establecer los márgenes adecuados que nos permita establecer ingresos luego de deducciones, por ende, entre mayor sea la relación, mayor será la capacidad de la empresa para convertir sus ingresos en excedentes, siempre manteniendo la capacidad para el desarrollo de la Cooperativa y asociados.

### 1.3.7 Rentabilidad del activo

La rentabilidad de los activos o ROA es un indicador financiero que mide la capacidad de generar ganancias. Esto, tomando en cuenta dos factores: Los recursos propiedad de la empresa y el beneficio neto obtenido en el último ejercicio. Asimismo, el concepto del indicador se puede definir como: “mide la capacidad generadora de beneficios, que al fin y al cabo es lo que importa realmente como elemento renumerado” (Massons, 2014). Como lo indica el autor la rentabilidad del activo es uno de los indicadores financieros primordiales en el análisis de una empresa, midiendo la capacidad generadora de ingresos con base en la cantidad de sus activos, es importante tenerlos bien definidos puesto evita que se aumente el activo improductivo y por ende la capacidad de generar mayores ganancias con los activos ya existentes, caso contrario es importante, tendremos un aumento en el activo improductivo, lo que nos va a generar costos adicionales asociados a la operación.

### 1.3.8 Rentabilidad del patrimonio

La rentabilidad sobre el patrimonio neto es un indicador de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de la Cooperativa a partir de la inversión realizada por los asociados. En palabras del autor Oriol Amat nos indica: “permite que se valoren positivamente aquellas inversiones cuya rentabilidad supere el costo de oportunidad de los accionistas”. (Amat, 2002). Tal como lo indica el autor, la rentabilidad del patrimonio, permite la valoración de las inversiones cuyo objetivo de rentabilidad sea destinado a mejorar la calidad de vida de los asociados, y, por ende, permita a la entidad financiera contar con un desarrollo sostenible en sus indicadores financieros.

### 1.3.9 Índice de liquidez

Es el activo circulante debemos comprender los activos que se espera se conviertan en efectivo en un periodo menor o igual a un año, y los pasivos circulantes son aquellos que se deben pagar por dentro del ejercicio en que nos encontramos. La autora Ana González nos comenta: es en sí misma un determinante de los precios de los activos” (González, 2013) Tal como comenta la Sra. González, la liquidez se encarga de determinar el impacto que tiene en una inversión o bien un análisis de empresarial, en donde se determina la capacidad que tendrá la empresa para convertir sus activos en líquidos en un periodo determinado de tiempo.

### 1.3.10 Razón de endeudamiento

Proporciona información acerca de protección de los acreedores conta la insolvencia y la capacidad de las empresas para obtener financiación adicional, para oportunidades de inversión potencialmente atractivas. En palabras de Lawrece J Gitman: “mide el monto de la deuda en relación con otras cantidades significativas del balance general” (Gitman, 2013). La principal capacidad de la razón de endeudamiento es dotar a la empresa con la idea concisa de cuanto es el nivel de endeudamiento actual que presenta y como se ha comportado durante periodos. En una Cooperativa la razón de endeudamiento es muy importante tener bajo control, puesto entre mayor sea su indicador, menor serán los excedentes generados en el periodo, esto repercute sobre las decisiones de sus asociados en cuanto a continuar o no en la entidad financiera.

### 1.3.11 Palanca patrimonial

La relación de capital social con el total del activo es conocida en muchas partes como la suficiencia de capital, básica en la operación de todo intermediario financiero. Se llama palanca porque el capital social se utiliza como palanca para levantar volúmenes superiores de pasivo. A mayor capital social se supone que mayor es el pasivo que la organización pude formar.

El patrimonio en una empresa constituye los medios económicos para que una empresa funcione, este compuesto por lo que se conoce como masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio neta. Es por esta razón que toda entidad debe gestionar de forma coherente el nivel de patrimonio que conforman la empresa. Lo cual permite medir el desempeño y el crecimiento en términos patrimoniales de una empresa.

Representa la parte indivisible de patrimonio de la Cooperativa, siendo lo que en caso de una salida masiva de asociados quede para responder por los compromisos adquiridos, ya que el capital social es propiedad de los asociados y lo puede retirar en cualquier momento. Es importante tener claro cuanto debe ser la palanca institucional mínima o la aceptable para que la Cooperativa en caso de un éxodo de asociados pueda sostener sus indicadores financieros sobre todo en temas de calce de plazos, por reglamente interno la entidad puede realizar devoluciones de capital social hasta 1 año después de solicitado, lo que le permite poder contar con tiempo suficiente para crear estrategias de retención.

### 1.3.12 Eficiencia económica

El índice de eficiencia económica mide la productividad de la organización con relación a la masa de ingresos que se logran generar cada año. Es por ende que toda entidad financiera intenta mantener bajo un adecuado control la eficiencia económica con el objetivo claro de lograr sustentabilidad en sus operaciones con el paso de los años. Basado en los conceptos de economía nos indican que la eficiencia económica se define como: “una economía es eficiente si no desaprovecha ninguna oportunidad de mejorar la situación de algunas personas sin que otras personas empeoren” (Krugman, 2008). Es importante entender que la eficiencia económica en una entidad Cooperativa tiene como objetivo favorecer a sus asociados, por ende, es importante, medir la productividad que tenga la organización con los ingresos y aportes de los asociados, con el fin en mente de logar satisfacer las necesidades de sus asociados.

### 1.3.13 Eficiencia administrativa

Es la relación del total de gastos operativos y administrativos entre los ingresos totales. Nos indica que proporción del ingreso total se destina para cubrir los gastos generales y administrativos.

José Luis Pinto nos da un concepto: “eficiencia administrativa es equivalente a minimizar los costes de aplicación y control de los instrumentos” tal como nos comenta el autor la administración debe ser eficiente, siempre pensando en lograr los objetivos financieros de la empresa y mantener los costos contralados en relación con los gastos que se presenten tras los periodos, es importante que la Cooperativa cuente con herramientas de administración y control que le permitan monitorear el estado actual de sus cuentas, ante esto la eficiencia administrativa se convierte en un indicador de primera mano, que permite a la Gerencia Financiera considerar las necesidades inmediatas del negocio.

### 1.3.14 Morosidad de cartera

La morosidad es el indicador más estudiado para ver si la Cooperativa está teniendo o no un buen desempeño. La morosidad se mide según la norma vigente (sea del sistema de contabilidad, o de la entidad que supervisa la Cooperativa) y en ausencia de ésta, se considera como morosas todas las operaciones cuyo pago tenga más de 1 día de vencido. Para entender un poco más el concepto de morosidad podemos basarnos en lo escrito por el autor Pere J Brachfield en donde nos expone: “al incumplimiento generalizado de los plazos de pago por parte de las empresas de un país” (Brachfield, 2000) Ante esta situación la entidad Cooperativa debe gestionar de forma oportuna la colocación de créditos y gestionar sus indicadores de morosidad que permitan un acertado nivel de perdida por incobrables y le permita recuperarse, asimismo, debe gestionar una estructura de cobranza que permita no solamente la recuperación de cartera, más la posibilidad de rescatar a los perfiles morosos que tengan capacidad de ajustes a sus pagos. Todo esto bajo el esquema permitido por la Superintendencia General de Entidades Financieras, máximo órgano regulador en Costa Rica.

### 1.3.15 Crecimiento de activos

Al considerar que los activos en toda organización son las posesiones y derechos con valor monetario que esta posee; es imprescindible que crezcan en una proporción razonable a su entorno y a las metas trazadas.

Toda Cooperativa tiene como objetivo metas, las cuales debe realizar en un periodo de tiempo determinado, los activos, forman parte importante de la fortaleza de la entidad, por ende, se debe tener claro cuánto es el crecimiento adecuado que debe crecer la cuenta contable, con el fin de mantener un control del crecimiento del activo, tal como lo indica el autor Paul Krugman, “un activo financiero es un título por el cual el comprador de dicho título adquiere el derecho a recibir un ingreso futuro de parte del vendedor”. Bajo este concepto los activos toman una importancia en la toma de decisiones de la Cooperativa, como es definir cuanto queremos crecer en un periodo determinado, al ser una entidad financiera, su mayor activo es la cartera de crédito, por ende, un incremento abusivo en la colocación de créditos, puede significar un aumento en la morosidad desmedido en el corto plazo, lo que involucra problemas asociados como morosidad, reservas para incobrables, cobro judicial y reservas para cartera liquidada.

### 1.3.16 Crecimiento de prestamos

Se ha determinado que el mayor activo productivo para una Cooperativa lo representa la cartera de préstamos, es por ello que resulta de suma importancia conocer su comportamiento; no solo midiendo la calidad de la cartera a través de los niveles de morosidad y provisión, sino a través de su variación porcentual de un periodo con respecto al otro, a fin de observar si ha existido un crecimiento o un decrecimiento.

Para entender el termino de préstamo, los autores Bahilo, Escribano y Perez, nos mencionan el concepto que desarrollaron: “es un contrato por el que las partes, llamada prestamista entrega dinero a la otra, quedando obligada está a devolverlo junto con intereses en la forma y plazo convenidos” (Bahilo, Escribano, Perez, 2013), La importancia que tiene el crecimiento de préstamos para una entidad financiera forma parte de la planificación financiera, esto puesto, permite establecer los márgenes de ingresos y las estrategias definidas en el mediano y largo plazo, es importante que las entidades mantengan un crecimiento controlado en sus préstamos, asegurándose de que la calidad de estos sea conveniente con el desarrollo de la estrategia, evitando el aumento en morosidad.

### 1.3.17 Crecimiento de depósitos

Se ha determinado que, a fin de procurar menores costos financieros a la Cooperativa, esta debe realizar campañas de promoción del habito del ahorro entre sus asociados y movilizar el ahorro de manera eficiente. En función de esto, los depósitos deben convertirse en el mayor crecimiento de financiación del activo. Por tal razón, es importante conocer el desenvolvimiento de las captaciones a fin de medir su crecimiento y si las campañas de promoción han sido efectivas.

### 1.3.18 Crecimiento de patrimonio

Como política de salud financiera, el patrimonio de la Cooperativa debe crecer siempre, tanto por aportes de asociados como por capitalización de resultados. Podemos definir el patrimonio de una empresa como; “conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene esta, a través de los cuales realiza su actividad para conseguir un fin determinado”. (Pérez, 2011). La Cooperativa debe preocuparse por ser una empresa que asegure la permanencia de los bienes, derechos y obligaciones de sus asociados, esto le va a permitir a sus asociados la tranquilidad de logar desarrollar sus inversiones de forma segura, manteniendo la reputación de la empresa

# CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

## 2.1 La Empresa

### 2.1.1 Situación actual

La Cooperativa de ahorro y crédito alianza, se encuentra en camino a cumplir su 50 aniversario, es una entidad financiera que se ha desarrollado de la mejor manera durante los últimos años, siendo una de las Cooperativas supervisadas a nivel de sistema financiero nacional se caracteriza por ser una entidad sólida y con indicadores financieros saludables.

A raíz de la emergencia nacional sufrida en los últimos meses por la COVID-19, la Cooperativa ha mostrado algunos signos de desmejora en sus indicadores financieros, siendo golpeados por un incremento en la morosidad y disminución en la colocación de nuevos créditos y captaciones a la vista. Ante esta situación la Cooperativa se ha enfocado en desarrollar diversas estrategias para la recuperación de créditos y colocación de nuevos productos crediticios. Con la idea de brindar soluciones integrales a sus asociados que atraviesan una situación complicada.

Para comprender un poco la situación actual de la empresa, se comparte el siguiente reporte financiero, donde se resume la principal información de cierre de mes. Datos al cierre del mes de diciembre 2021.

### 2.1.2 Informe Financiero resumen diciembre 2021

Los activos totales a diciembre 2021 alcanzan los ¢659,613 millones, mostrando un crecimiento de ¢18,604 millones comparativo con respecto al mes anterior. Principalmente el crecimiento se basa en las siguientes partidas de pasivo y patrimonio.

**Cuadro N°3: obligaciones financieras**

|  |  |
| --- | --- |
| Obligaciones con entidades (BCCR) | 7,768 |
| Obligaciones con otras entidades | 10,255 |
| Capital social | 331 |

Para diciembre 2021 el saldo de la cartera de crédito es de ¢395,800 millones mostrando un crecimiento mensual de ¢1,124 millones:

**Cuadro N°4: cartera de crédito**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Cartera | Mar | dic | Dif |
| Prestamos Vigentes | 313,705 | 315,492 | 1,787 |
| Prestamos Vencidos | 40,762 | 40,608 | -154 |
| Prestamos Cobro Judicial | 3,218 | 3,350 | 131 |
| Prestamos Restringidos Vigentes | 34,971 | 34,030 | -941 |
| Prestamos Restringidos Vencidos | 2,019 | 2,320 | 301 |
| Subtotal | 394,676 | 395,800 | 1,124 |

La estimación adicional muestra un incremento de ¢850 millones alcanzado un saldo acumulado de ¢16,400 millones, mientras que la estimación Contra cíclica muestra un saldo acumulado de ¢3,205 millones para un total general de estimaciones adicionales de ¢19,605 millones.

El portafolio de inversiones en instrumentos financieros acumula un saldo a diciemrbe 2021 de ¢249,367 millones para un aumento mensual de ¢14,734 millones, lo que representa en conjunto con las disponibilidades los instrumentos de mayor liquidez.

Durante el mes de diciembre, de acuerdo con la gestión del portafolio de inversiones se generaron ganancias de capital por la suma de ¢165 millones.

Las obligaciones con el público en diciembre muestran un saldo de ¢472,600 millones, lo que significa un crecimiento en el mes de ¢8,878 millones:

**Cuadro N°5: captaciones de la entidad**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Cartera | Marzo | Diciembre | Diferencia |
| Captaciones A La Vista | 38,652 | 39,711 | 1,059 |
| Captaciones A Plazo Vencidas | 4,803 | 5,655 | 851 |
| Captaciones A Ahorros A Plazo | 2,644 | 2,519 | 124 |
| Captaciones A Plazo Fijo | 417,623 | 424,715 | 7,092 |
| Subtotal | 463,722 | 472,600 | 8,878 |

Las obligaciones con entidades acumulan un saldo a diciembre 2021 de ¢66,849 millones. Con respecto a marzo 2021 se muestra un incremento de ¢7,768 millones, principalmente por la formalización de una nueva operación con el BCCR por la suma de ¢7,500 millones.

El capital social acumula a diciembre 2021 ¢61,841 millones mostrando un incremento de ¢331 millones con respecto a marzo 2021.

Se aplicó capital renunciante por la suma de ¢297 millones.

Los ingresos financieros ascienden a ¢6,847 millones, mostrando una disminución de ¢108 millones con respecto a marzo 2021.

Los gastos financieros ascienden a ¢3,280, mostrando una disminución de ¢14 millones con respecto a marzo 2021.

El gasto de incobrabilidad requerido en diciembre 2021 fue de ¢1,454 millones, habiéndose registrado un gasto de en estimación adicional por ¢850 millones y reversión de la estimación Contra cíclica por ¢515 millones, de conformidad con la circular CNS-1617/08 Transitorio III.

Gasto Administrativo para marzo es de ¢1,541 millones.

### 2.1.2.1 Principales cuentas de Balance de situación

**Cuadro N°6: Balance de situación**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRINCIPALES CUENTAS DE BALANCE | |  | dic-21 | mar-21 | Variación | dic-20 |
| Activos |  |  | 659,613 | 641,009 | 18,604 | 602,244 |
| Inversiones en valores | |  | 249,367 | 234,633 | 14,734 | 208,700 |
| Cartera de crédito antes de estimaciones | |  | 395,800 | 394,676 | 1,124 | 386,535 |
| PERSONAL |  |  | 340,868 | 344,578 | -3,710 | 346,003 |
| EMPRESARIAL |  |  | 20,354 | 17,215 | 3,140 | 9,478 |
| VIVIENDA |  |  | 18,955 | 14,793 | 4,162 | 11,534 |
| TARJETAS |  |  | 4,958 | 4,923 | 35 | 5,036 |
| BANCA PARA EL DESARROLLO | |  | 10,664 | 10,586 | 79 | 14,484 |
| Bienes Realizables Neto | |  | 1,966 | 2,044 | -78 | 2,037 |
| Bienes realizables Bruto | |  | 4,430 | 4,655 | -225 | 4,754 |
| Estimación de Bienes Mantenidos para la venta | |  | -2,464 | -2,611 | 147 | -2,717 |
| Obligaciones con el Público | |  | 472,600 | 463,722 | 8,878 | 451,170 |
| Ahorro a la Vista |  |  | 39,711 | 38,652 | 1,059 | 38,040 |
| Ahorro a Plazo |  |  | 2,519 | 2,644 | -124 | 2,961 |
| Depósitos a Plazo Fijo | |  | 430,369 | 422,426 | 7,943 | 408,600 |
| Obligaciones con Entidades | |  | 66,849 | 59,081 | 7,768 | 35,860 |
| Capital Social |  |  | 61,841 | 61,510 | 331 | 60,180 |
| Resultados |  |  | 355 | 372 | -17 | 620 |
| CRC millones de colones | |  |  |  |  |  |

### 2.1.2.2 Generación de excedentes

**Cuadro N°7: excedentes**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Generación de excedentes | | | |  |  | ROA |  |
|  |  |  |  | Mensual | Acumulado |  |  |
| Excedentes brutos generados | | | | 1,155 | 5,010 | Sin ajustes | 2.28% |
| (-) Est. adicional cartera de crédito | | | | 800 | 3,700 |  |  |
| Excedentes netos ajustados | | | | 355 | 1,310 | Con ajustes | 0.60% |

### 2.1.2.3 Principales metas de cuentas de balance

**Cuadro N°8: cuentas de balanc**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRINCIPALES METAS DE CUENTAS DE BALANCE | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Mensual dic-21 | | | | Acumulado dic-21 | | | |
| Cuenta | | |  | Real | Meta | Variación | Varianza | Real | Meta | Variación | Varianza |
| Activo total | | |  | 18,604 | -166 | 18,769 | -11335% | 57,369 | 19,903 | 37,466 | 188% |
| Crédito | | |  | 1,124 | 1,539 | -415 | -27% | 9,265 | 7,599 | 1,666 | 22% |
| Inversiones en Instrumentos Financieros | | | | 14,734 | -1,400 | 16,134 | -1152% | 40,666 | 12,730 | 27,936 | 219% |
| Obligaciones con el Público | | | | 8,878 | 1,315 | 7,563 | 575% | 21,430 | 6,077 | 15,354 | 253% |
| Obligaciones con Entidades | | | | 7,768 | -672 | 8,440 | -1257% | 31,003 | 14,193 | 16,809 | 118% |
| Capital Social | | |  | 331 | 600 | -269 | -45% | 1,661 | 1,646 | 15 | 1% |
| Resultado | | |  | 355 | 268 | 87 | 32% | 1,310 | 997 | 313 | 31% |
| CRC millones de colones | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |

### 2.1.2.4 Principales metas de ventas

**Cuadro N°9: metas de ventas**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRINCIPALES METAS DE VENTAS | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Mensual dic-21 | | | | Acumulado dic-21 | | | |
| Cuenta | | |  | Real | Meta | Variación | Varianza | Real | Meta | Variación | Varianza |
| Colocaciones de crédito | | | | 8,566 | 8,518 | 47 | 1% | 32,955 | 35,146 | -2,191 | -6% |
| Venta de B. mantenidos para la venta | | | | 170 | 207 | -37 | -18% | 737 | 791 | -54 | -7% |
| Nuevos Bienes mantenidos para la venta | | | | 94 | 153 | -59 | -38% | 454 | 617 | -163 | -26% |
|  | CRC millones de colones | | |  |  |  |  |  |  |  |  |

### 2.1.2.5 Gestión de Captaciones

**Cuadro N°10: captaciones**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| GESTION DE CAPTACIONES | |  |  |  |
| Cuenta |  | mar-21 | dic-21 | Acumulado |
| Vencimientos |  | 35,696 | 29,066 | 134,531 |
| (-) Retiros |  | 8,060 | 6,281 | 31,982 |
| = Renovaciones |  | 27,636 | 22,785 | 102,549 |
| (+) Crecimiento |  | 15,360 | 10,655 | 45,268 |
| = Total Emisiones |  | 42,996 | 33,440 | 147,816 |
|  |  |  |  |  |

* + - 1. **Principales Metas del Estado de Resultados**

**Cuadro N°11: estado de resultados**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PRINCIPALES METAS DEL ESTADO DE RESULTADOS | | | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Mensual dic-21 | | | | Acumulado dic-21 | | | |
| Cuenta | | |  | Real | Meta | Variación | % Cump. | Real | Meta | Variación | % Cump. |
| (+) INGRESOS POR INTERMEDIACION FINANCIERA | | | | 6,847 | 6,510 | 337 | 5.18% | 27,206 | 25,911 | 1,295 | 5% |
| Interés Ganado Por Inversiones | | | | 1,111 | 1,141 | -30 | -3% | 4,200 | 4,556 | -356 | -8% |
| Interés Ganado Préstamos | | | | 5,481 | 5,231 | 249 | 5% | 22,008 | 20,804 | 1,204 | 6% |
| Otros Ingresos financieros | | | | 255 | 138 | 117 | 85% | 998 | 552 | 447 | 81% |
| (-) GASTOS POR INTERMEDIACION FINANCIERA | | | | 3,280 | 3,319 | -39 | -1% | 12,994 | 13,238 | -244 | -2% |
| Interés Por Captaciones A Plazo | | | | 3,032 | 3,092 | -60 | -2% | 12,011 | 12,361 | -350 | -3% |
| Intereses Por Obligaciones | | | | 216 | 189 | 26 | 14% | 842 | 723 | 119 | 16% |
| RESULTADO DE INTERMEDIACION FINANCIERA | | | | 3,567 | 3,191 | 376 | 12% | 14,212 | 12,674 | 1,539 | 12% |
| (+) INGRESOS OPERATIVOS DIVERSOS | | | | 288 | 275 | 13 | 5% | 1,062 | 1,123 | -61 | -5% |
| (-) GASTOS OPERATIVOS DIVERSOS | | | | 370 | 331 | 39 | 12% | 1,559 | 1,324 | 235 | 18% |
| Ganancias o pérdidas por bienes realizables neto | | | | -31 | -16 | -15 | 95% | -145 | -64 | -81 | 126% |
| Ganancias o pérdidas por diferencial Cambiario neto | | | | 37 | 50 | -13 | -26% | 162 | 200 | -38 | -19% |
| RESULTADO OPERATIVO BRUTO | | | | 3,491 | 3,169 | 322 | 10% | 13,733 | 12,609 | 1,124 | 9% |
| (-) GASTOS DE ADMINISTRACION | | | | 1,541 | 1,685 | -145 | -9% | 6,157 | 6,753 | -596 | -9% |
| Gastos del Personal | | | | 920 | 975 | -56 | -6% | 3,615 | 3,900 | -284 | -7% |
| Gastos por Servicios Externos | | | | 253 | 235 | 18 | 8% | 1,031 | 955 | 76 | 8% |
| Gastos por Movilidad Y Comunicaciones | | | | 31 | 21 | 9 | 44% | 129 | 85 | 44 | 52% |
| Gastos de Infraestructura | | | | 195 | 249 | -54 | -22% | 802 | 995 | -192 | -19% |
| Gastos Generales | | |  | 143 | 205 | -62 | -30% | 580 | 819 | -240 | -29% |
| (-)   Estimaciones y recuperación de activos neto | | | | 1,578 | 1,203 | 375 | 31% | 6,194 | 4,812 | 1,382 | 29% |
| RESULTADO NETO DEL PERIODO | | | | 355 | 268 | 87 | 32% | 1,321 | 997 | 324 | 32% |
|  | CRC millones de colones | | |  |  |  |  |  |  |  |  |

Tal y como se muestra en los cuadros pasados, podemos observar que a pesar de presentar una situación desfavorable por las condiciones y restricción sanitarias asociadas al COVID – 19, la Cooperativa muestra una situación actual controlada, donde mes a mes se continúa generando excedentes y manteniendo la nómina completa. Es importante mencionar que el control de gastos de la Cooperativa se ha ajustado de cierta forma con el fin de poder brindar holgura y continuar con la generación de excedentes a sus asociados, lo cual es la principal razón de afiliación de sus miembros.

* 1. **Análisis del Macroentorno**

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (Monzón 2012, pág. 15). Las Cooperativas al ser empresas de bien social cuentan con principios y valores, los cuales son los pilares que rigen las actividades a realizar, satisfaciendo necesidades y generando rentabilidad y ganancias a los socios.

Según Monzón (2012) los valores que rigen las Cooperativas son la igualdad, equidad, autorresponsabilidad, autoayuda, solidaridad y democracia. Por su parte los principios en los que basan su trabajo son adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los socios, participación económica de los socios inspirada en los valores corporativos, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas, interés por la comunidad. Cabe destacar que Monzón (2012) enfatiza que la mayoría de los socios de las Cooperativas son los que toman las decisiones, y no se permiten los socios mayoristas ya que la toma de decisiones estaría bajo su responsabilidad y no sería

democrático.

De acuerdo con Monzón (2012) se constituyó la organización no gubernamental Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1895, su objetivo es establecer principios comunes para toda clase de Cooperativa en el mundo, tomando como base las reglas de Rochdale. Los cambios en las políticas y leyes han ocasionado desestabilización en las Cooperativas, entre ellas estados de crisis y problemas de supervivencia, esto ha llevado a las Cooperativas a tomar decisiones radicales y a adaptarse a los cambios como por ejemplo en sinergias o incluso a desaparecer del mercado o descooperativización según lo publicado por Monzón (2012). Recientemente unos estudios han dado como resultados que las Cooperativas han crecido en los ámbitos de lucha contra el desempleo, educación, bienestar en el medio rural, sanidad, exclusión social y financiera, calidad de vida de personas mayores, entre otros de acuerdo con Monzón (2012). Por otro lado, el problema de escasez de información y poca fiabilidad de estadísticas económicas sociales han afectado el reconocimiento adquirido por las Cooperativas.

De acuerdo con Mateos (2010) el sistema jurídico que rigen a las Cooperativas es diferente al de la demás sociedad mercantiles, el cual se presenta rasgos que identifican y delimitan su personalidad. Su característica principal es que poseen una regulación legal estrictamente para las Cooperativas, la legislación española ha elegido un sistema jurídico propio por lo que se ha reconocido su naturaleza y reflejado sus leyes.

Las Cooperativas presentan diferencias en cuanto a la información económica/financiera gracias a la normativa legislativa y a la concepción filosófica empresarial de los principios cooperativos según lo publicado por Mateos (2010). La concepción con más aceptación es la del capital social como la cifra de retención de valores patrimoniales ya que presenta una garantica básica para los asociados.

Cabe destacar que según Mateos (2010) el capital de la Cooperativa asegura el equilibrio económico/financiero. Sin embargo, este capital presenta una deficiencia estructural ya que solamente es un instrumento para acceder a los servicios sociales, el poder económico y político son independientes de las aportaciones de los socios al capital.

El objetivo de las Cooperativas según Gómez y Miranda (2006) es desempeñar una actividad económica que actué bajo los mismos principios económicos que cualquier otra empresa. Su diferencia son los principios cooperativos, los cuales afectan principalmente a los socios.

La función principal de régimen económico de las Cooperativas es regular los aspectos económicos y financieros los cuales establecen las leyes Cooperativas según Gómez y Miranda (2006). Los aspectos económicos están afectados por principios cooperativos estructurales (parte financiera) y funcionales (parte económica), estos aspectos están ligados con la obtención y distribución de los resultados.

De acuerdo con Gómez y Miranda (2006) el régimen económico de las Cooperativas se origina desde las legislaciones Cooperativas al identificar las implicaciones económicas de los principios Corporativos. A continuación, se menciona la implicación económica a cada principio:

1. Adhesión voluntaria y abierta (puertas abiertas): tiene repercusión económica ya que interviene en las características del capital social.
2. Gestión democrática por parte de los socios: tiene implicación indirecta porque no hay un incentivo de mayor control para los socios que aportan más.
3. Participación económica de los socios: tienen implicaciones financieras. Establecen que la participación sea equitativa, se recibe una retribución sobre el capital aportado, los resultados positivos los destinan los socios.
4. Autonomía e independencia: la gestión es realizada por los socios, al adquirir

acuerdos se asegura que el control democrático siga siendo por parte de los socios.

1. Educación, formación e información: las Cooperativas destinan recursos para capacitaciones a socios y empleados, en la legislación española se debe hacer una reserva destinada para este principio.
2. Cooperación entre cooperativas: Las leyes favorecen económicamente y fiscalmente las operaciones.
3. Interés por la comunidad: Se trabaja para incrementar el desarrollo de las

comunidades mediante políticas aprobadas por los socios. Tiene indirectamente

repercusión económica.

Cabe destacar que según Gómez y Miranda (2006, pág. 9) que las características del régimen económico se basan en los principios cooperativos, aplicación de las leyes por parte de los principios cooperativos y de otras disposiciones legales frutos de la concepción jurídica de la sociedad cooperativa en el derecho español. De acuerdo con Miranda (2006, pág. 11) la legislación Cooperativa de España posee una característica especial la cual es la multiplicados legislativa derivada de los cambios experimentados en la estructura del Estado. Un estudio del 2012 destaco datos importantes sobre la evolución de los servicios ofrecidos y la diferencia de las Cooperativas de Servicios Financieros en el Continente Americano, es decir entre Estados Unidos y Canadá.

Según Buendía, Redjah y Tremblay (2012) en Estados Unidos el objetivo de las Cooperativas de Servicios Financieros se enfocaba en ofrecer servicios de crédito y ahorro a los pequeños productores y agricultores mediante un instrumento de desarrollo económico brindándoles estabilidad. Por otra parte, Canadá dividía su sistema de Cooperativas de Servicios Financieros en dos tipos en uniones de crédito y las cajas populares, su diferencia se basa en la vinculación de los socios ya que hay una separación bien definida entre las relaciones profesionales/asociativas y la adherencia territorial.

De acuerdo con Buendía, Redjah y Tremblay (2012) tanto en Estados Unidos como en Canadá las Cooperativas de Servicios Financieros siguen una misma tendencia, el porcentaje de la población de las Cooperativas rondan el 30%, poseen un incremento sostenido de socios, con respecto a la cantidad de sucursales este sigue estable continuando con su característica accesibilidad geográfica.

* 1. **Análisis del microentorno**

Coopealianza es la cooperativa de Ahorro y Crédito que cree en el trabajo, el esfuerzo y el desarrollo humano, con un balance entre lo financiero y social.

Con el apoyo de sus asociados, la Cooperativa se ha consolidado líder en el sistema financiero, con presencia a lo largo y ancho del país, creando oportunidades de empleo, caminando con paso firme hacia el futuro.

Con 50 años, se ha consolidado a nivel nacional, cuenta con 50 oficinas, ubicadas en 34 cantones y 7 provincias, lo que le ha permitido incidir de forma positiva en la calidad de vida de las comunidades.

La historia de Coopealianza surge a partir del 22 de agosto de 1971, cuando un grupo de 1.175 asociados, con una gran visión, logró fusionar dos pequeñas cooperativas que se ubicaban en San Isidro de El General, Coopehosani y Coopezel. Esta unión marcó lo que sería el destino de Coopealianza, la empresa que registra la mayor cantidad de fusiones y absorciones en nuestro país.

En 1971, Coopealianza se destacaba por ofrecer a sus asociados productos de ahorro y crédito que se complementaban con suministros agrícolas y artículos para el hogar, con la limitante que ubicaba su único punto de servicio en el distrito de San Isidro de El General.

En 1972, los servicios de Coopealianza se expandieron, ya que se ubicó una nueva oficina en el distrito de Pejibaye de Pérez Zeledón, al absorber por fusión a Coopeji. Durante estos primeros años, Coopealianza se comienza a consolidar en el cantón de Pérez Zeledón al ofrecer servicios y productos de calidad. Dentro de este proceso de consolidación, para 1978 se fusiona con Coopeplatanares ubicaba en el distrito de Platanares.

La necesidad de crecer y consolidarse continuó, es así como en 1993 se fusiona con Coopegolfo, lo que permite posicionarse como la entidad financiera de la Zona Sur.

El nuevo milenio trajo nuevas alianzas estratégicas que permitieron que otras cooperativas se unieran al proceso. En el 2000, lo hizo con Coopecolón de la comunidad de Ciudad Colón. Cuatro años después se fusiona con Coopecorrales, cooperativa del cantón de Poás, de la provincia de Alajuela.

No dejando de lado el crecimiento y la apertura al cambio, en el 2004 la Cooperativa de Maestros de Nicoya, Coopmani, decide unirse a Coopealianza. En el 2005, Coopenaranjo forma parte de esta gran alianza y en el año 2013, la cobertura de Coopealianza llega al cantón de Grecia mediante la fusión por absorción con Coopetacares.

Continuando con su proceso de crecimiento en el 2015, concluyó con éxito el proceso de fusión con Coopeacosta, cooperativa ubicada en el cantón de Acosta. Mediante esta fusión se logró consolidar el lema: ¡Frontera a Frontera!

Coopealianza es en la actualidad, una cooperativa con presencia nacional. Es el resultado de un proyecto en construcción, donde no hay héroes ni heroínas, sino producto de 50 años de esfuerzos, dedicación, trabajo e historias de muchos.

Los éxitos logrados no son resultado de la casualidad, sino de la combinación de distintos elementos, como la planificación estratégica, el trabajo en equipo, una visión clara de crecimiento y objetivos claros orientados al alcance de metas.

La Cooperativa de Todos es una entidad robusta y sólida, que ha logrado desarrollar el potencial de la empresa y de sus trabajadores, fundamentada en tres componentes: social, económico y ambiental, mediante un liderazgo proactivo.

Coopealianza R.L cuenta con la siguiente organización representada por sus órganos representativos:

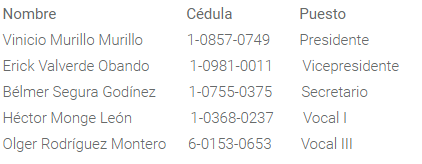
**2.4 Consejo de Administración:**

El Consejo de Administración es el depositario de la autoridad de la Asamblea General y el órgano que está a cargo de la dirección superior de las operaciones sociales, la fijación de sus políticas y el establecimiento de reglamentos requeridos para la dirección de Coopealianza R.L.

Lo integran siete miembros directivos en propiedad y dos suplentes, quienes son elegidos por la Asamblea General por periodos de tres años, en forma alterna, y pudiendo relegirse hasta por dos períodos consecutivos.

El actual Consejo de Administración de Coopealianza R.L. está integrado por:

**Cuadro N°12: consejo de administración**



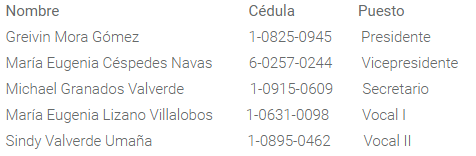
Fuente: elaboración propia.

**2.5 Comité de Vigilancia:**

El Comité de Vigilancia es el órgano responsable de la fiscalización, supervisión y control de la Cooperativa. El cumplimiento de sus labores no implica intervención en las funciones del Consejo, Comités y Gerencia. Está conformado por cinco integrantes, cuyo nombramiento corresponde a la Asamblea General, por períodos de tres años, en forma alterna, pudiendo reelegirse por dos períodos consecutivos.

El Comité de Vigilancia está integrado por:

**Cuadro N°13: comité de vigilancia**



Fuente: elaboración propia.

**2.6 Comité de Educación y Bienestar Social:**

El Comité de Educación y Bienestar Social, tiene como propósito fomentar la educación cooperativa y fortalecer los procesos relacionados con los programas sociales de la Cooperativa.

Está constituido por cinco integrantes cuyo nombramiento está bajo la responsabilidad de la Asamblea General, por un período de tres años, en forma alterna y pudiendo relegirse por dos períodos consecutivos.

En la actualidad, quienes integran el Comité de Educación y Bienestar Social son:

**Cuadro N°14: comité de educación**



Fuente: elaboración propia.

**2.7 Tribunal Electoral:**

El Tribunal Electoral organiza y dirige los procesos eleccionarios de Coopealianza R.L. con excepción de su propia elección, la cual estará a cargo del que esté presidiendo la Asamblea General.

La Asamblea General designa un Tribunal Electoral, integrado por tres miembros electos por períodos de tres años en forma alterna, pudiendo relegirse cada miembro hasta por dos períodos consecutivos.

Este órgano se encuentra integrado por:

**Cuadro N°15: tribunal electoral**



Fuente: elaboración propia.

* + 1. **Matriz F.O.D.A**

Coopealianza al ser una Cooperativa Regulada por la SUGEF máximo órgano rector en Costa Rica, debe someterse a una revisión completa de su funcionamiento, finanzas y procesos operativos, para la cual se cuenta con una matriz FODA, que permite establecer las ideas conceptuales sobre sus puntos fuertes y mejoras a nivel global.

Fuente: elaboración propia.

* + 1. **Matriz E.F.I**

Para el desarrollo de la matriz E.F.I, utilizamos la información reunida en la matriz FODA y nos centramos en las fortalezas y debilidades de la misma.

Dando un peso ponderado a cada una de las variables descritas y un factor de calificación relacionado, como resultado del análisis de la matriz obtenemos el siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia.

Podemos observar como resultado que el peso de las variables da 1 y cuyo valor ponderado es de 3,9, lo cual indica que esta compañía se encuentra con una posición levemente fuerte en su aspecto interno con respecto a la competencia.

# CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1 Justificación de la investigación de mercado

El cuadro de mando financiero es el conjunto de variables financieras que explican la evolución de la Cooperativa de ahorro y crédito a lo largo de un determinado periodo, digamos un mes, año o periodos de años, y que acumula el comportamiento de las variables a lo largo del tiempo.

Las Cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica, son entidades financieras sin fines de lucro que operan bajo la supervisión directa de la Super Intendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), máximo órgano rector en el país. Por ende, debe cumplir con una estrictita política de regulación y cumplimiento de cara a las buenas prácticas organizativas y financieras de la entidad para sus asociados y para el crecimiento económico del país.

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), como instituciones de bien social, presentan características particulares que le han permitido destacarse como una opción de fácil acceso para aquellas personas que requieran un crédito y que no cumplen con los requisitos mínimos solicitados por una entidad bancaria. Lo anterior les ha permitido a estas entidades posicionarse estratégicamente dentro del Sistema Financiero Nacional (SFN), pues para el año 2021, las cooperativas poseían un 10.5% del total de los activos del sistema financiero nacional.

Ante esta situación Coopealianza, se preocupa por realizar una gestión financiera de acuerdo a las reglas establecidas por SUGEF, y de desarrollar buenas practicas financieras que le permitan desarrollar de forma concreta y justa las acciones a seguir ante eventuales problemas de gestión.

Es por esto que se toma la decisión de iniciar la presente investigación con el fin de recomendar la implementación del cuadro de mando financiero, como herramienta de control y gestión financiera, para el monitoreo, control, planificación y desarrollo de las finanzas de la Cooperativa, esto dado que el Cuadro de mando financiero permite tener participación directa sobre las principales herramientas financieras de toda organización como lo son: balance de comprobación, estados de resultados, indicadores y gráficos financieros, que permitirán establecer indicadores óptimos y las estrategias para recomendar corregir desviaciones, esto sin duda, le permitirá a la Cooperativa continuar con su gestión financiera y enfrentar los desafíos futuros.

### 3.1.1 Problema de investigación de mercados

Actualmente el no contar con un cuadro de mando financiero ha generado inconvenientes al momento de tomar decisiones financieras en la Cooperativa, dado que no se tiene un mecanismo de claridad que le permita al Gerente Financiero revisar los principales indicadores financieros y controlar el desempeño de estos.

Es importante realizar la investigación y propuesta de un desarrollo de cuadro de mando financiero para establecer los factores que comprenden el mismo, la forma de ejecutar cada una de las etapas y el uso adecuado de la herramienta a la que se tendrá acceso.

En caso de que la Cooperativa no adopte el cuadro de mando financiero, los inconvenientes en cuanto a toma de decisiones y manejo de la información financiera se continuaran presentando, lo cual generara problemas para la planificación financiera y puede materializarse en pérdidas económicas para la organización.

### 3.1.2 Diseño de la investigación

Para este caso se aplicará la investigación descriptiva de manera que se pueda contar con una visión general de lo que sucede dentro de la Cooperativa en sus finanzas. La investigación descriptiva permitiría poder consultar información financiera de sus Balances Generales y Estados de Resultados, para conocer las tendencias de los últimos 4 periodos de análisis y proponer el desarrollo del cuadro de mando financiero.

Asimismo, la investigación se respaldará por medio de encuestas y entrevistas realizadas a los puestos claves de la Cooperativa, considerando los resultados obtenidos de la medición realizada.

### 3.1.3 Desarrollo de la metodología

Para llevar a cabo la investigación se aplicará una encuesta de manera presencial a los integrantes del departamento financiero, esto permitirá la obtención de datos a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra establecida del total de la población estadística, con el objetivo de conocer su opinión y características, observación de estados financieros, y la aplicación del método de medición CMF, asimismo, se utilizara la información financiera Estados de Resultados, Balances de Situación, con lo que se crearan escenarios financieros representados por indicadores financieros para observar el comportamiento de la Cooperativa .

### 3.1.4 Cálculo de la muestra

El tipo de muestra utilizado en esta investigación es probabilístico, esta es una técnica que utiliza forma de selección aleatoria siendo lo más importante que todos tenga la misma posibilidad de ser seleccionados.

En este caso la población hace referencia al numero de personas que integran el departamento financiero de la Cooperativa y, por ende, quienes tienen capacidad de decisión sobre la marcha de la Cooperativa.

Mientras que los individuos de esta población, es decir las personas a las que se les aplicara las encuestas pertenecen al departamento financiero de la Cooperativa. Actualmente en dicho departamento trabajan 10 personas de las cuales se seleccionarán aleatoriamente 6 candidatos que nos orienten al desarrollo del cuadro de mando financiero.

# CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Se precedió a la aplicación de la encuesta de manera presencial, entrevistador – candidato y de acuerdo a los criterios de la muestra y segmentos descritos en los capítulos anteriores.

Los resultados de las preguntas aplicadas y el análisis de estos.

Gráfico °1: Pregunta N°1: ¿De acuerdo a su opinión como califica el desempeño financiero de la Cooperativa?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

El 66% de la muestra califica como muy exitosa la gestión de desempeño financiero de la Cooperativa, sin embargo, un 33% de la muestra la cataloga como aceptable, dando espacio para poder implementar mejoras en los sistemas de gestión y control de la información financiera.

Gráfico °2: Pregunta N°2: ¿De acuerdo a su opinión cuales variables financieras considera de mayor importancia para la Cooperativa?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

Las variables financieras de importancia en este caso que mayor sobre sale de la aplicación de encuestas corresponde a las asociadas con liquidez y apalancamiento con un 50% de aprobación, siendo seguidas por operaciones y resultados y posterior con administración y control (41% - 8%).

Gráfico °3: Pregunta N°3: ¿De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Competitividad Cooperativa, cuales considera importantes?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

El 50% de los encuestados considera que los prestamos por asociado o el crecimiento de cartera es la variable más importante dentro del grupo, siendo los activos por asociado (inversiones y crédito) en el segundo lugar de la muestra con porcentajes de 50% y 33% respectivamente.

Gráfico °4: Pregunta N°4: ¿De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Operaciones y Resultados, cuales considera importantes?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

El 41% de las opiniones de la presente encuesta nos indica que tanto la participación en el activo fijo (productivo) y la participación de las inversiones, deben ser los indicadores financieros más importantes en los que se debe hacer presente la planificación financiera de la empresa dentro del cuadro de mando financiero.

Gráfico °5: Pregunta N°5: ¿De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Liquidez y Apalancamiento, cuales considera importantes?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

El 83% de la muestra considera que la razón de endeudamiento es la principal variable que debe ser gestionada dentro de liquidez y apalancamiento, seguido por la palanca patrimonial con 8%. El nivel de impacto de endeudamiento en la Cooperativa es vital dado que en él se presenta la capacidad de acción para poder adquirir nuevos recursos o gestionar correctamente los actuales.

Gráfico °6: Pregunta N°6: ¿De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Administración y control, cuales considera importantes?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

La eficiencia administra representa el 66% de las opiniones de los encuestados, seguido por 25% de la morosidad de la cartera y un 8% para la eficiencia económica. Las referencias para esta consulta, dan como prioridad el control y fiscalización de las variables de eficiencia administrativa y morosidad de cartera.

Gráfico °7: Pregunta N°7: ¿De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Crecimiento y Tecnología, cuales considera importantes?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

El crecimiento de préstamos o la colocación y crecimiento de cartera de crédito, se encuentra con el 91% de opiniones en que debe ser el principal indicador financiero a considerar dentro de la variable de crecimiento de la Cooperativa.

Gráfico °8: Pregunta N°8: ¿De acuerdo a su opinión el control financiero fue determinante para el resultado alcanzado?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

La importancia del control financiero fue calificada como poco importante para la gestión financiera de la Cooperativa, lo que nos indica que es necesario implementar el actual proyecto y crear una cultura de control y seguimiento de indicadores financieros que permitan correlacionar y corregir en tiempo la capacidad de respuesta ante inconvenientes.

Gráfico °9: Pregunta N°9: ¿De acuerdo a su opinión, las variables citadas en esta encuesta pueden ser determinantes para alcanzar el resultado financiero de la empresa?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

El 75% de los encuestados afirma que es de regular importancia contar con variables financieras para alcanzar los objetivos financieros de la Cooperativa y un 25% afirma que son determinantes.

Gráfico °10: Pregunta N°10: ¿De acuerdo con su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en la competitividad cooperativa?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

Siendo los aportes de asociado, los nuevos mercados, cantidad de nuevas colocaciones y el gasto en gobernabilidad, las principales variables con mayores porcentajes de selección, nos orienta en que la toma de decisiones financieras debe estar reproducida dentro de un cuadro de mando financiero, que permita a la gerencia financiera el adecuado control y sea una herramienta de gestión financiero para la organización.

Gráfico °11: Pregunta N°11: ¿De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en operaciones y resultados?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

La clasificación de contribución de factores para alcanzar el resultado de las operaciones y resultados en la Cooperativa nos indica que tanto la participación de cartera 66%, participación de activo fijo 41%, participación de activo fijo 33%, activo improductivo 41%, rendimiento financiero 50%, costo financiero 33% y margen de contribución 50%, representan el impacto alto dentro de la gestión financiera de la empresa, siendo indicadores muy bajos en una muestra el rendimiento financiero y el margen de contribución con un 8% de los datos recopilados.

Gráfico °12: Pregunta N°12: ¿De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en liquidez y apalancamiento?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

El 67% de las respuestas de estudio, concentran que el indicador de liquidez es el que mayor impacto tiene en la contribución a los factores de liquidez y apalancamiento, el 58% coincide en que indicadores adicionales como el costo financiero y palanca patrimonial, también son de interés en la liquidez y apalancamiento de una Organización.

Gráfico °13: Pregunta N°13: ¿De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en administración y control?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

El 67% de la muestra nos indica que los activos por empleado es el de mayor impacto en la contribución en temas de administración y control, asimismo, la provisión para cuentas malas y la eficiencia económica son los indicadores que se colocan en la segunda posición de importancia con un 58% de impacto.

Gráfico °14: Pregunta N°14: ¿De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en Crecimiento y tecnología?



Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de encuestas.

El 58% de los encuestados considera que es muy alto que los equipos tecnológicos aporten al crecimiento de la Cooperativa, un 58% dice que es de importancia media el gasto en tecnología y un 67% indica que el crecimiento en activos es de importancia media.

Una vez tabulada la información sobre los resultados obtenidos en el instrumento de medición de encuesta, procedemos a explicar el modelo de CMF y sus resultados con el fin de visualizar la importancia de contar con el cuadro de mando financiero de forma ordena y verificar las capacidades de la Cooperativa.

Para el desarrollo del CMF, se utiliza la información financiera contable de la cooperativa cuyos cortes anuales se encuentran para el mes diciembre de los años 2021,2020,2019 y 2018, en donde presentaremos el resultado del calculo del indicador financiero. Dicho calculo tiene como fin establecer las siguientes respuestas:

Optimo: Es el porcentaje de indicador recomendado para la gestión financiera de la empresa.

Rojo 1: es el porcentaje no recomendado que se encuentre el indicador financiero (mínimo)

Rojo 2: es el porcentaje no recomendado que se encuentre el indicador financiero (máximo)

Real: es el comportamiento que ha presentado el indicador financiero para cada cierre de año.

Por cada grafico presentado se analizará el comportamiento y se dará una recomendación de como corregir las desviaciones presentadas.

Gráfico N°15: Participación de cartera.



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

La participación de cartera de la Cooperativa presenta una disminución periodo a periodo para el 2018 de un 73% y para el cierre 2021 de 58%, en donde el optimo se recomienda que sea en torno al 80%, lo cual se puede corregir aumentando la cantidad de créditos colocados o bien disminuyendo el activo improductivo.

Gráfico N°16: Participación de inversiones.

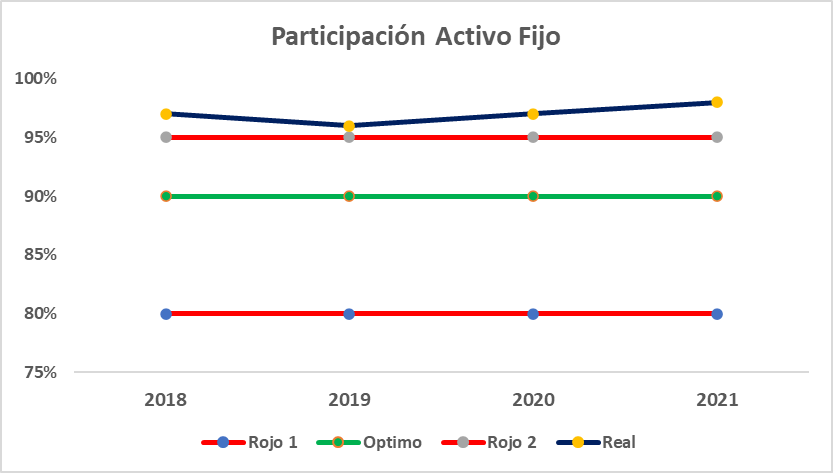


Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Se considera que las inversiones son necesarias y relevantes en el diario quehacer de la Cooperativa, por cuanto permiten la profundización del sistema Cooperativa. Con relación a los activos totales, se estima que un nivel de 5% es aceptable, siendo elevado el 10% y preocupante cualquier nivel que supere el 15% del total de activos.

Como corregir las desviaciones, se puede realizar mediante integración de la asamblea quienes sean conscientes de los niveles óptimos y participen en las inversiones Inter cooperativas, asimismo, limitar el rango de inversiones, crear reservas especiales para la realización de inversiones.

**Gráfico N°17: Participación de activo productivo.**

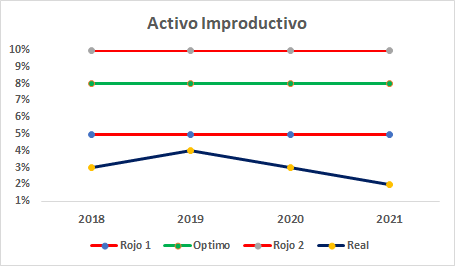


Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

El activo productivo es aquel en donde se mantiene inversiones y cartera de crédito y todo lo que le generé valor a la Cooperativa, elementos mayores a un 95% implica que la Cooperativa ha estado realizando colocaciones de crédito masivo y por ende su crecimiento en la participación de activo, sin embargo, no es recomendable contar con porcentajes de activo productivo tan elevados, dado que en una situación X, se pude producir morosidad de cartera y con ella afectación al indicador.

Una forma de corregir esta desviación es mediante el traslado de cuentas a incobrable o trasladar los bienes adjudicados al gasto, asimismo, mantener tasas de crecimiento del activo.

**Gráfico N°18: Activo Improductivo**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Este indicador mide el volumen de activos improductivos con relación al activo total, siendo una forma de observar el aprovechamiento que posee la Cooperativa con respecto a los activos. Cuando el volumen de activos improductivos es muy alto se presenta un problema de eficiencia en la fijación de tasas de intereses.

Se considera que un rango entre el 5% y 8% es adecuado, valores por encima del 10% son preocupantes y valores inferiores al 2% reflejan problemas de liquidez inmediata, así como de disponibilidad de activos para operar.

Se debe fijar limites para cada activo improductivo, traslados a incobrables, mejorar los activos productivos.

**Gráfico N°19: Rendimiento Financiero.**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

El rendimiento financiero mide el nivel de ingresos con relación al activo productivo, constituye un indicador clave para el desarrollo de la Cooperativa, dado que es muy dinámico y tiende a perder efectividad cuando la Cooperativa se encuentra en una etapa de volatilidad, sea porque los activos están crecimiento muy rápidamente o se están reduciendo.

Se recomienda un rango optimo entre el 8% - 12%, valores superiores al 12% deben ser objeto de análisis y valores menores al 2% indica poca liquidez y problemas de gestión.

**Gráfico N°20: Costo Financiero.**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

El índice de costo financiero es de suma utilidad porque permite establecer cual es el costo de la captación que realiza la Cooperativa, la cual va en línea con el rendimiento financiero y se fijan las políticas con las cuales se negocian las tasas de interés y operaciones de crédito con los asociados, este indicador se ve afectado por las tendencias del mercado, donde las Cooperativas por lo general llevan la desventaja con respecto a los demás intermediarios financieros, en cuanto no tienen acceso a recursos financieros vía instrumentos sofisticados como la titularización de cartera, la emisión de obligaciones negociables y los mercados internacionales.

Se recomienda valores óptimos entre el 8% y 10%, valores por encima del 15% deben analizarse y valores menores al 2% son sujetos de estudio.

**Gráfico N°21: Margen de excedentes:**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Toda Cooperativa debe mantener un margen de excedente positivo para su buena marcha y este debe ser de tal tamaño que permita una adecuada remuneración de los aportes sociales, el crecimiento de patrimonio institucional y el desarrollo de la labor de educación y bienestar social. Por lo anterior, este índice es considerado también un índice de alerta temprana.

Se recomienda que el nivel de spread debe ser optimo en el 10%, valores menores al 10% debe ser revisados y valores superiores se recomienda que sean revisados, el margen de excedentes se fija en un nivel que permita una adecuada operación financiera, cubriendo los costos más una determinada rentabilidad.

En el caso de la Cooperativa en estudio podemos observar que el margen de excedentes viendo en disminución entre los periodos, esto debe ser revisado dado que todo asociado espera obtener el mayor ingreso posible al final del año.

Se puede corregir las desviaciones mediante productos de ahorro, captar recursos de interés social, nuevos productos de crédito y un adecuado calce de tasas, estas acciones permitirán mantener a la entidad en un adecuado orden.

**Gráfico N°22 Rentabilidad del Activo:**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Este indicador mide la capacidad de los activos para responder en un periodo determinado, que tan rentable es el activo de la Cooperativa, toda organización procura tener sus activos de forma rentable, dado que esto contribuye a mantener un margen de excedentes positivos en el periodo y una rentabilidad financiera adecuada de la organización. En el caso de estudio consideramos un indicador optimo del 5%, siendo valores muy bajos por debajo del 3% y riesgosos por encima de un 7%, en el caso de la Cooperativa, vemos como la rentabilidad del activo se ha mantenido por debajo del optimo esperado y es necesario poder aplicar correcciones que permitan mejorar la rentabilidad del indicador.

Se puede realizar una corrección en sus productos de crédito, mejorar la captación de ahorros y eliminar las cuentas morosas altas.

**Gráfico N°23 Rentabilidad del patrimonio:**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Este indicador mide la capacidad que tiene el patrimonio para cubrir el excedente neto, el patrimonio es la cuenta importante de la Cooperativa, dado que acá se encuentra el Capital social que es el aporte de todos los asociados que se realiza de forma mensual y cuya cuenta es muy importante para el desarrollo de esta.

Consideramos que un optimo del 6% es necesario para poder enfrentar los desafíos patrimoniales y poder mantener un excedente positivo, valores por debajo del 4% son preocupantes.

En este caso la Cooperativa ha presentado una disminución en su rentabilidad del patrimonio, motivo de preocupación y por ende es importante contar con un CMF que de alertas tempranas de las necesidades de control y monitoreo de las cuentas financieras.

**Gráfico N°24: Índice de liquidez:**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Este indicador es aquel que se espera que se convierta en efectivo en un periodo menor o igual a un año, y los pasivos circulantes son aquellos que se deben pagar dentro del ejercicio en el que nos encontramos, una Cooperativa está en buena posición para pagar sus pasivos corrientes, si su activo circulante excede por un buen margen sus pasivos circulantes.

Se considera el doble del activo circulante con relación al pasivo circulante, si el índice se acerca o es inferior a 1:1, la Cooperativa puede que incumpla sus obligaciones financieras corrientes, lo cual provocaría una perdida de confianza en el mercado y posibles retiros masivos de ahorros de sus asociados, si se acerca o es superior a 3:1 la Cooperativa presenta dificultad en la colocación de fondos en cartera de crédito afectando el activo improductivo.

Se considera un nivel optimo la relación de 2:1.

En el caso de estudio, podemos observar como la relación en los últimos 4 años se ha mantenido 1,20:1, lo que implica que la Cooperativa podría tener problemas para satisfacer sus obligaciones financieras en el corto plazo.

**Gráfico N°25: Razón endeudamiento:**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Esta razón proporciona información acerca de protección de los acreedores contra la insolvencia y la capacidad de las empresas para obtener financiación adicional, para oportunidades de inversión potencialmente atractivas.

El nivel de endeudamiento varía según el tipo de Cooperativa y la capacidad que tenga para hacer un uso productivo de dicho dinero. Inicialmente, las cooperativas tenían un bajo índice de endeudamiento porque solamente tomaban dinero de sus asociados en calidad de aportaciones de capital social, pero a medida que la cooperativa va abriendo su membresía y se va desarrollando como intermediario, su capacidad de endeudamiento va alcanzando los niveles máximos posibles.

El índice de endeudamiento en una Cooperativa debería ser del orden del 80% siempre que tenga capacidad para manejarlo, niveles de endeudamiento superior al 85% son considerados excesivos y superiores al 90% deben ser analizados con precaución, niveles inferiores al 70% son considerados bajos y niveles inferiores al 60% son considerados muy bajos.

**Gráfico N°26: Palanca patrimonial**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

La palanca patrimonial nos presenta la capacidad de cobertura o la suficiencia del patrimonio con respecto a los activos de la entidad, en Costa Rica, el máximo órgano regulador SUGEF, establece como optimo una palanca patrimonial del 8%, siendo valores inferiores a este motivo de ajuste y revisión y niveles superiores al 15% deben ser analizados.

Es importante considerar que el índice de suficiencia patrimonial tiende a deteriorarse rápidamente ante el deterioro de la cartera de créditos por cuanto la morosidad implica la provisión para incobrables.

En el caso de estudio la palanca patrimonial se ha mantenido por niveles superiores al 15% durante el los años 2018 y 2019, ajustando un poco y colocándose dentro de los valores máximos permitidos para el 2020 y 2021, es por dicha razón que la implementación de un CMF permitiría controlar los indicadores de una forma oportuna.

**Gráfico N°27: eficiencia económica:**

Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

El índice de eficiencia económica mide la productividad de la organización con relación a la cantidad de ingresos que se logran generar cada año.

Es la relación entre los gastos totales entre los ingresos totales. Esta razón nos muestra que tan racional es la administración de la Cooperativa para hacer que los gastos que soportan los ingresos no excedan el parámetro de aceptación.

Este indicador se ve afectado por la estacionalidad de los ingresos y los gastos, lo que llama a tenerse una clara política de aplicación contable que reduzca este fenómeno.

Se considera un valor optimo porcentajes del 85%, niveles superiores al 90% deben ser ajustados y niveles inferiores al 75% deben ser sujeto de estudio porque pueden ser el resultado de problemas de contabilización de gastos.

**Gráfico N°28: eficiencia administrativa**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Es la relación del total de gastos operativos y administrativos entre los ingresos totales. Nos indica que proporción del ingreso total se destina para cubrir gastos generales y administrativos.

Se estima que el optimo para este indicador debe oscilar entre el 30 y 40% valores superiores deben aplicarse medidas de corrección.

En el caso de la Cooperativa en estudio, han logrado disminuir el indicador y colocarse dentro del rango optimo.

**Gráfico N°29: morosidad de cartera**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

La morosidad de cartera es el indicador más estudiado para ver si la Cooperativa está teniendo o no un buen desempeño. La morosidad se mide según la normativa vigente aplicable en Costa Rica por medio de SUGEF y representa la cantidad de prestamos activos que se encuentran en atraso con relación a la cartera de crédito total.

En Costa Rica, SUGEF establece que niveles de morosidad legal (mora total de la cartera) no debe ser superior a un 15% y moral <90 días, para entidades de banca comercial no debe superar el 5%, siendo motivo este ultimo para intervención estatal.

Coopealianza ha presentado niveles de morosidad aceptables manteniéndose en rangos del 10% con una desviación en el periodo 2019 del 13%, actualmente la Cooperativa cerró el periodo 2021 con un índice del 10,9% sin embargo, con un crecimiento de cartera mayor a los años anteriores y afrontando la pandemia de la COVID-19, es importante poder contar con un CMF que permita vigilar y monitorear el indicador de una forma óptima.

**Gráfico N°30: crecimiento de activos**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Los activos como tal, son uno de los indicadores más estudiados a la hora de evaluar el crecimiento de la organización, por cuanto es el que más se puede comparar con el de otras empresas.

El crecimiento de los activos debe ser comparado con el crecimiento que han tenido otras instituciones en la misma industria y sobre ella considerar si el desempeño ha sido bueno.

Se considera una tasa de crecimiento optimo valores entre el 5% y el 10%, valores superiores a un 15% no son normales y se debe corregir la política de otorgamiento de créditos, asimismo, valores menores al 2% se consideran que se deben mejorar con el objetivo de obtener un mayor crecimiento.

En el caso de la Cooperativa en análisis, su crecimiento de activos está superior al 15% y es importante poder analizar y corregir las desviaciones con el fin de alinearlo a los valores recomendables, es importante realizar el ajuste debido a que de no hacerlo, se puede ver afectación en la colocación de crédito y un nivel de morosidad mayor como lo observamos en el gráfico N°29 en donde nos muestra valores superiores al 10% en cada uno de sus periodos eso es dada la gestión de crecimiento de cartera descontrolada y posiblemente con políticas poco recomendadas que pueden crear afectación en el corto plazo a la Cooperativa.

**Gráfico N°31: crecimiento de cartera**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

El crecimiento en crédito debe siempre ser cuidadoso, ya que fuertes crecimientos en créditos por o general son acompañados de un crecimiento igual o mas que proporcional en la morosidad, con lo que la organización lejos de ganar pierde. El crecimiento de cartera de crédito siempre debe ser acorde con una política sana y debe ir alineada a los objetivos del plan estratégico y de las capacidades para mantener el activo productivo sano.

El crecimiento de cartera se considera como optimo valores entre el 5% y 10%, crecimientos superiores al 15% deben ser revisados e inferiores al 2% también deben ser analizados para lograr el crecimiento adecuado y las metas de colocación.

Algunas formas de ayudar a corregir las desviaciones se pueden resolver por medio de nuevos productos de crédito, compra de saldos y ajustes en las condiciones de crédito.

En el caso de estudio la Cooperativa durante el año 2018 presentó un crecimiento de cartera desproporcional, lo que lo llevo a tener indicadores de morosidad superiores al 10%, para los periodos siguientes se ha disminuido el crecimiento de cartera y se ha disminuido la morosidad, sin embargo, la Cooperativa continua con una política de crecimiento de cartera agresiva que debe ser vigilada de cerca.

**Gráfico N°32: crecimiento de depósitos**

Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

Con relación a la captación de depositados se ha determinado que afín de procurar menores costos financieros a la Cooperativa, esta debe realizar campañas de promoción en el habito del ahorro entre sus asociados y movilizar el ahorro de manera eficiente. La captación de ahorros siempre será una de las herramientas importantes de toda entidad financiera, puesto le permite financiar colocaciones de crédito a menor costo.

Al igual que el crecimiento de cartera, las captaciones o depósitos se recomienda que crezcan entre un 5% y 10%, valores mayores a este recomendado puede ocasionar crecimiento en el activo improductivo, valores inferiores al 2% significa que no se logra la captación adecuada de sus asociados y por ende se necesitara recurrir a fuentes de financiamiento externos, las que suelen ser costosas.

Coopealianza en los pasados periodos presenta un crecimiento elevado de las captaciones con asociados lo que es preocupante puesto la colocación de créditos no se mantiene al mismo ritmo, en este momento la Cooperativa cuenta con liquidez que no es posible colocarla y un activo improductivo que apunta al alza.

**Gráfico N°33: crecimiento de patrimonio**



Fuente: Elaboración propia con base a modelo de CMF

El crecimiento de patrimonio es importante en la Cooperativa porque le permite mejor su índice de solvencia o suficiencia patrimonial, es importante que durante los años este muestre un crecimiento constante y sea vigilado de cerca.

Se estima que un crecimiento entre el 5% y 10% es el optimo para mantener la salud financiera de la Cooperativa, valores inferiores al 2% deben ser analizados con detalle porque la Cooperativa requiere del crecimiento para lograr su efectividad de metas.

Coopealianza en el periodo 2020 presentó un crecimiento del 2% y para el año 2021 de 20%, es importante analizar esta situación y tomar medidas puesto los crecimientos han sido abruptos entre periodos, lo que puede poner en peligro la continuidad de la organización.

# CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

Después de realizada la investigación y analizado los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

La implementación del cuadro de mando financiero en la Cooperativa será una herramienta eficaz y eficiente que le permitirá a la organización la fiscalización de los indicadores financieros considerados importantes para la gestión financiera y la salud financiera de la Cooperativa.

Controlar, medir y monitorear los principales indicadores financieros le permite a toda entidad financiera conocer mejor la situación actual en la que se encuentra y plantear revisiones a sus objetivos plasmados en el plan estratégico o planes operativos, esto a su vez, permite la corrección de desviaciones y entender el nivel de impacto que presenta la organización referente a sus políticas actuales de colocación de crédito y crecimientos.

Coopealianza ha mostrado contar con solidez financiera en los últimos 4 años de estudio, si embargo, es importante que haga una revisión a sus indicadores financieros y sobre todo, que implemente la propuesta de la presente investigación con el objetivo de minimizar los impactos asociados a gestiones financieras. En la actualidad la gerencia financiera no cuenta con una herramienta que le permita desarrollar de forma adecuada un monitoreo sobre las acciones a seguir.

La implementación del cuadro de mando financiero, también será un instrumento atractivo para presentar ante entidades financieras u organismos internacionales interesados en invertir o bien solicitar recursos frescos para la colocación.

La Cooperativa ha dado algunos pasos para mejorar sistemática sus procesos y sus objetivos de crecimiento, sin embargo, resta que implementa la propuesta de esta investigación y mediante un control directo sobre las operaciones financieras, pueda mejorar su gestión financiera.

## Recomendaciones

Con la información obtenida de la investigación y una vez realizadas las conclusiones se recomienda lo siguiente:

Coopealianza debe mejorar su posición financiera con respecto a sus asociados y las necesidades de financiamiento, tal como se logra observar en las encuestas y en los resultados de los indicadores financieros, la Cooperativa muestra algunas debilidades que deben ser tratadas de forma puntual, corrigiendo sus políticas de crecimiento y colocación de créditos y analizando las correcciones de sus principales indicadores financieros.

Los objetivos financieros de Coopealianza deben revisarse para el periodo 2022, esto con el objetivo de corregir las desviaciones mostradas en la presente investigación y lograr que la Cooperativa continue su crecimiento de forma adecuada y saludable.

Es necesario que, mediante la implementación del Cuadro de mando financiero, Coopealianza sea capaz de identificar las necesidades financieras de información de cada objetivo financiero trasado, el CMF le permitirá a la Cooperativa establecer reglas claras de ejecución y control sobre los movimientos financieros de la entidad financiera.

Desarrollar e implementar el cuadro de mando financiero y sus indicadores por medio de un sistema informático como puede ser Power BI, le permitirá recibir la información de forma semanal, quincenal o mensual, a su vez la puesta en marcha de esta investigación le dará el conocimiento y la capacidad de respuesta a la gerencia financiera, la toma de decisiones será un mecanismo útil y de fácil utilización para el desarrollo de Cooperativa.

# Referencias bibliográficas

A empresarial. (2017). El flujo de caja como herramienta financiera. http://aempresarial.com/web/revitem/5\_15068\_76760.pdf

Amat, O.(2002). E.V.A Valor Económico Agregado. Colombia: Grupo Editorial Norma.(p.36)

ADNBANK. (2015). ¿Cómo se interpreta el EBITDA de una compañía? <http://www.andbank.es/observatoriodelinversor/como-se-interpreta-el-ebitda-de-una-compania/>

Barragán, F. (2017). Política de dividendos. Tesis de Economía y Administración. Madrid: Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24598/TFM000498.pdf?sequence=1>

Bustos, V. (2015). Proyección de Estados Financieros. México: Centro de Estudios Fiscales. http://www.cefa.com.mx/articulos/di40p48.html

Cárdenas, T. (enero a julio de 2007). Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica. Perspectivas n.19. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Boliviahttps://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf

Comunidad de Madrid. (2018). Las proyecciones financieras. http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis\_Riesgos/pages/pdf/proyecciones\_financieras\_es.pdf

Fondo Monetario Internacional (2016). Solidez Financiera. Washington: Fondo Monetario Internacional.

Granel, M. (6 de junio de 2018). Sistema Dupont para el análisis de la rentabilidad. Rankia. https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3926169-sistema-dupont-para-analisis-rentabilidad

Gitman y Zutter (2012). Principios de administración financiera. (12. ª ed.). México: Pearson Educación.

Herrera, C, Terán, O, y Rivera, I. (2014). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistémico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones Omnia, vol. 20, núm. 2 pp. 105-119. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396004.pdf

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. (2017). Principales indicadores financieros y de gestión. https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf

Lizarzaburu. E. (2015). Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano. Universidad & Empresa, 16(26), 141-158. doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26..05.

Moncayo, C. (2015). ¿Qué es el sistema DuPont de análisis financiero? Colombia: Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. de https://www.incp.org.co/que-es-el-sistema-dupont-de-analisis-financiero/

Ortiz, I. (2006). Propuesta de implementación del cuadro de mando financiero para compañías de aviación civil: caso de estudio departamento de presupuestos TAME. Tesis de Ciencias Económicas y Financieras. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/334

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. & Norton, D. (2005). Mapas estratégicos. España: Editorial Gestión 2000.

Páez, F. (noviembre de 2013). El cuadro de mando financiero. Cmigestion. https://cmigestion.es/2013/11/08/el-cuadro-de-mando-financiero/

Palma, R. (2010). Gestiometría. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. https://themys.sid.uncu.edu.ar/~rpalma/Especializacion\_Obras/Apuntes/Gestiometria%20mucho%20mas%20que%20BSC.pdf

Ramírez, D. (2016) Contabilidad administrativa. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Romero, J. (2017). Contabilidad Intermedia. Primera Edición, México: McGraw-Hill.

Rodríguez, A. (2021). Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas, Universidad de Valladolid. https://www.evaluandosoftware.com/concepto-principales-fundamentos-del-cuadro-mando-integral/

Roncancio, G. (2019). Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: ¿Qué son y para qué sirven? Pensemos. https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-que-son-y-para-que-sirven

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2017). Finanzas Corporativas, 8va ed. D.F., México: McGraw-Hill.

Salas. (2015). Análisis y Diagnostico Financiero. San José: Ediciones Guayacán.

Serrano, C. (2018). Lecciones de finanzas: Valoración de empresas. Zaragoza, España. Universidad de Zaragoza. http://ciberconta.unizar.es/ifinanzas/09-elvalorempresas.htm

Suchar, D. (2015). La rentabilidad de una empresa de consumo masivo ante una oferta controlada de divisas y con alta dependencia de materias primas importadas. Trabajo de Grado. Caracas, Venezuela.

# Anexos

## Encuestas

**CUESTIONARIO**

**DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA**

(Opiniones de una muestra de personal clave de la Cooperativa de ahorro y crédito vinculados con la toma de decisiones financiera de la Organización.

|  |
| --- |
| **Objetivo:** Definir el desempeño financiero de la Cooperativa durante el año 2020 y comprender la importancia de las variables financieras dentro de la gestión empresarial, asimismo, desarrollar el Cuadro de Mando Financiero como herramienta de gestión financiera que permita la toma de decisiones en tiempo real. |

|  |
| --- |
| **Recomendación:** Si necesita explicar una pregunta con un caso o ejemplo puntual favor escribir al final de cada pregunta. Sea lo más claro y preciso, esto nos ayudará a tener un diagnóstico más cercano a la realidad. |

**Nombre:** Alfredo Hidalgo Chaves

**Cargo:** Analista Financiero

**Fecha:** 02/12/2021

1. De acuerdo a su opinión como califica el desempeño financiero de la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy Exitosa (5)** | **Exitosa (4)** | **Aceptable (3)** | **Deficiente (2)** | **Muy deficiente (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión cuales variables financieras considera de mayor importancia para la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Competitividad Cooperativa** | **Operaciones y Resultados** | **Liquidez y Apalancamiento** | **Administración y Control** | **Crecimiento y Tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar por qué califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Competitividad Cooperativa, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Penetración de Mercado** | **Activo por asociado** | **Prestamos por asociado** | **Ahorros por asociado** | **Actividad Cooperativa** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Operaciones y Resultados, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Participación de Cartera** | **Participación de Inversiones** | **Participación activo fijo** | **Activo improductivo** | **Rendimiento financiero** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Liquidez y Apalancamiento, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Prueba acida** | **Razón endeudamiento** | **Palanca patrimordial** | **Palanca patrimordial institucional** | **Índice de Liquidez** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Administración y control, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eficiencia económica** | **Eficiencia administrativa** | **Morosidad de cartera** | **Provisión para cuentas malas** | **Provisión para cuentas malas >90** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Crecimiento y Tecnología, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Crecimientos activos** | **Crecimiento de prestamos** | **Crecimiento depósitos** | **Crecimiento patrimonio** | **Gasto en tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión el control financiero fue determinante para el resultado alcanzado:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión, las variables citadas en esta encuesta pueden ser determinantes para alcanzar el resultado financiero de la empresa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo con su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en la competitividad cooperativa:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Nuevos mercados  Participación de asociados  Aportes de asociados  Cantidad de nuevas colocaciones de crédito  Cantidad de nuevas captaciones de ahorros  Gasto en Gobernabilidad  Capacitaciones y actividades sociales  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en operaciones y resultados:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Participación de cartera  Participación de inversiones  Participación de activo fijo  Activo improductivo  Rendimiento financiero  Costo financiero  Margen de contribución  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en liquidez y apalancamiento:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Índice de liquidez  Prueba Acida  Nivel de endeudamiento  Palanca patrimonial  Palanca patrimonial institucional  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en administración y control:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Eficiencia económica  Eficiencia administrativa  Morosidad de cartera  Provisión para cuentas malas  Provisión para cuentas malas >90  Formación del recurso humano  Activos por empleado  Ingresos por empleado  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en Crecimiento y tecnología:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Crecimiento de Activos  Crecimiento de prestamos  Crecimiento de depósitos  Crecimiento de asociados activos  Nivel de publicidad  Gasto en tecnología  Equipos tecnológicos  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

**CUESTIONARIO**

**DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA**

(Opiniones de una muestra de personal clave de la Cooperativa de ahorro y crédito vinculados con la toma de decisiones financiera de la Organización.

|  |
| --- |
| **Objetivo:** Definir el desempeño financiero de la Cooperativa durante el año 2020 y comprender la importancia de las variables financieras dentro de la gestión empresarial, asimismo, desarrollar el Cuadro de Mando Financiero como herramienta de gestión financiera que permita la toma de decisiones en tiempo real. |

|  |
| --- |
| **Recomendación:** Si necesita explicar una pregunta con un caso o ejemplo puntual favor escribir al final de cada pregunta. Sea lo más claro y preciso, esto nos ayudará a tener un diagnóstico más cercano a la realidad. |

**Nombre:** Gabriel Mata Cordero

**Cargo:** Coordinador Financiero

**Fecha:** 02/12/2021

1. De acuerdo a su opinión como califica el desempeño financiero de la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy Exitosa (5)** | **Exitosa (4)** | **Aceptable (3)** | **Deficiente (2)** | **Muy deficiente (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión cuales variables financieras considera de mayor importancia para la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Competitividad Cooperativa** | **Operaciones y Resultados** | **Liquidez y Apalancamiento** | **Administración y Control** | **Crecimiento y Tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar por qué califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Competitividad Cooperativa, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Penetración de Mercado** | **Activo por asociado** | **Prestamos por asociado** | **Ahorros por asociado** | **Actividad Cooperativa** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Operaciones y Resultados, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Participación de Cartera** | **Participación de Inversiones** | **Participación activo fijo** | **Activo improductivo** | **Rendimiento financiero** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Liquidez y Apalancamiento, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Prueba acida** | **Razón endeudamiento** | **Palanca patrimordial** | **Palanca patrimordial institucional** | **Índice de Liquidez** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Administración y control, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eficiencia económica** | **Eficiencia administrativa** | **Morosidad de cartera** | **Provisión para cuentas malas** | **Provisión para cuentas malas >90** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Crecimiento y Tecnología, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Crecimientos activos** | **Crecimiento de prestamos** | **Crecimiento depósitos** | **Crecimiento patrimonio** | **Gasto en tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión el control financiero fue determinante para el resultado alcanzado:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión, las variables citadas en esta encuesta pueden ser determinantes para alcanzar el resultado financiero de la empresa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo con su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en la competitividad cooperativa:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Nuevos mercados  Participación de asociados  Aportes de asociados  Cantidad de nuevas colocaciones de crédito  Cantidad de nuevas captaciones de ahorros  Gasto en Gobernabilidad  Capacitaciones y actividades sociales  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en operaciones y resultados:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Participación de cartera  Participación de inversiones  Participación de activo fijo  Activo improductivo  Rendimiento financiero  Costo financiero  Margen de contribución  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en liquidez y apalancamiento:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Índice de liquidez  Prueba Acida  Nivel de endeudamiento  Palanca patrimonial  Palanca patrimonial institucional  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en administración y control:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Eficiencia económica  Eficiencia administrativa  Morosidad de cartera  Provisión para cuentas malas  Provisión para cuentas malas >90  Formación del recurso humano  Activos por empleado  Ingresos por empleado  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en Crecimiento y tecnología:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Crecimiento de Activos  Crecimiento de prestamos  Crecimiento de depósitos  Crecimiento de asociados activos  Nivel de publicidad  Gasto en tecnología  Equipos tecnológicos  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

**CUESTIONARIO**

**DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA**

(Opiniones de una muestra de personal clave de la Cooperativa de ahorro y crédito vinculados con la toma de decisiones financiera de la Organización.

|  |
| --- |
| **Objetivo:** Definir el desempeño financiero de la Cooperativa durante el año 2020 y comprender la importancia de las variables financieras dentro de la gestión empresarial, asimismo, desarrollar el Cuadro de Mando Financiero como herramienta de gestión financiera que permita la toma de decisiones en tiempo real. |

|  |
| --- |
| **Recomendación:** Si necesita explicar una pregunta con un caso o ejemplo puntual favor escribir al final de cada pregunta. Sea lo más claro y preciso, esto nos ayudará a tener un diagnóstico más cercano a la realidad. |

**Nombre:** German Pana Godínez

**Cargo:** Gerente de Banca Empresarial

**Fecha:** 04/12/2021

1. De acuerdo a su opinión como califica el desempeño financiero de la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy Exitosa (5)** | **Exitosa (4)** | **Aceptable (3)** | **Deficiente (2)** | **Muy deficiente (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión cuales variables financieras considera de mayor importancia para la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Competitividad Cooperativa** | **Operaciones y Resultados** | **Liquidez y Apalancamiento** | **Administración y Control** | **Crecimiento y Tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar por qué califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Competitividad Cooperativa, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Penetración de Mercado** | **Activo por asociado** | **Prestamos por asociado** | **Ahorros por asociado** | **Actividad Cooperativa** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Operaciones y Resultados, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Participación de Cartera** | **Participación de Inversiones** | **Participación activo fijo** | **Activo improductivo** | **Rendimiento financiero** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Liquidez y Apalancamiento, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Prueba acida** | **Razón endeudamiento** | **Palanca patrimordial** | **Palanca patrimordial institucional** | **Índice de Liquidez** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Administración y control, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eficiencia económica** | **Eficiencia administrativa** | **Morosidad de cartera** | **Provisión para cuentas malas** | **Provisión para cuentas malas >90** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Crecimiento y Tecnología, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Crecimientos activos** | **Crecimiento de prestamos** | **Crecimiento depósitos** | **Crecimiento patrimonio** | **Gasto en tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión el control financiero fue determinante para el resultado alcanzado:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión, las variables citadas en esta encuesta pueden ser determinantes para alcanzar el resultado financiero de la empresa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo con su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en la competitividad cooperativa:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Nuevos mercados  Participación de asociados  Aportes de asociados  Cantidad de nuevas colocaciones de crédito  Cantidad de nuevas captaciones de ahorros  Gasto en Gobernabilidad  Capacitaciones y actividades sociales  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en operaciones y resultados:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Participación de cartera  Participación de inversiones  Participación de activo fijo  Activo improductivo  Rendimiento financiero  Costo financiero  Margen de contribución  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en liquidez y apalancamiento:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Índice de liquidez  Prueba Acida  Nivel de endeudamiento  Palanca patrimonial  Palanca patrimonial institucional  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en administración y control:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Eficiencia económica  Eficiencia administrativa  Morosidad de cartera  Provisión para cuentas malas  Provisión para cuentas malas >90  Formación del recurso humano  Activos por empleado  Ingresos por empleado  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en Crecimiento y tecnología:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Crecimiento de Activos  Crecimiento de prestamos  Crecimiento de depósitos  Crecimiento de asociados activos  Nivel de publicidad  Gasto en tecnología  Equipos tecnológicos  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

**CUESTIONARIO**

**DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA**

(Opiniones de una muestra de personal clave de la Cooperativa de ahorro y crédito vinculados con la toma de decisiones financiera de la Organización.

|  |
| --- |
| **Objetivo:** Definir el desempeño financiero de la Cooperativa durante el año 2020 y comprender la importancia de las variables financieras dentro de la gestión empresarial, asimismo, desarrollar el Cuadro de Mando Financiero como herramienta de gestión financiera que permita la toma de decisiones en tiempo real. |

|  |
| --- |
| **Recomendación:** Si necesita explicar una pregunta con un caso o ejemplo puntual favor escribir al final de cada pregunta. Sea lo más claro y preciso, esto nos ayudará a tener un diagnóstico más cercano a la realidad. |

**Nombre:** Jeffry Salas Moya

**Cargo:** Analista Financiero

**Fecha:** 01/12/2021

1. De acuerdo a su opinión como califica el desempeño financiero de la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy Exitosa (5)** | **Exitosa (4)** | **Aceptable (3)** | **Deficiente (2)** | **Muy deficiente (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión cuales variables financieras considera de mayor importancia para la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Competitividad Cooperativa** | **Operaciones y Resultados** | **Liquidez y Apalancamiento** | **Administración y Control** | **Crecimiento y Tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar por qué califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Competitividad Cooperativa, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Penetración de Mercado** | **Activo por asociado** | **Prestamos por asociado** | **Ahorros por asociado** | **Actividad Cooperativa** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Operaciones y Resultados, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Participación de Cartera** | **Participación de Inversiones** | **Participación activo fijo** | **Activo improductivo** | **Rendimiento financiero** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Liquidez y Apalancamiento, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Prueba acida** | **Razón endeudamiento** | **Palanca patrimordial** | **Palanca patrimordial institucional** | **Índice de Liquidez** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Administración y control, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eficiencia económica** | **Eficiencia administrativa** | **Morosidad de cartera** | **Provisión para cuentas malas** | **Provisión para cuentas malas >90** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Crecimiento y Tecnología, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Crecimientos activos** | **Crecimiento de prestamos** | **Crecimiento depósitos** | **Crecimiento patrimonio** | **Gasto en tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión el control financiero fue determinante para el resultado alcanzado:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión, las variables citadas en esta encuesta pueden ser determinantes para alcanzar el resultado financiero de la empresa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo con su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en la competitividad cooperativa:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Nuevos mercados  Participación de asociados  Aportes de asociados  Cantidad de nuevas colocaciones de crédito  Cantidad de nuevas captaciones de ahorros  Gasto en Gobernabilidad  Capacitaciones y actividades sociales  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en operaciones y resultados:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Participación de cartera  Participación de inversiones  Participación de activo fijo  Activo improductivo  Rendimiento financiero  Costo financiero  Margen de contribución  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en liquidez y apalancamiento:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Índice de liquidez  Prueba Acida  Nivel de endeudamiento  Palanca patrimonial  Palanca patrimonial institucional  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en administración y control:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Eficiencia económica  Eficiencia administrativa  Morosidad de cartera  Provisión para cuentas malas  Provisión para cuentas malas >90  Formación del recurso humano  Activos por empleado  Ingresos por empleado  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en Crecimiento y tecnología:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Crecimiento de Activos  Crecimiento de prestamos  Crecimiento de depósitos  Crecimiento de asociados activos  Nivel de publicidad  Gasto en tecnología  Equipos tecnológicos  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

**CUESTIONARIO**

**DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA**

(Opiniones de una muestra de personal clave de la Cooperativa de ahorro y crédito vinculados con la toma de decisiones financiera de la Organización.

|  |
| --- |
| **Objetivo:** Definir el desempeño financiero de la Cooperativa durante el año 2020 y comprender la importancia de las variables financieras dentro de la gestión empresarial, asimismo, desarrollar el Cuadro de Mando Financiero como herramienta de gestión financiera que permita la toma de decisiones en tiempo real. |

|  |
| --- |
| **Recomendación:** Si necesita explicar una pregunta con un caso o ejemplo puntual favor escribir al final de cada pregunta. Sea lo más claro y preciso, esto nos ayudará a tener un diagnóstico más cercano a la realidad. |

**Nombre:** Miguel Meza Vasques

**Cargo:** Gerente Financiero

**Fecha:** 03/12/2021

1. De acuerdo a su opinión como califica el desempeño financiero de la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy Exitosa (5)** | **Exitosa (4)** | **Aceptable (3)** | **Deficiente (2)** | **Muy deficiente (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión cuales variables financieras considera de mayor importancia para la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Competitividad Cooperativa** | **Operaciones y Resultados** | **Liquidez y Apalancamiento** | **Administración y Control** | **Crecimiento y Tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar por qué califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Competitividad Cooperativa, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Penetración de Mercado** | **Activo por asociado** | **Prestamos por asociado** | **Ahorros por asociado** | **Actividad Cooperativa** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Operaciones y Resultados, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Participación de Cartera** | **Participación de Inversiones** | **Participación activo fijo** | **Activo improductivo** | **Rendimiento financiero** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Liquidez y Apalancamiento, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Prueba acida** | **Razón endeudamiento** | **Palanca patrimordial** | **Palanca patrimordial institucional** | **Índice de Liquidez** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Administración y control, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eficiencia económica** | **Eficiencia administrativa** | **Morosidad de cartera** | **Provisión para cuentas malas** | **Provisión para cuentas malas >90** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Crecimiento y Tecnología, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Crecimientos activos** | **Crecimiento de prestamos** | **Crecimiento depósitos** | **Crecimiento patrimonio** | **Gasto en tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión el control financiero fue determinante para el resultado alcanzado:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión, las variables citadas en esta encuesta pueden ser determinantes para alcanzar el resultado financiero de la empresa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo con su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en la competitividad cooperativa:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Nuevos mercados  Participación de asociados  Aportes de asociados  Cantidad de nuevas colocaciones de crédito  Cantidad de nuevas captaciones de ahorros  Gasto en Gobernabilidad  Capacitaciones y actividades sociales  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en operaciones y resultados:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Participación de cartera  Participación de inversiones  Participación de activo fijo  Activo improductivo  Rendimiento financiero  Costo financiero  Margen de contribución  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en liquidez y apalancamiento:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Índice de liquidez  Prueba Acida  Nivel de endeudamiento  Palanca patrimonial  Palanca patrimonial institucional  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en administración y control:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Eficiencia económica  Eficiencia administrativa  Morosidad de cartera  Provisión para cuentas malas  Provisión para cuentas malas >90  Formación del recurso humano  Activos por empleado  Ingresos por empleado  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en Crecimiento y tecnología:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Crecimiento de Activos  Crecimiento de prestamos  Crecimiento de depósitos  Crecimiento de asociados activos  Nivel de publicidad  Gasto en tecnología  Equipos tecnológicos  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

**CUESTIONARIO**

**DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA**

(Opiniones de una muestra de personal clave de la Cooperativa de ahorro y crédito vinculados con la toma de decisiones financiera de la Organización.

|  |
| --- |
| **Objetivo:** Definir el desempeño financiero de la Cooperativa durante el año 2020 y comprender la importancia de las variables financieras dentro de la gestión empresarial, asimismo, desarrollar el Cuadro de Mando Financiero como herramienta de gestión financiera que permita la toma de decisiones en tiempo real. |

|  |
| --- |
| **Recomendación:** Si necesita explicar una pregunta con un caso o ejemplo puntual favor escribir al final de cada pregunta. Sea lo más claro y preciso, esto nos ayudará a tener un diagnóstico más cercano a la realidad. |

**Nombre:** Jimmy Arias Quiel

**Cargo:** Gerente Crédito Consumo

**Fecha:** 03/12/2021

1. De acuerdo a su opinión como califica el desempeño financiero de la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy Exitosa (5)** | **Exitosa (4)** | **Aceptable (3)** | **Deficiente (2)** | **Muy deficiente (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

La empresa a desarrollado de forma exitosa el desempeño financiero logrando crecimiento en tiempos de crisis.

1. De acuerdo con su opinión cuales variables financieras considera de mayor importancia para la Cooperativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Competitividad Cooperativa** | **Operaciones y Resultados** | **Liquidez y Apalancamiento** | **Administración y Control** | **Crecimiento y Tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar por qué califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Competitividad Cooperativa, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Penetración de Mercado** | **Activo por asociado** | **Prestamos por asociado** | **Ahorros por asociado** | **Actividad Cooperativa** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Operaciones y Resultados, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Participación de Cartera** | **Participación de Inversiones** | **Participación activo fijo** | **Activo improductivo** | **Rendimiento financiero** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Liquidez y Apalancamiento, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Prueba acida** | **Razón endeudamiento** | **Palanca patrimordial** | **Palanca patrimordial institucional** | **Índice de Liquidez** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Administración y control, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eficiencia económica** | **Eficiencia administrativa** | **Morosidad de cartera** | **Provisión para cuentas malas** | **Provisión para cuentas malas >90** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión dentro de los indicadores financieros relacionados a la variable Crecimiento y Tecnología, cuales considera importantes:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Crecimientos activos** | **Crecimiento de prestamos** | **Crecimiento depósitos** | **Crecimiento patrimonio** | **Gasto en tecnología** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos en los últimos 12 meses):

En los últimos 12 meses y debido a la afectación por COVID-19 ha sido difícil el crecimiento y colocación de prestamos nuevos, sin embargo, se ha logrado mantener una colocación razonable.

1. De acuerdo a su opinión el control financiero fue determinante para el resultado alcanzado:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría:

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo a su opinión, las variables citadas en esta encuesta pueden ser determinantes para alcanzar el resultado financiero de la empresa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Muy determinante (5)** | **Determinante (4)** | **Contribuyó (3)** | **Poca contribución (2)** | **Irrelevante (1)** |
|  |  |  |  |  |

Favor indicar porque califica la característica en esta categoría (detallar algunos ejemplos concretos):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

1. De acuerdo con su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en la competitividad cooperativa:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Nuevos mercados  Participación de asociados  Aportes de asociados  Cantidad de nuevas colocaciones de crédito  Cantidad de nuevas captaciones de ahorros  Gasto en Gobernabilidad  Capacitaciones y actividades sociales  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en operaciones y resultados:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Participación de cartera  Participación de inversiones  Participación de activo fijo  Activo improductivo  Rendimiento financiero  Costo financiero  Margen de contribución  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en liquidez y apalancamiento:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Índice de liquidez  Prueba Acida  Nivel de endeudamiento  Palanca patrimonial  Palanca patrimonial institucional  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en administración y control:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Eficiencia económica  Eficiencia administrativa  Morosidad de cartera  Provisión para cuentas malas  Provisión para cuentas malas >90  Formación del recurso humano  Activos por empleado  Ingresos por empleado  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

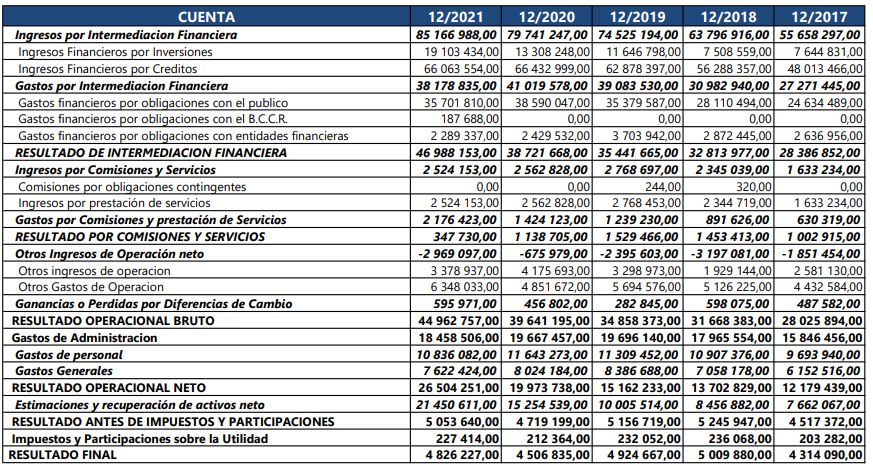
1. De acuerdo a su opinión cómo califica la contribución de los siguientes factores en el resultado alcanzado en Crecimiento y tecnología:

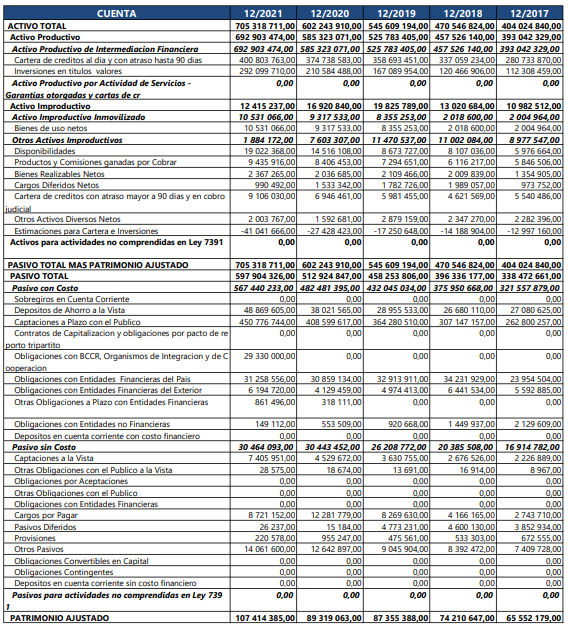
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
| Crecimiento de Activos  Crecimiento de prestamos  Crecimiento de depósitos  Crecimiento de asociados activos  Nivel de publicidad  Gasto en tecnología  Equipos tecnológicos  Otros temas\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |

## Modelo CMF



## Estados financieros





# Curriculum

